



SUBSECRETARIA TECNICA DE PLANIFICACION  
SECTORIAL AGROPECUARIA DE LA SEA



CENTRO DE ADMINISTRACION  
DEL DESARROLLO RURAL DEL ISA



INSTITUTO INTERAMERICANO  
DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

**SEMINARIO SOBRE ORGANIZACION INSTITUCIONAL  
PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL  
A NIVEL MICRO-REGIONAL  
(SOLIDAR)**

SEDE: INSTITUTO SUPERIOR DE AGRICULTURA  
SANTIAGO DE LOS CABALLEROS, R.D.  
AGOSTO 3-6 DE 1983.



SUBSECRETARÍA TÉCNICA DE PLANIFICACIÓN SECTORIAL AGROPECUARIA DE LA SEA  
CENTRO DE ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO RURAL DEL ISA  
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

SEMINARIO SOBRE ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL  
PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL  
A NIVEL MICRO-REGIONAL  
(SOLIDAR)

SEDE: INSTITUTO SUPERIOR DE AGRICULTURA  
SANTIAGO DE LOS CABALLEROS, R.D.  
AGOSTO 3-6 DE 1983

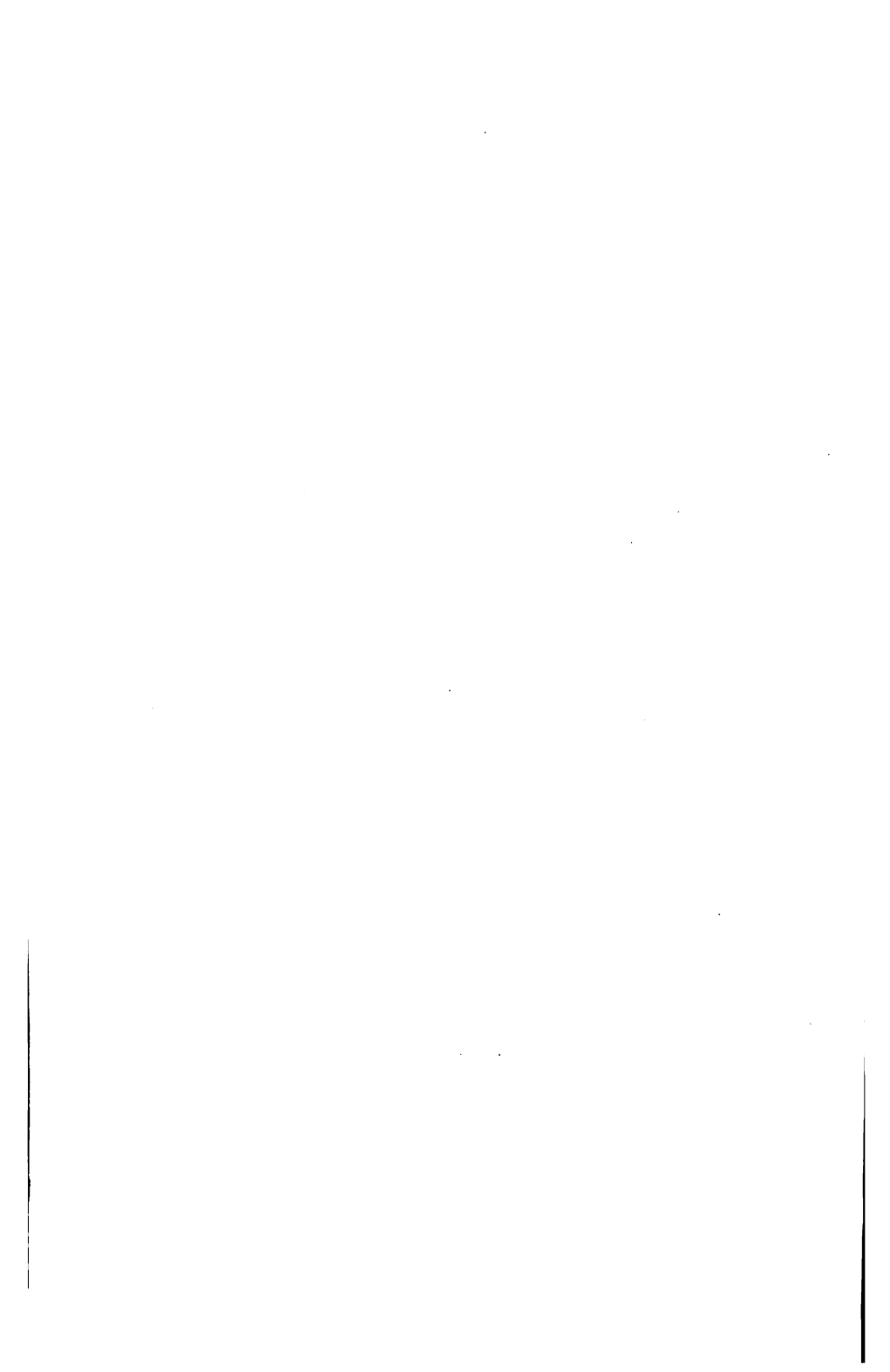
00005094

~~007242~~

## C O N T E N I D O

Página

PRESENTACION .....	1
PARTE I : Introducción .....	7
PARTE II : Experiencias de Desarrollo a Nivel Local y Micro- regional en la República Dominicana.....	14
-El Valle de Azua .....	15
-San José de Ocoa .....	133
-CENAPOP .....	193
-El CENSERI Mano Pilon .....	223
-La ECRA de Limón del Yuna .....	325
-El Proyecto de Vivienda en La Cienaga.....	359
-Plan SIERRA .....	401
PARTE III: Resultados de las Discusiones en Sesión Plenaria.....	469
-Caso Valle de Azua .....	470
-Caso San José de Ocoa.....	473
-Caso CENADOP.....	476
-Caso CENSERI Mano Pilon.....	477
-Caso de la ECRA de Limón del Yuna .....	480
-Caso Proyecto Vivienda en La Cienaga.....	482
-Caso Plan Sierra.....	484
PARTE IV : Conclusiones y Recomendaciones del Seminario.....	487
ANEXOS.....	509



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

Durante los días comprendidos entre el 3 y el 6 de agosto, fué celebrado el Seminario sobre Organización Institucional para el Desarrollo Rural a Nivel Micro-Regional. El evento contó con los auspicios de la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el Centro de Administración del Desarrollo Rural (CADR) del Instituto Superior de Agricultura (ISA). También ofrecieron su apoyo la Fundación de Desarrollo Comunitario (FUDECO); el Banco Central; el Programa de Repoblación Procina y el Servicio Alemán de Cooperación Técnica (DED). La sede del evento fue el recinto del Instituto Superior de Agricultura, en La Herradura, Santiago.

El Evento SOIDAR, fué la culminación de un proceso de articulación de los esfuerzos de las Instituciones auspiciadoras con los de otros Organismos que se interesaron por la dilucidación de los diferentes esquemas o modelos de organización para el desarrollo rural, a los fines de examinar a fondo el grado de impacto alcanzado en el nivel de vida de los agricultores por la iniciativa combinada de los sectores públicos y privados. Se perseguía además medir la eficiencia y la eficacia de la estructura, los sistemas y los procedimientos de trabajo que caracterizan cada modelo.

El método de "estudio de casos" utilizado para la investigación, permitió que los participantes en el evento tuvieran acceso a una equilibrada selección de los modelos, así como al conocimiento de la opinión de sus promotores, los técnicos encargados de conducirlos y los agricultores llamados a ser beneficiados.

Los casos analizados en el Evento SOIDAR, fueron:

- 1.- El esfuerzo asociativo de pequeños y medianos productores para generar, conducir y participar en las acciones de desarrollo a nivel local.

- a) Proyecto Limón del Yuna (ECRA).
  - b) Los Centros de Servicios Rurales Integrados (CENSERI).
  - c) Proyecto de Desarrollo de La Ciénega, Barahona.
  - d) Centro Asociativo Sabana Grande de Palenque.
- 2.- El esfuerzo institucional realizado por organismos públicos (SEA, IAD, BAGRICOLA, ODESIA, INDESUR, y otros) para conducir el proceso de desarrollo agropecuario en el Valle de Azua.
  - 3.- El Plan Sierra: como Programa de Desarrollo Rural Integrado, en el que participan los Sectores Públicos y Privados.
  - 4.- El Municipio de Ocoa: dinámica de desarrollo fundamentado en el liderazgo local, y orientado hacia la conservación y uso adecuado del recurso suelo.

Los documentos ilustrativos de cada caso fueron presentados de tal manera que sólo faltaba que una discusión abierta y franca caracterizara sus aspectos positivos y negativos, los enlistara a manera de conclusiones y los entregara al conocimiento de los máximos niveles de toma de decisiones en el Sector Agropecuario.

Agotado todo el proceso de concepción, organización y desarrollo del evento se con el deber de presentar esta Memoria que, en adición a la presentación textual de los casos , agrega sus conclusiones. Su propósito es mantener vivos los efectos de las ricas discusiones y las jornadas de análisis realizadas, de modo que las instituciones, los sectores y las personas que no participaron directamente, tengan a mano los resultados obtenidos para mejorar los sistemas de toma de decisión y acción en el Sector Agropecuario.

Las instituciones organizadoras desean que el contenido de este documento permita incrementar la eficacia y mejorar la acción institucional en el medio rural dominicano.



en cada decisión, ayuda a formular y sopesar alternativas, permite derivar los criterios para la toma de decisiones y facilita tomarlas y prever sus consecuencias. En síntesis, crea una experiencia de aprendizaje en la cual el participante aprende a "como" pensar estratégicamente acerca de problemas, más que a transmitir un conocimiento.

- v. La filosofía subyacente es que si un individuo es capaz de pensar estratégicamente, también es capaz de aprender la sustancia de una disciplina. Esto se puede comprender mejor si se tiene en cuenta que mientras en el sistema tradicional de educación se llega a conclusiones o aplicaciones a partir de un cuerpo teórico general, en el método de casos, por el contrario, es posible derivar los principios generales a partir de situaciones específicas, siguiendo esquemas de razonamiento lógico que la propia metodología ayuda a ejercitar, los que son idénticos a los esquemas mentales que se desarrollan cuando se obliga a pensar estratégicamente.

Toda la organización del SODAR estuvo a cargo de un Comité Interinstitucional, integrado por las siguientes personas:

- . Henry Guerrero, STPSA - SEA
- . Fernando Duran, DECA - SEA
- . Manuel Vargas Payano, FUNDER
- . Rafael Hiraldo, ONAPLAN
- . Horacio Ornes Heded, FUDECO
- . Luis E. Pérez Cuevas, CADR - ISA
- . Gabriel Guzman, CADR - ISA
- . Agapito Pérez Luna, IICA
- . Ramón Victoria Molina, STPSA - SEA
- . Luis Ortega Rincon, INDESUR



# PARTE I

## "INTRODUCCION"



## 1. INTRODUCCION

Debido a la cantidad y diversidad de organismos que operan en el ámbito rural dominicano y la disparidad entre ellos en cuanto a la modalidad de organización establecida, el tipo y volumen de recursos que canalizan y la magnitud y gravedad con que persisten los problemas, la ocasión es propicia para promover y facilitar el análisis de la experiencias del país en cuanto a la organización institucional a nivel micro regional existente para el desarrollo agropecuario y rural.

### 1.1 Antecedentes

El tema del desarrollo rural en la Rep. Dominicana, ha sido de los más debatidos en los últimos años, habiéndose dedicado a este propósito cuantiosos recursos de tiempo, de talento y económicos en función de un objetivo que muchas veces no ha sido claramente definido y, quizás, sin tener una concepción suficientemente amplia de cuál sería el rol de los organismos participantes en el proceso de desarrollo agropecuario y rural.

El Sector Agropecuario Nacional debería responder a demandas específicas que se originan en la sociedad dominicana. Entre las expectativas que se tiene este sector figuran: La producción de materia prima para la industria; el abastecimiento de alimentos la creación de empleos en el ámbito rural y la generación de divisas. Se espera que el cumplimiento de estas funciones se haga con un determinado grado de eficiencia y eficacia para incidir significativamente en la solución de problemas tales como los bajos niveles de producción y productividad; bajos ingresos, altas tasas de desempleo y subempleo y pobreza rural en general.

Para que el sector agropecuario cumpla con las funciones que le son inherentes, se han tomado acciones tales como la creación de organismos públicos y privados; la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos y la delimitación de zonas específicas para ser atendidas en forma especial.

También y de acuerdo con los lineamientos políticos trazados por el Gobierno dominicano se han creado o dinamizado organismos que viabilicen la toma de decisiones y la ejecución de acciones, alguno de estos son: El Consejo Nacional de Agricultura, el Departamento de Organización y Métodos, el Comité de Coordinación para la Planificación Sectorial Agropecuaria, los Consejos Regionales Agropecuarios y los Comités Técnicos Agropecuarios(COTEAGRO).

## 1.2 Objetivos del Seminario SOIDAR

### 1.2.1 Objetivos Generales:

- a. Lograr que directivos técnicos de alto nivel de los organismos públicos y privados del sector agropecuario, conozcan y analicen diferentes esquemas organizativos que están siendo utilizados para dar respuesta a los problemas relacionados con el desarrollo agropecuario y rural.
- b. Identificar los factores principales que facilitan o dificultan la obtención de soluciones para problemas importantes del sector, tales como: bajos niveles de producción y productividad en rubros básicos; bajos ingresos rurales, desempleo y subempleo y pobreza rural en general.

### 1.2.2 Objetivos Específicos:

- a. Familiarizar a directivos y técnicos del sector agropecuario sobre experiencias (éxitos y fracasos) de desarrollo integrado en el país.
- b. Familiarizar a directivos y técnicos con la metodología de análisis de casos para la toma de decisiones (análisis de problemas, formulación y evaluación, selección y ejecución de alternativas).

- c. Familiarizar a los asistentes con algunos componentes de organización que se debe incluir en un proceso de desarrollo rural integrado.
- d. Analizar el rol del sector público y sus relacionados con el sector privado.
- e. Proporcionar mecanismos o metodologías para mejorar la capacidad operativa, en términos de eficiencia y eficacia, de los organismos ligados al desarrollo rural integrado a nivel micro regional.
- f. Contribuir a la coordinación inter-institucional y de las instituciones con la población objetiva.

### 1.3 Descripción del Método Empleado:

Para el SODAR se utilizó la técnica del estudio de casos. Según este enfoque, un "caso" es el relato de una situación problemática de la vida real, la que ha tenido que ser enfrentada por los directivos de una empresa, proyecto u organización, dentro del contexto específico en que ésta se desenvuelve. Este relato incluye información acerca de la situación problemática y los hechos así como también opiniones y prejuicios que comunmente definen los límites dentro de los cuales el directivo se desempeña.

Basado en la información disponible en cada caso, el participante seleccionó sólo los datos que eran relevantes al problema, analizando éste en su contexto y formulando soluciones de acuerdo a dicho contexto. Bajo este esquema de aprendizaje el participante trabajó fuertemente tratando de: primero, conocer bien el material del caso, por sí mismo, a fin de lograr su propio análisis y comprensión del problema; segundo, participó en grupos pequeños de discusión, cuyo objetivo fue articular el problema para la discusión posterior en sesión plenaria, tratando de presentar y defender su propio análisis de grupo; tercero, participó en sesión plenaria, de un intercambio de ideas con otros participantes, hasta que la discusión alcanzó

un acuerdo general acerca de la definición del problema, las alternativas de cursos de acción y la selección, a través del parecer del grupo, de los más apropiados.

Con esta técnica se puede distinguir entre dos tipos diferentes de enfoque para el estudio de casos: a) el enfoque deductivo, que provee respuestas a la problemática en estudio en la forma de opciones, y b) el enfoque inductivo, orientando a pensar sobre el problema, tratando de que los participantes sean quienes lleguen a una respuesta. Este último enfoque se utilizó en SOIDAR, porque el enfoque inductivo se adapta al estudio o la formulación de políticas y estrategias de negocios o de desarrollo agrícola y rural. Los técnicos que escribieron los casos no formularon respuestas. Es más, los casos en sí mismos no tienen necesariamente una respuesta única, sino que pueden ser varias.

#### 1.4 Justificación de la Selección del Método de Casos

La selección de la técnica de estudio de casos respondió no sólo a los argumentos expresados en el punto anterior, sino también a necesidades prácticas y a posibilidades didácticas.

Debido a las necesidades prácticas, se debe mencionar que los casos permiten considerar distintas "modalidades" de la interacción Sector Público/Sector Privado. Estas modalidades, que van desde "todo el esfuerzo fue público" hasta "todo fue privado" -- con combinaciones intermedias-- son en realidad difíciles de clasificar y más aún, de medir, por lo que la técnica de casos se ajusta bastante bien al compensar insuficiencias de información con la discusión, la racionalización y un cierto grado de consenso. Este consenso a veces es un "sentimiento generalizado", algo que el grupo "cree" que será la solución concreta o el curso de acción indicado. Con frecuencia el grado de acierto es alto y, si no hay más información, este método será a lo sumo igual que cualquier otro. En el caso del SOIDAR se trató de poner



a trabajar juntos a expertos en desarrollo rural y técnicos, dirigentes, políticos y personas vinculadas a los casos analizados.

Debido a las finalidades didácticas que se planteó el SOIDAR, la técnica seleccionada de estudio de casos se justifica por los siguientes motivos:

- i. El objetivo principal que persigue el estudio de casos es desarrollar en el participante la habilidad de pensar estratégicamente acerca de problemas; sin embargo, se pueden perseguir otros objetivos secundarios, como transmitir una tecnología administrativa o brindar información sobre un área determinada del saber o de los negocios.
- ii. El enfoque de casos requiere la participación activa de cada cual, porque cambia el rol del participante, de ser un oyente pasivo y paciente (método tradicional de aprendizaje, en el cual el profesor imparte doctrina), a ser un participante cuyo involucramiento es absolutamente necesario. El participante debe contribuir con sus ideas al entendimiento del grupo y debe responder a las contribuciones y argumentos de los otros, asumiendo una posición y defendiéndola lo mejor que pueda.
- iii. La metodología exige que las acciones a implementar se tomen mancomunadamente y muy pronto el participante descubre que sólo el más concienzudo análisis conduce a soluciones óptimas. Las experiencias en este sentido indican que la dinámica de discusión del caso requiere de un número óptimo de participantes que oscila entre 30 y 40 personas aunque pueden manejarse bien grupos de hasta 60 ó 70 personas. Sin embargo, un número mayor del óptimo de participantes dificulta la conducción del grupo y un número menor (10 ó 15 personas) resta riqueza a la discusión.
- iv. El enfoque del estudio de casos enfatiza en el proceso de aprendizaje, ayuda a desarrollar la habilidad del participante para distinguir entre las ideas centrales y las triviales, permite entender las implicancias

en cada decisión, ayuda a formular y sopesar alternativas, permite derivar los criterios para la toma de decisiones y facilita tomarlas y prever sus consecuencias. En síntesis, crea una experiencia de aprendizaje en la cual el participante aprende a "como" pensar estratégicamente acerca de problemas, más que a transmitir un conocimiento.

- v. La filosofía subyacente es que si un individuo es capaz de pensar estratégicamente, también es capaz de aprender la sustancia de una disciplina. Esto se puede comprender mejor si se tiene en cuenta que mientras en el sistema tradicional de educación se llega a conclusiones o aplicaciones a partir de un cuerpo teórico general, en el método de casos, por el contrario, es posible derivar los principios generales a partir de situaciones específicas, siguiendo esquemas de razonamiento lógico que la propia metodología ayuda a ejercitar, los que son idénticos a los esquemas mentales que se desarrollan cuando se obliga a pensar estratégicamente.

**PARTE II**

**EXPERIENCIAS DE DESARROLLO A NIVEL LOCAL Y MICROREGIONAL  
EN LA REPUBLICA DOMINICANA**



## EL VALLE DE AZUA

---

Este caso fue escrito por Bradley T. Johnson, con la colaboración de Luis Pérez Cuevas, Luis B. Crouch, y Cristian Reyna, todos miembros del Centro de Administración del Desarrollo Rural (CADR) del Instituto Superior de Agricultura, con el fin de usarlo como material de discusión en clase pero no como ilustración de la gestión eficaz o ineficaz de algún asunto administrativo o política gubernamental. El caso no es una documentación completa de una situación actual, sino un material pedagógico orientado a promover la consideración de temas representativos sobre administración y políticas. El caso se basa en información extraída de varias fuentes publicadas o inéditas. Los nombres de personas que aparecen en el caso han sido cambiados. Este material no debe ser citado, reproducido o publicado en ninguna forma.

Una calurosa tarde de los finales de agosto de 1982 José Pascual Moreno estaba caminando sobre la plataforma del muelle de Puerto Viejo, Provincia de Azua, República Dominicana. Al llegar al final, dio la vuelta, dando su espalda a la bahía y al Mar Caribe, y se fijó de nuevo en el impresionante Valle de Azua.

Moreno era uno de los asistentes principales del Secretario de Estado de Agricultura. El Secretario había sido nombrado recientemente por el Presidente de la República quien llegó al poder el 16 de agosto de 1982. El Secretario estaba preocupado por los numerosos problemas en el desarrollo agropecuario del Valle de Azua y había enviado a Moreno a investigar precisamente cuáles eran esos problemas, a identificar alternativas para resolverlos, y recomendar las decisiones más apropiadas.

Ese mismo día, Moreno había concluido la última de sus entrevistas con los administradores de los organismos del sector público agropecuario que operan en el Valle. Él estaba aprovechando ese momento de la tarde para echar su última mirada al enorme Valle antes de regresar a Santo Domingo para empezar su análisis de la información recolectada. Le quedaba poco tiempo para terminar su trabajo.

Moreno se fijó en dos almacenes grandes que habían cerca del puerto y se dio cuenta de que dentro habían, aproximadamente, 35,000 quintales de habichuelas negras que estaban almacenadas desde hacía 6 meses. Estas iban a ser compradas por Venezuela,

pero bajó el precio y las autoridades todavía estaban esperando un precio de venta mayor. Mientras tanto se mojaron, y cada día que pasaba sin que se tomara una decisión esas habichuelas se dañaban más.

"Dentro de poco si no actúan", pensó Moreno, "no va a quedar un grano para regalar".

A su derecha, dentro del agua y al lado del muelle, estaban las ruinas de un barco tanque que había anclado en Puerto Viejo tres años atrás para escapar del Huracán David. Sin embargo, con la fuerza de las olas y el viento de la tormenta el barco se dañó y quedó allí varado. Para el 1982, lo que quedaba del buque estaba a punto de hundirse. El barco contenía unos 30,000 galones de petróleo crudo, y con los graves daños que presentaba no había seguridad de que si se hundía el petróleo no se escapara y arruinara la pesca de la zona.

"Estas regiones atrasadas", pensó Moreno. "Su liderazgo se ha ido a Santo Domingo desde hace generaciones. ¿Con quién hablo? ¿Quién es el líder político que va a resolver los problemas del Valle? ¿Cómo es que éstas y otras tantas cosas se mantienen sin solucionarse por tanto tiempo? ¿Qué debo recomendar al Secretario? Mis alternativas tienen que ser realistas. Pero, ¿qué realmente puede hacer el Secretario con los problemas del sector agropecuario en el Valle?".

Moreno regresó a su carro y encendió el motor. Tenía que empezar el viaje de regreso a Santo Domingo. Al salir de Puerto

Viejo, mientras conducía, empezó a revisar toda la información que había recogido durante sus observaciones y entrevistas en el Valle.

### El Valle de Azua

El Valle se encontraba en la Provincia de Azua, República Dominicana (Anexo 1). Estaba a unos 120 kilómetros al oeste de la capital, Santo Domingo. La provincia tenía más de 100,000 habitantes en una área de 2,430 kilómetros cuadrados. Estaba ubicada entre los 18° 00' y 19° 00' de latitud norte, y entre los 70° 31' y 70° 00' de longitud oeste.

Al norte del Valle estaba la Cordillera Central, al sur el Mar Caribe, al este la Sierra de Ocoa, y al oeste la Sierra Martín García. El Valle en sí tenía aproximadamente 318,000 tareas (20,000 hectáreas)<sup>1</sup>. El Valle estaba dividido en lo que se llamaba el Valle de Azua I, de aproximadamente 190,800 tareas (12,000 hectáreas) al oeste de la ciudad de Azua, y el Valle de Azua II de aproximadamente 127,200 tareas (8,000 hectáreas) al este de Azua.

Puerto Viejo estaba localizado en la costa del Mar Caribe. Tenía un muelle de 200 metros de largo y 36 metros de ancho, y dos almacenes grandes. Era un puerto natural profundo con capacidad para buques de alta mar.

---

1/ Una tarea = 1/16 hectárea.



Los suelos del Valle eran básicamente nivelados. Tenían una pendiente de 0-3% y una textura ligera. Eran profundos y con buen drenaje. Los suelos tenían una fertilidad natural baja o moderada. Tenían una reacción alcalina mediana, un bajo contenido de materia orgánica, abundante carbonato de calcio, y un bajo nivel de fósforo. Los suelos podían producir una gran variedad de cultivos, entre ellos, el tomate industrial, guineo, plátano, cebolla, ají, maíz, sorgo, molondrón, pepino, berenjena, yuca, guandules, frutales, sandía y melón.

El clima en el Valle era, generalmente, muy seco. Tenía una altura promedio de 76 metros sobre el nivel del mar. La vegetación pertenecía a la clasificación de un bosque seco, subtropical. Había poca lluvia y ésta era mal distribuida, lo cual restringía el uso de los suelos y los limitaba a ser cultivados solamente bajo riego. La precipitación promedio era 369 mm. anuales con una máxima de 75 mm. en octubre y una mínima de 5 mm. en enero.

La temperatura promedio anual era 27.0°C, con un promedio máximo de 28.7°C en agosto y un promedio mínimo de 25.3°C en enero. Durante el día el viento llegaba del suroeste, y por la noche del noreste. Los vientos eran de unos 4-6 metros por segundo entre las 10-11 a.m. y las 5-6 p.m. y de 0-2 metros por segundo de las 5-6 p.m. hasta las 10-11 a.m.

Para compensar la escasez de lluvia había tres fuentes naturales de agua en el Valle. La primera era el río Tábara en la parte oeste del Valle; la segunda era el río Jura en la parte

este del Valle (ambos ríos suministraban agua para riego por medio de canales pequeños); y la tercera era el acuífero subterráneo del Valle.

Los agricultores y una multinacional bananera habían usado bombas por muchos años para sacar agua del acuífero. El excesivo uso del acuífero subterráneo había resultado en un incremento en la salinización de muchos de los pozos. Ese uso había bajado el nivel de agua dulce en el área de los pozos afectados cerca del Mar Caribe hasta el punto que el agua del mar se había mezclado, o había tomado el lugar, del agua dulce.

En 1979, el Huracán David inundó una gran parte del área anteriormente seca. Este huracán cambió drásticamente la pluviometría de Azua en ese año ya que para los meses de agosto, septiembre y octubre el promedio de la lluvia caída era de 321.3 mm.; y en 1979, el total de lluvia fue de 1,120 mm. Las excesivas lluvias y la falta de un sistema de drenaje adecuado elevaron el nivel freático, por lo cual mucha de la tierra de la parte baja del Valle quedó inundada. En agosto de 1982, todavía había mucha tierra inutilizada por el alto nivel freático (tan cerca de la superficie que sólo crecían plantas acuáticas) (Anexo 2).

Los habitantes de Azua habían vivido históricamente en condiciones de vida inferiores a las de los otros habitantes del país (Anexo 3). En los años '70 y principios de los '80, la situación seguía siendo la misma.

## El Desarrollo del Valle de Azua

A finales de los años '50 y principios de los '60 habían dos grandes empresas agrícolas en el Valle, El Sisal Dominicano, C. por A., y la Dominican Fruit Company. Sus actividades generaban la mayoría del empleo de la región. Estas dos empresas desaparecieron por diversas razones en los años '60, y esto agravó el problema de desempleo y bajos ingresos en el Valle.

A fines de los años '60 un grupo israelí, dirigido por el asesor Alexander Dothan, empezó a desarrollar en el área cercana a Puerto Viejo un proyecto de hortalizas usando agua de pozos. En esta zona, que antes pertenecía a la compañía El Sisal, el Instituto Agrario Dominicano (IAD) realizó, en 1969, tres asentamientos en un proyecto nombrado "Alexander Dothan" por las contribuciones del asesor israelí. A pesar de que hubo una alta productividad, particularmente en tomate industrial, el proyecto tuvo problemas con la salinización de los suelos. A principios de los años '70, el Valle todavía estaba subdesarrollado.

A mediados de la década del '70, el Gobierno Dominicano comprendió la necesidad de construir una infraestructura de riego para el desarrollo agrícola a nivel nacional. La falta de agua en el Valle de Azua era, en ese tiempo, el cuello de botella para el desarrollo de la zona. El Estado Dominicano comenzó a través del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INDRHI), el proyecto de riego Yaque del Sur-Azua. Ese proyecto incluía la presa derivadora Sabana Yegua, el canal de conducción desde

la presa hasta el arroyo Tábara, la presa derivadora de Tábara, el canal principal y una red de canales para riego y drenaje (Anexo 4). Primero se empezaron a construir los canales, pero cuando los técnicos se dieron cuenta de que no había suficiente agua para los canales, empezaron a construir la presa. El proyecto permitiría la irrigación de aproximadamente 190,800 tareas (12,000 hectáreas), y creó la base para el desarrollo en el Valle.

En 1977 el Estado, viendo que con la disponibilidad de agua se abrían las posibilidades para el desarrollo en el Valle formuló, a través del IAD, el proyecto de reforma agraria Yaque del Sur-Azua (YSURA). Asimismo, para establecer la infraestructura para el desarrollo del Valle, el Gobierno Central estableció nuevas oficinas o aumentó las oficinas existentes de las instituciones del Estado que podrían participar en el desarrollo de la zona. Entre las organizaciones que tenían una incidencia significativa en el Valle en agosto de 1982 estaban la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA) y sus tres dependencias, la Oficina para el Desarrollo Integral Agropecuario (ODESIA), el Centro de Investigaciones Aplicadas a Zonas Áridas (CIAZA), y el Proyecto de Servicios y Maquinarias Agrícolas (PROSEMA); el Instituto para el Desarrollo del Suroeste (INDESUR); el Instituto Agrario Dominicano (IAD); el Instituto Dominicano de Recursos Hidráulicos (INDRHI); el Banco Agrícola (BAGRICOLA); la Oficina de Desarrollo de la Comunidad (ODC); el Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo (IDECOOP); la Secretaría de

Estado de Educación, Bellas Artes y Cultos (SEEBAC); el Instituto de Estabilización de Precios (INESPRE); y el Centro de Promoción de Exportaciones (CEDOPEX).

En 1982, cada organismo estatal tenía su propia área de responsabilidad en el Valle. La mayoría de las oficinas de estas instituciones se reportaban directa o indirectamente a la oficina principal en Santo Domingo. Ultimamente, cada oficina era responsable ante el Presidente de la República. Desde 1970, el Estado había invertido más de RD\$150,000,000<sup>2</sup> en el desarrollo del Valle de Azua.

#### Secretaría de Estado de Agricultura (SEA)

La SEA era el organismo más importante para el desarrollo agropecuario a nivel nacional. La oficina de la SEA en Azua era responsable de dar asistencia técnica a los agricultores, entregar material de siembra y suministrar tractores y otros equipos a los agricultores para proyectos específicos. La oficina correspondía a la Zona de Extensión de Azua, ubicada en la Región Suroeste en la estructura organizacional de la SEA (Anexo 5). A nivel zonal, la oficina supervisaba 4 subzonas y numerosas áreas (Anexo 6).

En agosto de 1982, habían 140 personas trabajando en la Zona de Azua en ocho oficinas. De éstas, 32 personas eran administradoras y 53 técnicos. La Zona de Azua tenía un fondo operacional

---

2/ Cambio oficial RD\$1 = US\$1; en el mercado paralelo de agosto de 1982 US\$1 recibía cerca de RD\$1.50.

de aproximadamente RD\$4,800 por año para compra de gasolina, repuestos de menos de RD\$25.00; reuniones, y compra de materiales para oficina, entre otras cosas. Un monto adicional de RD\$15,000 era usado para mantenimiento de vehículos, repuestos, y otros artículos. Los salarios para todo el personal de la zona ascendían a RD\$32,900 mensuales, aproximadamente. La oficina tenía a su disposición equipos pesados, incluyendo unos 17 tractores provenientes del Proyecto de Servicios y Maquinarias Agrícolas (PROSEMA).

Al visitar la oficina de la SEA en Azua, Moreno entrevistó a Angel Rojas, uno de los técnicos, Rojas le dijo:

La coordinación entre la SEA y el IAD en el Valle no es buena. Tenemos muchos problemas en nuestras relaciones con el personal del IAD. Supuestamente, los técnicos de la SEA están aquí para dar asistencia técnica a los agricultores en la zona, pero el IAD no quiere dejar a la SEA asistir a los agricultores en el proyecto YSURA. Los técnicos de la SEA desean ver que los asentados preparen bien la tierra antes de la siembra. Pero el IAD controla los fondos en YSURA y los asentados siguen las recomendaciones de los administradores del IAD.

Cómo resultado de la falta de coordinación entre esos organismos, la producción sigue siendo baja. Nosotros los de la SEA hacemos recomendaciones a los asentados y los técnicos del IAD recomiendan otras medidas completamente diferentes. En fin, el agricultor es el que sufre y tiene cada vez menos incentivos para sembrar.

#### Oficina para el Desarrollo Integral Agropecuario (ODESIA)

ODESIA, con su oficina localizada en la ciudad de Azua, fue creado el 12 de junio de 1979 por una resolución del Secretario de Agricultura como dependencia directa de su despacho. ODESIA tenía objetivos específicos y generales bien delineados (Anexo 7). Uno de los objetivos principales era dirigir la política agropecuaria en el

## Valle de Azua.

Unas 13 personas trabajaban para ODESIA. Además del Director, nombrado directamente por el Secretario de Agricultura, y del Subdirector, existían la Sección de Apoyo Técnico de ODESIA, compuesta por tres técnicos, uno en organización campesina, uno asignado a proyectos específicos, y un dibujante técnico para planos; y la Sección de Apoyo Administrativo compuesta por un encargado administrativo, dos secretarías, dos choferes, un mensajero y un sereno.

En agosto de 1982 ODESIA coordinaba varios programas. Entre estos se incluían programas de mejoramiento de caminos y canales, de drenaje, y de reforestación. En el programa de reforestación se sembraron 150,000 árboles frutales durante los primeros 6 meses de 1982. El Director estaba pensando en la posibilidad de establecer oficinas de ODESIA en otras ciudades en el suroeste del país para mejorar la coordinación entre los organismos estatales del sector agropecuario.

El financiamiento de ODESIA provenía de tres fuentes de fondos diferentes. La primera era el fondo PL-480 que aportaba RD\$60,000 por año. La segunda era el fondo operativo de la SEA que suministraba, aproximadamente, RD\$40,000 al año. La tercera era del Fondo Especial para el Desarrollo Agropecuario (FEDA), el cual administraba fondos provenientes de préstamos internacionales que aportaba cerca de RD\$60,000 anualmente. Los gastos de salarios promedio para la oficina fueron de RD\$4,000 mensuales durante 1981-1982. Los fondos se usaban para reparaciones de equipos y

maquinarias de todas las instituciones miembros del Consejo Directivo, compra de muebles, construcciones menores, compra de algunos insumos y equipos menores, alquiler de equipos, compra de combustible para las maquinarias que trabajaban los fines de semana, pago de algunos sueldos, entre otras cosas. En agosto de 1982, ODESIA tenía un capital operativo de RD\$400.00.

Cada martes a las 5 de la tarde tenía lugar la reunión del Consejo Directivo en la oficina de ODESIA para discutir los problemas de la región y coordinar las acciones de las instituciones miembros del Consejo. El Consejo estaba compuesto por los administradores principales de los organismos públicos agropecuarios en el Valle, además de representantes de otros grupos (Anexo 8). El Director de ODESIA actuaba como Presidente del Consejo.

Moreno asistió a una reunión del Consejo de ODESIA. Los miembros del Consejo discutieron durante 2 horas los siguientes temas: (1) disponibilidad de recursos financieros del BAGRICOLA para la nueva siembra de tomate industrial; (2) una goma de tractor que faltaba a PROSEMA; (3) la posible integración de equipos pesados del IAD y PROSEMA; (4) los costos de producción de tomate industrial, que eran más altos que los precios en el mercado; (5) un programa de bombeo en YSURA; (6) la falta de cooperación entre el INDRHI y los parceleros del IAD en cuanto a control de agua para riego; (7) las habichuelas negras estaban mojadas y se estaban dañando en el almacén de Puerto Viejo; y (8) falta de gasolina para el carro de ODC.



Miguel Gutiérrez, el Director de ODESIA, dijo: "INDESUR es el padrino de ODESIA. En los momentos de crisis de ODESIA, INDESUR ha sido el respaldo". El Director dijo que eso era sólo una relación informal; y que también tenían coordinación con INDESUR a un nivel formal (Anexo 9).

En su discusión con Moreno, Gutiérrez comentaba:

La contribución de los miembros del Consejo a la coordinación entre los organismos del Valle varía de un organismo a otro. Tenemos una participación en el Consejo muy constante y fuerte de los dirigentes del IAD, BAGRICOLA y PROSEMA. Por otro lado, en este momento tenemos una participación menos fuerte de los representantes del CEDOPEX, INDRHI, IDECOOP, ODC y la oficina zonal de la SEA. Uno de los principales problemas en cuanto a cooperación es que la gran movilidad de los funcionarios hace que no se creen enlaces para resolver problemas. Muchas veces los administradores llegan y se van en menos de 4 meses. Con una buena coordinación el Valle de Azua podría ser el granero del país, y producir aproximadamente RD\$60,000,000 anuales.

#### Centro de Investigaciones Aplicadas a Zonas Áridas (CIAZA)

El CIAZA dependía directamente del Departamento de Investigaciones Agropecuarias de la Sub-Secretaría de Investigación, Extensión y Capacitación Agropecuaria de la SEA. Este Centro comenzó en 1978 dentro del proyecto YSURA para dar asistencia a los proyectos agropecuarios que se implementarían allí y en otras áreas del país con condiciones semejantes de suelos y clima. Las actividades de investigación comenzaron en marzo de 1979 y el área bajo el control directo del Centro era de 1,335 tareas (83 hectáreas).

Tenia un equipo de riego por aspersión que cubría toda la superficie, un edificio de oficinas, un laboratorio en construcción, un salón para usos múltiples, un almacén, un galpón, una pileta para desinfección de cepas de plátano, una estación meteorológica y un vivero. El personal de CIAZA estaba compuesto por 82 obreros, 9 técnicos y la Directora (Anexo 10).

El CIAZA operaba bajo objetivos definidos (Anexo 11). Para 1982 tenía un presupuesto de RD\$1,200,945.20 (Anexo 12) y se habían programado una serie de cursos orientados, principalmente, a la capacitación de agricultores (Anexo 13). Su objetivo principal era hacer investigaciones para resolver los problemas que se presentaran con los cultivos existentes en el Valle de Azua. Se hacían investigaciones sobre (1) hortalizas, en particular el tomate industrial; (2) musáceas y raíces tropicales, incluyendo el plátano y afines, el ñame, y la yuca; (3) leguminosas de grano; (4) oleaginosas; (5) cereales; (6) introducción de nuevos cultivos; (7) sistemas de cultivos; y (8) pastos. El CIAZA también realizaba investigaciones en fitomejoramiento y fitopatología, suelos y agua. Las otras actividades incluían análisis económicos, producción de material didáctico para asistir al agricultor, operación de sus cuatro campos experimentales, y actividades de extensión.

Un problema grande en los terrenos del CIAZA era el alto nivel freático, el cual se había empeorado dramáticamente en los últimos años. Un administrador prominente en el Departamento de Investigación de la SEA observó: "Hay dudas de que esos terrenos

sigan siendo adecuados para experimentos en zonas áridas. Más bien son apropiados para investigaciones en zonas húmedas".

Ana Jiménez Pineda, Directora del CIAZA, comentaba en sus discusiones con Moreno:

Hay limitaciones básicas para el desarrollo en el Valle. Primero, hay demasiado movilidad de los técnicos. Segundo, la politiquería, o sea la agropolítica partidista, no permite la coordinación para mejorar el desarrollo. Tercero, realmente hay poco apoyo del gobierno central para YSURA, y cuarto, hay una mala administración de los recursos a nivel nacional. Un ejemplo de esto último es que los recursos producidos en YSURA se han destinado a otros proyectos.

#### Proyecto de Servicios y Maquinarias Agrícolas (PROSEMA)

PROSEMA fue creado en enero de 1980 como dependencia de la SEA. Tenía más de 50 empleados y los salarios, que ascendían a RD\$10,990 por mes, eran pagados por la SEA. La oficina de PROSEMA, localizada en la carretera principal, a 10 km. al oeste de Azua, estaba dirigida por un Director y tenía tres divisiones: Oficina, Mecánica y Mantenimiento, y Operaciones de Campo (Anexo 14). A finales de julio de 1982, la oficina tenía inventarios valorados en RD\$7,478; propiedad, planta y equipos ascendentes a RD\$1,122,047; cuentas por pagar de RD\$76,273; y capital contable de RD\$1,228,432 (Anexo 15).

Con sus 17 tractores y su combinada PROSEMA daba servicio a un promedio de 3,989 agricultores por año. El agricultor promedio requería la preparación de 25 tareas (1.6 hectáreas) por año lo que implicaba que PROSEMA preparaba un total de aproximadamente

99,725 tareas ( 6,263 hectáreas) por año. El Director de PROSEMA estimaba que la demanda potencial de preparación de terreno era de 194,000 tareas (12,183 hectáreas). La oficina servía tanto al sector privado como a los agricultores del IAD. Los costos de los servicios ofrecidos por PROSEMA eran pagados, generalmente, por el BAGRICOLA o el sector privado.

El problema más grave a que se enfrentaba en PROSEMA era la baja utilización de sus servicios. Por ejemplo, los tractores de PROSEMA teóricamente podían ser usados por el IAD. Sin embargo, en abril de 1982 el IAD prefería usar sus propios equipos y dejaba poca tierra para ser preparada por PROSEMA. Otro problema considerable era que no había el mismo nivel de utilización de los equipos de PROSEMA durante todos los meses del año. En mayo y septiembre había el mayor uso de los equipos debido a que en esos meses ocurrían las "zafras" de ciertos cultivos. Sin embargo, durante los meses de julio y enero los equipos eran poco utilizados (Anexos 16 y 17). El Director de PROSEMA estaba preocupado porque, a causa de la baja utilización, algunos de los equipos podrían ser transferidos a otra región del país donde había más necesidad, lo cual podría dejar el Valle sin los equipos necesarios durante los períodos críticos de los cultivos principales.

#### Instituto para el Desarrollo del Suroeste (INDESUR)

El INDESUR era parte de la Oficina Nacional de Planificación (ONAPLAN) del Secretariado Técnico de la Presidencia, y

fue creado por el Decreto Presidencial No.1332 el 20 de noviembre de 1979 (Anexo 18). En el decreto se delineaba la estructura básica del INDESUR, y se decía que su objetivo principal era "propender al desarrollo integrado" de toda la región Suroeste. El Suroeste estaba compuesto por las provincias de Azua, Barahona, Elías Píña, Independencia, Bahoruco, Pedernales y San Juan de la Maguana (Anexo 19). El Suroeste era una de las regiones más pobres del país (Anexos 20, 21, 22 y 23). El trabajo de INDESUR era coordinar y establecer un plan coherente para los diferentes proyectos en el Suroeste. Algunos de esos proyectos afectaban al Suroeste en general, y algunos se limitaban específicamente al Valle de Azua. El INDESUR coordinaba los proyectos de todos los organismos del sector público, incluyendo las instituciones del sector agropecuario.

La oficina central de INDESUR estaba localizada en la ciudad de Azua, y habían dos oficinas de área; una en Barahona y otra en San Juan de la Maguana. Hasta el año 1982, INDESUR tenía dos departamentos principales: el Departamento de Programación Y Proyectos y el Departamento Financiero Administrativo (Anexo 24). Se había sugerido un cambio en la estructura organizacional del INDESUR con el cual se pretendía abolir los dos departamentos principales y crear tres departamentos nuevos: Administrativo, Infraestructura Física, y Planificación (Anexo 25).

El equipo técnico en la oficina de INDESUR en Azua estaba formado por un total de 17 personas (Anexo 26). En el equipo

técnico consolidado de todas las oficinas trabajaban unas 25 personas (Anexo 27). De un total de ocho vehículos usados por INDESUR, dos camionetas, dos jeeps y un automóvil estaban asignados a la oficina central en Azua.

Durante 1981, INDESUR trabajó con objetivos específicos entre ellos la implementación de un conjunto de proyectos destinados a ampliar el área cultivable existente en la región y a racionalizar el uso del suelo y de los recursos hídricos. (Anexo 28). Unos 103 proyectos por un total de RD\$76,351,000 habían sido planificados para ejecutarse a través de INDESUR durante 1981 (Anexo 29). INDESUR implementaba sus propios proyectos y también coordinaba proyectos con otras agencias (Anexo 30).

En 1982 los fondos de INDESUR provenían directamente de la Oficina Nacional de Presupuesto en Santo Domingo. En ese año se asignaron a INDESUR RD\$360,000 para pagar salarios, costos fijos y mantenimiento de vehículos. Un monto adicional de aproximadamente RD\$1,000,000 fue designado para costos operacionales de los programas.

Luis Fernández Segura, Encargado del Departamento de Planificación y Proyectos de INDESUR comentaba: "La falla en la base legal de INDESUR es que realmente da consulta técnica, y no tiene el poder necesario para coordinar bien".

Instituto Agrario Dominicano (IAD)

El IAD fue creado en 1962. Era el organismo estatal encargado de realizar la reforma agraria en el país por medio de expropiaciones, donaciones o compra-venta de tierras agrícolas. También organizaba y administraba los asentamientos de campesinos en todo el país.

En el Valle de Azua el IAD era responsable de la administración del proyecto YSURA de la reforma agraria. El área total de YSURA era de aproximadamente 184,460 tareas (11,600 hectáreas). El proyecto fue planificado en 1977 con objetivos definidos, entre ellos, la coordinación efectiva de las instituciones involucradas en el proyecto para una mejor ejecución del mismo (Anexo 31). El proyecto había sido diseñado para asentar 1,567 familias campesinas en 12 nuevos asentamientos y mejorar las condiciones de las 491 familias ya asentadas en el proyecto de reforma agraria Alexander Dothan. Según los planes, el IAD asentaría 2,058 familias, o unas 15,000 personas, en el Valle de Azua.

A mediados de 1982 existían en YSURA 11 asentamientos que cubrían aproximadamente 89,300 tareas (5,608 hectáreas) y sostenían a alrededor de 1,247 parceleros y sus familias (Anexo 32). Se estima que para el 1982 el Gobierno Central había invertido RD\$24,000,000 en YSURA.

YSURA estaba bajo la dirección de un Administrador General, y estaba dividido en cinco unidades principales: Crédito, Admi-

nistrativo, Ingeniería, Producción, e Instrucción de Tierra (Anexo 33). En 1981 habían 97 personas trabajando para el IAD en YSURA; estos representaban el personal nombrado o de nómina fija. Entre ellos habían doce administradores técnicos, siete promotores sociales, cuatro contables, un asistente veterinario, dos secretarías, un mensajero, nueve bomberos, catorce choferes, un tractorista, dos encuestadores, tres mecánicos, dos encargados de zona para obras de ingeniería, dos asentadores, seis agentes de crédito, un encargado y un asistente de estadísticas, un mecanógrafo, un archivista, doce administradores técnicos, siete asistentes técnicos, y un administrador de fincas colectivas. Los gastos operativos para YSURA en 1981 fueron de RD\$5,052,556. Este monto incluyó sueldos, materiales y suministros, e inversiones del IAD en el proyecto. No se incluían gastos de préstamos o donaciones de gobiernos extranjeros o instituciones internacionales.

José Pérez, Administrador de YSURA, decía lo siguiente al hablar con Moreno:

Tenemos numerosos problemas. Primero, tenemos grandes áreas inundadas y el nivel freático parece estar subiendo. Tiene que haber mejores relaciones con el INDRHI para ejecutar nuevos drenajes. Segundo, los parceleros individuales continúan produciendo más que los colectivos. Es mucho más difícil para nosotros administrar los colectivos. Tercero, existe el aspecto político de administrar YSURA. Muchos administradores del IAD tienen miedo de oponerse a las



asociaciones de parceleros. Cuarto, los servicios de salud y educación de los parceleros están flojos. No hay nadie haciendo desarrollo de la comunidad. Esto hace la administración del proyecto más difícil cuando hay graves problemas sociales. Quinto, hay poca coordinación con la SEA. ODESIA reúne todos los directores de las instituciones, pero no puede coordinar porque no tiene la autoridad para hacerlo. Todavía tenemos mucho que hacer. Para agosto, se habían sembrado solamente 20,000 tareas de toda la superficie correspondiente a YSURA.

### Instituto Nacional de Recursos Hídricos (INDRHI)

En el Valle de Azua, el INDRHI era responsable de distribuir el agua de la presa de Sabana Yegua a los agricultores, por medio de un sistema de canales. La oficina del INDRHI en Azua era parte del Distrito del Valle de Azua, uno de los seis distritos de riego en el país. Dentro del distrito la oficina estaba en la Zona de Azua, la única zona existente en ese distrito. La oficina tenía cuatro divisiones principales: Conservación y Mejoramiento, Riego y Operación, Riego y Drenaje, y Supervisión (Anexo 34). Setenta y seis personas trabajaban para el Distrito del Valle de Azua en 1982. De éstos, 64 eran personal fijo; la distribución de los mismos era la siguiente: nueve personas trabajaban a nivel administrativo, seis técnicos, cinco operadores, tres personas en brigada de topografía, tres personas en la brigada de aforo, 21 obreros trabajando en la distribución de agua, y 17 obreros trabajando en limpieza. En 1981 el total general de los gastos del INDRHI en el Distrito del Valle de Azua fue de RD\$1,792,955. De este

monto los gastos relacionados con el Proyecto YSURA eran de RD\$1,363,665 de los cuales se pagaron RD\$1,064,739 para construcción de drenajes y otras obras, RD\$180,793 para nóminas de jornales, RD\$98,800 para combustible y lubricantes y RD\$8,674 para gastos de caja chica.

Durante 1981 en la República Dominicana se cosecharon, aproximadamente, 2,612,716 tareas (164,078 hectáreas) bajo riego y el valor de lo cosechado fue de RD\$262,084,741. En la zona de Azua se cosecharon, en ese mismo año, un total de 155,358 tareas (9,756 hectáreas) bajo riego, lo cual representaba un 5.95% de la superficie total cosechada, con un valor de RD\$27,324,494, ó sea un 10.43% del valor total (Anexo 35).

Sergio González, Administrador del INDRHI en Azua, dijo:

Pensamos que el sistema de riego en el Valle se diseñó por completo. Pero el diseño no fue implementado según la programación. Como resultado, de las aproximadamente 185,000 tareas de YSURA 35,000 tareas están inundadas. La causa de eso es que aunque sabemos la cantidad de agua que va en los canales, no sabemos exactamente la cantidad de agua que se filtra por los ríos y la cantidad que sale por los drenajes y por evaporación. Si en el Valle entra más agua de la que sale, nunca vamos a resolver el problema de inundación. Ahora estamos haciendo estudios para averiguar esas cantidades.

Nuestras limitaciones principales en administrar el agua en el Valle son cuatro. Primero, la falta de equipos y recursos humanos y monetarios. Segundo, la coordinación institucional, en particular con el IAD. Hasta ahora hemos estado coordinando informalmente a través de ODESIA. Tercero, obras incompletas, por ejemplo falta de sistema de drenaje. Cuarto, falta de programación del uso de agua y la tierra.

Ahora, también hay un problema socioeconómico en la parte baja del Valle. Por el problema de inundación que imposibilita el cultivo de frutales, yuca, y otros cultivos, los agricultores tienen menos para comer y vender. El alto nivel freático crea poco desarrollo radicular lo que hace que los cultivos tengan poco rendimiento. Algunos de los agricultores están cambiando a arroz que usa mucha agua. Hay que buscar una salida económica a los agricultores para que se pueda arreglar este problema del nivel freático. El cambio a producir arroz ha agravado el problema porque crea más inundación de las tierras.

### Banco Agrícola (BAGRICOLA)

El BAGRICOLA era el organismo estatal encargado de ofrecer financiamiento al sector agropecuario. En la sucursal del BAGRICOLA en la ciudad de Azua trabajaban 47 personas. De éstas, 9 eran personal administrativo, 17 eran técnicos, 3 eran supervisores de programas, y 14 eran agentes de crédito quienes hacían los planes de crédito de acuerdo con las necesidades de financiamiento del agricultor. La sucursal tenía una gerencia y dos sub-gerencias: Operativa y Administrativa (Anexo 36).

La sucursal aunque estaba en Azua, correspondía a la Regional de Banf. Los préstamos eran desembolsados por una junta de crédito compuesta por el gerente, dos sub-gerentes y un representante de los agricultores. Los préstamos al nivel de la sucursal se otorgaban a corto plazo, generalmente por 5 meses, o por la temporada de la cosecha. La sucursal tenía una oficina satélite en Padre Las Casas. En lo referente a los cobros, los representantes de la sucursal visitaban a los agricultores 45 días antes de la fecha de pago del préstamo y arreglaban cual-

quier problema relacionado con el pago. Los préstamos otorgados por la sucursal se limitaban a lo establecido por la oficina central del BAGRICOLA en Santo Domingo, un máximo de RD\$40,000 para préstamos individuales o acumulativos, y hasta RD\$100,000 cuando el préstamo se trataba de peticiones que contaban con el auspicio del IAD, fueran estos individuales, acumulativos, o en diferentes modalidades.

La sucursal tenía un programa de préstamos bien definido. En 1981 se había programado para préstamos la suma de RD\$6,479,100. De este monto se desembolsaron RD\$4,200,000. En 1982 se programaron RD\$6,782,400 para los préstamos de la sucursal. Hasta junio de 1982, se habían formalizado préstamos de esa programación por valor de RD\$1,700,000. De lo formalizado, 86% había sido desembolsado en 915 préstamos que beneficiaron a unos 900 parceleros y a 25 asociaciones de agricultores. Aproximadamente RD\$500,000 fueron desembolsados a las asociaciones, con un costo de administración menor que el de los préstamos individuales. Un estudio de los parceleros de YSURA que vivían cerca del lateral número 1 del canal principal en el Valle había mostrado que el BAGRICOLA suministró a esos agricultores durante el período mayo 1980 hasta mayo de 1981 el porcentaje más alto de su financiamiento (Anexo 37).

A finales de julio de 1982, la sucursal tenía una cartera de 8,253 préstamos pendientes de cobrar, por un valor de RD\$9,800,000. Durante el mes de julio, el índice de recuperación fue 31.7%, pero en algunos meses el índice era mucho más alto.

Jorge Román Furtado, el Gerente de la sucursal, quien tenía dos meses en esa posición, comentaba:

En las oficinas de Santo Domingo no hay disponibilidad de fondos por el malestar económico, y hay mucha demanda para financiamiento. Estamos en una crisis económica bastante grave. En cuanto a coordinación, tenemos completa coordinación con los otros organismos. Tenemos reuniones en cuanto a planes de inversión y producción con el IAD, la SEA, el INDRHI y PROSEMA.

#### Oficina de Desarrollo de la Comunidad (ODC)

La ODC inició sus programas en la provincia de Azua como un programa experimental, extendiéndose después a las demás regiones del país. La ODC estaba adscrita directamente a la Presidencia de la República, y dependía del Secretario Administrativo de la Presidencia. Fue creada en 1962, mediante un acuerdo con la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID) y ratificada con la Ley No.676, del 22 de marzo de 1965. Los objetivos generales de la ODC eran: (1) "estimular y promover el desarrollo integral y la organización de las comunidades urbanas y rurales del país, mediante la participación de la base comunitaria como protagonista activa de su propio desarrollo" y (2) fomentar organizaciones comunitarias. A nivel nacional, la ODC estaba dividida en ocho departamentos (Anexo 38).

La oficina de la ODC en Azua, localizada en la misma ciudad, contaba con un encargado, una secretaria, cinco promotores, un mensajero y un sereno (Anexo 39). Los promotores trabajaban en las diferentes zonas organizando grupos y promoviendo el desarrollo de las familias. Cada promotor trabajaba con todos los

42 y 43). La oficina del Centro Regional Sur, uno de los tres centros regionales dentro de la Sub-Administración de Desarrollo de IDECOOP, estaba localizada en Azua. La oficina contaba con un encargado, quien era el Director del Centro Regional Sur, una secretaria, un contador, cinco promotores y un conserje. Los salarios mensuales del personal de esa oficina eran, aproximadamente, RD\$3,000. La oficina manejaba sus gastos operacionales, aproximadamente RD\$200-\$300 mensuales, de su caja chica. También se gastaban unos RD\$350 mensuales adicionales para gasolina.

La oficina daba servicios de asistencia a las cooperativas en el Valle de Azua. Los promotores promovían la organización de cooperativas, asesoraban a la gerencia y al consejo de administración de las cooperativas en contabilidad, y asistían a las asambleas que se celebraban.

La oficina principal de IDECOOP en Santo Domingo tenía aproximadamente RD\$60,000 disponibles para préstamos en la zona de Azua. La oficina de Azua supervisaba el uso de ese dinero. Los préstamos eran solicitados en Azua pero pagados desde Santo Domingo.

Para el mes de octubre de 1982 el Centro Regional Sur tenía planificado un curso para líderes y dirigentes de cooperativas en el área de la Provincia de Azua. Siete cooperativas iban a participar en ese curso de dos días que tenía un presupuesto de RD\$477. También tenía planificado para finales de año coordinar

con la gerencia de la cooperativa pesquera "El Dorado", localizada en Puerto Viejo, las siguientes actividades: (1) depuración de los socios actuales, muchos de los cuales se dedicaban a otras actividades como medio de sustento; (2) captación de nuevos socios potenciales y existentes; y (3) capacitación por medio de cursos, charlas y jornadas. La oficina también tenía la posibilidad de asesorar a los dirigentes de la asociación de ganaderos asentados en YSURA.

Secretaría de Estado de Educación, Bellas Artes y Cultos (SEEBAC)

La oficina de la Regional Suroeste de SEEBAC, localizada en Azua, tenía bajo su administración cuatro distritos escolares: Azua, Baní, San José de Ocoa y Padre Las Casas. Había 31 núcleos escolares en esos distritos con 295 escuelas primarias (1° a 6° grado), 26 directores de núcleo, 13 directores de escuelas y 1024 profesores de educación primaria, 581 de éstos con títulos docentes y 443 sin títulos. En total había 60,037 estudiantes en el sistema.

Además, la Regional tenía 16 liceos con sus 16 directores. Trece liceos eran tradicionales y 3 eran de reforma<sup>3</sup>. Estos liceos contaban con 355 profesores secundarios, 158 de éstos titulados y 197 sin títulos. También había 34 escuelas para la

---

3/ "La reforma" era un programa que cambió los liceos tradicionales en la República Dominicana. Empezó con el séptimo grado de escuela primaria, el cual se convirtió en el primer grado de reforma. La reforma cambió la enseñanza tradicional ya que incluyó en el curriculum materias vocacionales así como académicas.

educación de adultos, 10 escuelas para capacitación femenina, 25 colegios privados y 14 institutos comerciales (Anexo 44).

Una de las actividades más importantes, actualmente en su fase de implementación en la región, era el Proyecto Pre-Escolar No Formal del Suroeste. El proyecto fue diseñado para combatir el problema de que la mayoría de los niños preescolares en la Región Suroeste vivían en un ambiente inadecuado (tasa de mortalidad infantil de 43.6 por mil, analfabetismo 41.4%, desnutrición infantil 6%). En el Valle de Azua el proyecto beneficiaba a 96 comunidades y a aproximadamente 3,800 niños. El proyecto también ofrecía servicios a los asentados de YSURA.

Este proyecto fue iniciado en 1979 con la asistencia del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). El proyecto contenía tres programas relacionados, todos operaban bajo la dirección de los núcleos rurales. Estos programas eran: (1) cursos no formales de educación preescolar para niños de tres a cinco años; (2) grupos de estudio de padres de familia con el propósito de convertir a los padres en actores responsables en el desarrollo de sus niños; y (3) actividades educativas y de motivación a través de medios de comunicación, éstas estaban diseñadas para producir programas educativos de apoyo a las acciones del proyecto. El segundo y tercer programas no habían sido implementados.

Samuel Gil Bonilla, Director del Proyecto Pre-escolar No



Formal dijo:

Me parece que los líderes de Educación creen que los niños son lo más importante. Tal vez por falta de recursos financieros, no han puesto en marcha los programas para los adultos y la comunidad de este proyecto.

La coordinación con los otros organismos que trabajan en la Región, incluyendo el Valle, ha sido la tarea más difícil dentro del programa pre-escolar. No ha funcionado la coordinación institucional. Si hay coordinación, funciona más a nivel interpersonal que institucional.

Aquí, INDESUR es el organismo coordinador para toda la región Suroeste, y ODESIA coordina el sector agropecuario a nivel del Valle de Azua. Pero nosotros en Educación sentimos que podemos contribuir en la planificación. Por ejemplo, INDESUR construye centros comunitarios. Educación va a usarlos. Pero Educación no sabe hasta el último momento dónde estarán localizados. No hay comunicación en cuanto a construcciones de infraestructura.

#### Instituto de Estabilización de Precios (INESPRE)

INESPRE fue creado en el año 1969. Era la institución pública responsable de la estabilización de los precios de algunos productos en la República Dominicana. Tenía como objetivo principal el abastecimiento y la regulación de los precios de ciertos productos agrícolas cuando era necesario estabilizar el mercado nacional mediante su intervención en la demanda y oferta de esos productos.

La oficina de INESPRES para el Valle de Azua era el Centro de Comercialización de Azua, que dependía de la oficina regional de INESPRES localizada en San Juan de la Maguana (Anexo 45). En la oficina de Azua trabajaban 23 personas, incluyendo un

encargado del centro, un contador, dos secretarías, una cajera, un encargado de almacén, un auxiliar del encargado del almacén, seis serenos, once inspectores y varios obreros y estibadores.

La función del centro era comercializar todo el arroz y parte de los otros cultivos producidos en la Provincia de Azua. El INESPRES compraba esos productos al agricultor y los vendía a los mayoristas y minoristas. El centro tenía capacidad para almacenar 5,000 quintales de productos agrícolas. El monto de la venta promedio mensual era de RD\$350,000. El arroz era el producto principal, con un promedio de ventas mensuales de 254,000 quintales, seguido por el azúcar, con un promedio de 96,000 quintales. En 1982 el centro vendió arroz de primera calidad a un precio de RD\$26.76 por quintal y azúcar crema a RD\$13.74 por quintal, azúcar afinada a RD\$15.78 por quintal, y azúcar refinada a RD\$21.74 por quintal. Vendió un promedio de 1,605 quintales por semana de azúcar crema, 209 quintales por semana de azúcar afinada, y 573 quintales por semana de azúcar refinada.

El administrador del centro realmente no desempeñaba un papel importante en la coordinación con los otros organismos que trabajaban en el Valle. Aunque asistía a las reuniones del Consejo Directivo de ODESIA, coordinaba sus actividades solo ocasionalmente con las otras instituciones agropecuarias.

### Centro Dominicano de Promoción de Exportaciones (CEDOPEX)

El CEDOPEX fue creado en 1971 con la finalidad de promover las exportaciones de la República Dominicana. Este no tenía una oficina propia en el Valle de Azua.

Sin embargo, el CEDOPEX coordinaba un Equipo Interinstitucional de Técnicos que trabajaba en el Valle. Después de 1978 el CEDOPEX creó una División de Desarrollo de Productos para Exportación como parte de su Departamento de Asistencia y Promoción. En esa división funcionaba el Equipo Interinstitucional.

El Equipo estaba formado por cuatro técnicos que trabajaban a tiempo completo: uno de la SEA, uno del IAD, uno del INESPRES, y uno del CEDOPEX. Además, había un asesor del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD) especializado en adecuación de cultivos para exportación, y un Director del Equipo. Los técnicos y el asesor no trabajaban en el Valle pero hacían viajes desde las oficinas principales del CEDOPEX en Santo Domingo. Los objetivos del Equipo eran "promover algunos cultivos específicos para exportación que permitan obtener volúmenes exportables que justifiquen hacer contactos comerciales en el mercado internacional; proporcionar nuevas alternativas de producción a los asentamientos campesinos; incrementar el ingreso familiar al introducir cultivos de mayor rentabilidad; capacitar técnicos y productores en nuevas técnicas de producción, manejo de cultivos,

cosecha, post-cosecha, clasificación, empaque, embalaje, comercialización, transporte, etc., y elaborar material divulgativo, manuales de producción, hojas divulgativas, etc. que sirvan de apoyo a los trabajos de asistencia técnica".

El Equipo administraba un Campo Demostrativo de Cultivos para Exportación en el Valle de Azua. El terreno del campo era de 141 tareas (9 hectáreas). Este terreno fue donado por el IAD de las tierras pertenecientes a YSURA.

El campo estaba en una zona que tenía buenas características para la siembra de hortalizas. El objetivo del campo era producir hortalizas principalmente para exportación durante el período fuera de estación (diciembre-abril). Los trabajos a realizar en el campo eran determinar las variedades más idóneas para exportación, porcentajes exportables, costos de producción, estacionalidad de los productos, y pruebas en manejo post-cosecha. Se estaban sembrando y experimentando con los siguientes productos: melones, sandías, ajíes dulces y picantes, pepinos, garbanzos, tomates, lechosas, fresas, repollo, cebolla, y coliflor, entre otros.

En el campo trabajaban 14 obreros. Entre ellos habían un capataz, un encargado de experimentos, un encargado de fumigación, y un encargado de riego. Cinco de los obreros eran pagados por el INESPRES y nueve por el CEDOPEX.

El proyecto del Campo Demostrativo tenía programado el

pago de jornales para los obreros por un valor de RD\$7,000 para el período agosto - diciembre de 1982. El costo total del Campo Demostrativo para los 12 meses que terminaban en agosto de 1982 era de US\$109,000. Este monto fue aportado por la Comunidad Económica Europea, e incluía los jornales de los obreros durante ese período.

Según Manuel Rodríguez, Director del Equipo, la mitad de las 141 tareas del Campo Demostrativo estaba dañada debido al alto nivel freático. Esa mitad estaba todo enlodada por lo que no se podía caminar por encima de la tierra. Decía Rodríguez, "Más abajo del Campo, entre el campo y la costa del mar, hay un pozo de agua que antes usaba una bomba con motor eléctrico. Debido a la presión en el acuífero, el agua sale como en una fuente a 2 metros de altura".

#### La Asociación de Agricultores "La Amistad"

La asociación La Amistad era una de las nueve asociaciones de agricultores existentes en el Valle de Azua. Alberto Cuevas era uno de los parceleros miembros de la asociación que la representaba frecuentemente en las reuniones del Consejo Directivo de ODESA. Moreno habló con Cuevas, quien con mucha espontaneidad le contó sobre los problemas de los agricultores de YSURA:

En 1975 yo tenía 10 tareas. Llegué aquí en 1978 cuando asentaron en YSURA a 60 agricultores en 2,000 tareas en un asentamiento colectivo. En 1979 se dividió el colectivo en dos asociaciones de 30 agricultores. La asociación mía tiene 1,030 tareas. Mi parcela actualmente es de 60 tareas.

Entre las quejas de los agricultores que yo conozco están: primero, que muchos quieren trabajar su tierra individualmente y no en los colectivos. Yo estimo que hay 700 parceleros que quieren tierra individual. A algunos de nosotros nos llevaron a ver unos asentamientos colectivos de arroz en el Cibao que producían mucho. El problema es que a los colectivos les va mejor en zonas arroceras porque el cultivo da menos trabajo y es más rentable. Pero con tomate industrial es mejor el asentamiento individual. Uno tiene que cuidar mucho el tomate, y el sistema individual es preferible para ese cultivo porque con el individual uno se preocupa más por su propio cultivo.

Segundo, hay muchos parceleros que todavía no tienen vivienda en el asentamiento en el cual trabajan. La construcción de viviendas está bastante atrasada. Es un problema serio. Mire usted, muchos de esos parceleros viajan diariamente más de 50 kilómetros, y yo sé de uno que es de San Cristóbal y ha tenido que dejar su familia allá y él quedarse solo aquí.

Tercero, según se formalizan los planes de inversión de los asentamientos, se debe dar más crédito para mano de obra. Ahora un parcelero gana muy poco para el sostenimiento de su familia.

Cuarto, la inundación de las tierras es un problema grande. Se ha perdido mucha tierra por esto y no se puede asentar gente en esa tierra.

No es verdad que las asociaciones actúan como sindicatos en el Valle. Hay muchos parceleros que quieren tener sólo relaciones indirectas y no directas con el IAD.

En este momento el IAD no tiene los recursos necesarios para cumplir con este proyecto. Todavía no han hecho muchas de las construcciones necesarias y no han facilitado transporte. Hemos oído de vez en cuando que el IAD está tratando de hacer demasiado a la vez. Nosotros creemos que no están haciendo suficiente hoy.

Otro problema grande es que no hay control básico sobre el agua. No hay programación del agua. El INDRHI dice que el agua llegará a tal hora en tal lugar, pero cuando nosotros estamos allá en la hora especificada, no hay agua. Por eso muchos de los parceleros no tienen confianza y no quieren irse allá a trabajar. Antes de la abundancia de agua había un mejor programa de riego. El agua se usa básicamente en un programa de trabajo, y no tenemos una integración de un programa de trabajo y el flujo de agua.

cola del país. Un informe interno del Consejo de agosto de 1982 decía:

En la actualidad no existe una estructura o mecanismo que viabilice la coordinación de todas las instituciones del sector agropecuario.

Existen organismos de coordinación para algunos cultivos y crianzas, pero no existe un mecanismo que centralice todas las acciones desarrolladas.

Emilio Nicastro, Director Agrícola de una Compañía Privada

"Hay muchos aspectos del problema en el Valle de Azua", dijo Nicastro en su discusión con Moreno. Nicastro había trabajado por muchos años en el Valle con una de las tres compañías privadas más grandes del país que procesaban tomate industrial. La compañía vendía sus productos bajo la marca "La Maravillosa". Nicastro comentaba:

Una diferencia entre el sector privado y el sector público es que con una inversión de RD\$44.00 por tarea, con financiamiento de la compañía, un agricultor produce un promedio de 32.6 quintales de tomate por tarea. Las compañías pagan RD\$2.95 por quintal así que es un cultivo muy rentable para este agricultor. Sin embargo, el IAD necesita un financiamiento promedio de RD\$82.00 por tarea con fondos del BAGRICOLA para lograr una producción promedio de 12.5 quintales por tarea.

Las compañías no deben hacerlo, pero tienen que reforzar al IAD de diferentes maneras para asegurar la producción de tomate y por tanto su materia prima. Por ejemplo, las compañías suministran equipos al IAD o pagan para que los agricultores puedan usar los equipos de la SEA. Esto se debe a que a veces el IAD no tiene recursos y a veces por desvío de recursos hasta otras actividades.

También las compañías suministran insumos, abonos, insecticidas, etc., y dan transporte a los parceleros. Hay parceleros que viven hasta a 15 km. de su parcela y el IAD no los lleva a trabajar.

El sector privado tiene que dar asistencia y lo recupera de la cosecha. Pero con las cosechas tan bajas del IAD, el sector privado tiene miedo de invertir porque puede ser que los parceleros no produzcan lo suficiente para recuperar lo invertido.

YSURA no está produciendo un 50% de lo que puede producir. El problema es que muchos de los parceleros rechazan la reforma agraria en forma de proyectos colectivos. El campesino aquí quiere su parcela, y si no tiene esa seguridad no tiene incentivo y no quiere trabajar. Desde 1978 el gobierno dejó de dar un subsidio en efectivo para que el campesino colectivo pudiera comprar comida. Ese subsidio se descontaba de las ganancias del parcelero al final del mes. El parcelero colectivo no puede ir a trabajar y dejar de comer. Sin embargo, los mismos que no producen en el IAD son los que bajo contratos con las compañías privadas producen 40 quintales por tarea.

Hay un problema social en YSURA. Se perdió la selección de agricultores. Hace 10 años empezaron a meter a cualquier persona. No hay sentido de comunidad allá. Tampoco hay una implementación de planificación física en la zona.

Hace un año y medio que ODESIA dejó de invitar un representante de nuestra compañía a sus reuniones. Antes íbamos. Creo que todavía hay una compañía que tiene representación en el Consejo. Yo diría que ahora el sector privado tiene relaciones informales con el sector oficial. Pero entre las industrias hay reuniones formales a nivel de directores agrícolas de las compañías. Estas reuniones se celebran una vez al mes, y en etapas de organización de zafra lo hacemos todas las semanas.

Me parece que el sector oficial ha perdido contacto con los agricultores. Están usando tanta energía para coordinar a nivel interinstitucional, que están aislados de los problemas diarios de los agricultores.

Guillermo Sánchez, miembro de la Subsecretaría de Planificación, SEA.

Sánchez, que había trabajado en unos proyectos desarrollados por la SEA en el Valle le comentaba a Moreno:



El problema básico en el Valle es que cada institución gubernamental pretende ser la autoridad en la zona. Hay una autoridad en cada oficina y una administración que responde directamente al Presidente de la República. Esto empezó con la política de los Presidentes anteriores de atomizar las instituciones para que todos se pelearan entre sí y se reportaron directamente al Presidente. Resulta que un organismo dice una cosa y otro otra cosa. Este problema a nivel nacional se trasladó al nivel regional en Azua. Ninguna de las oficinas se pusieron de acuerdo. Todas tenían sus propios intereses.

Para resolver los problemas del Valle, primero hay que crear una base legal. Por ejemplo, hay una ley de integración agropecuaria. Esta ley debe ser promovida. Mientras no exista una base legal, el desarrollo del Valle dependerá de las personalidades de los secretarios de la SEA y otros funcionarios del sector. Necesitamos una ley, no a nivel operativo pero sí a nivel normativo, es decir, que establezca cómo armonizar las funciones del sector agropecuario.

Segundo, hay que descentralizar. Hay que crear un organismo a nivel regional que pueda operar a ese nivel, con una estructura bien definida y homogénea. Para eso se tiene que organizar primero a nivel nacional. Este sistema debe dar al agricultor bastante libertad; con ello las asociaciones agropecuarias podrían desempeñar un buen papel. Debemos salir del paternalismo que muestra el Estado ahora.

ODESIA es un organismo que no logró sus objetivos. No tiene razón de ser. Debemos pensar en el Valle como otra oportunidad de crear un proyecto de desarrollo al estilo del Plan Sierra, con control regionalizado.

Orlando Figueroa, funcionario en la Oficina Nacional de Planificación, Secretariado Técnico de la Presidencia

Figueroa empezó su contacto con el Valle cuando trabajaba como promotor de la ODC. Su amplio conocimiento de los problemas de la zona aumentó durante su trabajo como asesor del INDESUR. Al hablar con Moreno dijo:

Para explicar la proliferación de instituciones en el Valle de Azua, hay que entender que la región de Azua no cuenta con muchos líderes. No hay un grupo de presión para Azua como, por ejemplo, hay gente de Santiago que empujan el desarrollo de la Sierra. No ha sido consistente el liderazgo de la zona de Azua. Ha tenido un plan errático. Además, la prioridad de la región nace en la capital, frecuentemente de personas de Azua que se han mudado a la capital, y no de las preocupaciones de los moradores de Azua.

El INDESUR surgió como respuesta a las inquietudes de personas de Azua en la capital. Han nombrado gente muy bien intencionada para dirigirlo. Pero éste tiene su parte negativa. Primero, no se puede crear un organismo más para resolver los problemas. Hay que reestructurar los organismos del sector público. Segundo, INDESUR surgió con un apoyo presupuestario que dependía de la Presidencia de la República. INDESUR maneja los proyectos que ellos mismos hacen. Pero los recursos del IAD, la SEA y los demás organismos no están manejados por el INDESUR. Este es un gran error.

Estamos aumentando el problema. Al principio tenían a INDESUR, entonces a ODESIA, ahora tienen el Decreto Número 42 del Presidente de la República. No han enfrentado el problema. Hay que reestructurar. A nivel político es más fácil reestructurar que crear. Reestructuración implica una racionalización de recursos del Estado, mientras que crear es añadir y la gente va a pensar que el gobierno gastará más dinero que nada.

Dr. Tomás Méndez, Director del Departamento de Investigación, SEA

Méndez fue el primer director de ODESIA, y desempeñó esa posición durante casi dos años. Méndez al ser entrevistado, comentaba:

Hay pocos ejemplos donde el gobierno haya invertido tanto sin lograr nada. Y todos, hasta los niveles más altos del gobierno, han estado concientes de los problemas en el Valle. El gobierno ha invertido, aproximadamente, RD\$35,000,000 en el canal, RD\$24,000,000 en YSURA, RD\$7,000,000 en un nuevo proyecto lechero, RD\$7,000,000 en un

nuevo proyecto de drenaje, RD\$60,000,000 en "infraestructura" tomando en cuenta unos RD\$30,000,000 para la mitad del costo de la carretera de Azua a San Juan, y otros RD\$30,000,000 para la mitad del costo de la carretera de Azua a Barahona, y unos RD\$35,000,000 adicionales para la mitad del costo de la presa, la que será mayormente usada por YSURA. Eso es sin contar inversiones privadas y una zona franca industrial planificada para Azua.

Es una cantidad de recursos increíble. Sin embargo, en vez de producir más, lo que han hecho es menguar la producción. Los agricultores lograban un promedio de 60 quintales por tarea de tomate industrial antes de construir el canal, y esta producción bajó a menos de 25 quintales por tarea después de construirlo el canal.

Para indicar el potencial, en un ensayo experimental hecho por CIAZA en 1980, lograban 55 quintales de tomate industrial por tarea en la parcela testigo sin fertilización, y en el mejor tratamiento, 128 quintales por tarea. En esa misma época el promedio de rendimiento obtenido por los agricultores de YSURA era de 27 quintales por tarea.

Hay muchos ejemplos de resultados de una mala administración en el Valle. Los parceleros se roban su propio tomate durante la noche y lo venden en el mercado. Los robos de tomate se aplican tanto a colonos individuales como a los colectivos. Esos robos pueden explicar en parte los bajos rendimientos. Si ellos logran RD\$1,000 por una parcela en producción, el IAD solamente les entrega aproximadamente RD\$300 después de todas las deducciones que le hacen, y, obviamente, los parceleros no creen que eso se justifica. Creen que están pagando cosas que no deben pagar. Como siempre tienen que pagar al BAGRICOLA primero, piensan que no les va a quedar suficiente para ellos.

En julio de 1979 el administrador del IAD tenía las llaves de las compuertas para dejar pasar el agua de los canales. Las compuertas tenían cadenas con candados. El INDRHI no tenía control del volumen de agua que entraba a YSURA. En ese tiempo los administradores del IAD y el INDRHI no se hablaban.

Otro ejemplo es que después del Huracán David, el BAGRICOLA avanzó dinero a los productores, pero no averiguó qué cantidad de semillas

tenía la SEA. No fue una acción coordinada. Así que los agricultores prepararon tierra pero cuando fueron por semillas no había. La semilla había sido dañada por el huracán.

Otro ejemplo. Antes de construir el canal la compañía El Sisal cobraba a los agricultores RD\$0.25 por tarea por riego. Cuando el canal entró a funcionar y El Sisal había cerrado casi todas las bombas, el INDRHI cobraba RD\$0.25 por tarea por año. Al agricultor no le costaba nada el agua. Bajó al 10% de lo que costaba antes. Los agricultores que antes irrigaban 7 horas por día con El Sisal irrigaban 24 horas con el INDRHI. Ellos decían que los técnicos no exigían nada ni controlaban el uso de agua. Cuando se fueron los israelitas que trabajaban en la zona y que tenían mucha supervisión directa, se acabó el control. Y esa agua en exceso se aplicaba en la parte alta del Valle, con suelos arenosos y filtrantes, y salió a la parte baja del Valle porque había afectado el acuífero.

El uso racional del agua en el Valle implica uso del agua subterránea y agua a través del canal, simultáneamente. Con la cantidad de agua que usan en la parte principal del Valle de Azua pueden irrigar lo que llamamos el Valle de Azua II que se encuentra al este y tiene unas 8,000 hectáreas. Cuando se usa agua subterránea y agua a través del canal en una manera planificada, esta es suficiente para ambos Valles.

Una programación anual de cada componente del Valle, por cada cultivo y cada tarea, debe ser una parte del plan del Valle ahora. Una vez lograda esa planificación, entonces se dejarían a la responsabilidad del INDRHI.

Hay obstáculos para mejorar el uso de recursos en el Valle. La burocracia es el obstáculo principal. Por ejemplo, en 1980 se planificó un pequeño estudio sobre el nivel freático. INDESUR financió un proyecto de RD\$55,000 al INDRHI para ese estudio, y le entregó el dinero en su oficina en Azua. Pero el INDRHI no podía usar el dinero allí mismo. Tenía que entregar el dinero en su oficina nacional en Santo Domingo para que después ésta le hiciera llegar el dinero allá. Resultó en un mes y medio de demora. Otro ejemplo, a uno de los administradores de YSURA le faltaba dinero para comprar un tanque de 54 galones de gasoil. Tenía que parar el trabajo en un proyecto con una inversión de RD\$24,000,000 por falta de RD\$64.00. El dinero estaba en Santo Domingo.

El segundo obstáculo es el nivel del personal encargado de las oficinas. Ese nivel no es comparable con la magnitud del proyecto que se administra y ellos no son profesionales en el área administrativa.

Tercero, el personal está mal remunerado. Están pagando alrededor de RD\$600 por mes a un encargado para que él maneje un proyecto con una inversión de millones de pesos. Por eso las industrias privadas les quitan los buenos agrónomos existentes pagándoles RD\$200 más por mes.

Cuarto, hay una falta de información básica sobre recursos y mercados, y los administradores tienen que hacer decisiones con poca información. Quinto, hay mucha falta de información entre los líderes. En fin, el Valle de Azua es para mí el mejor ejemplo de mal uso de recursos.

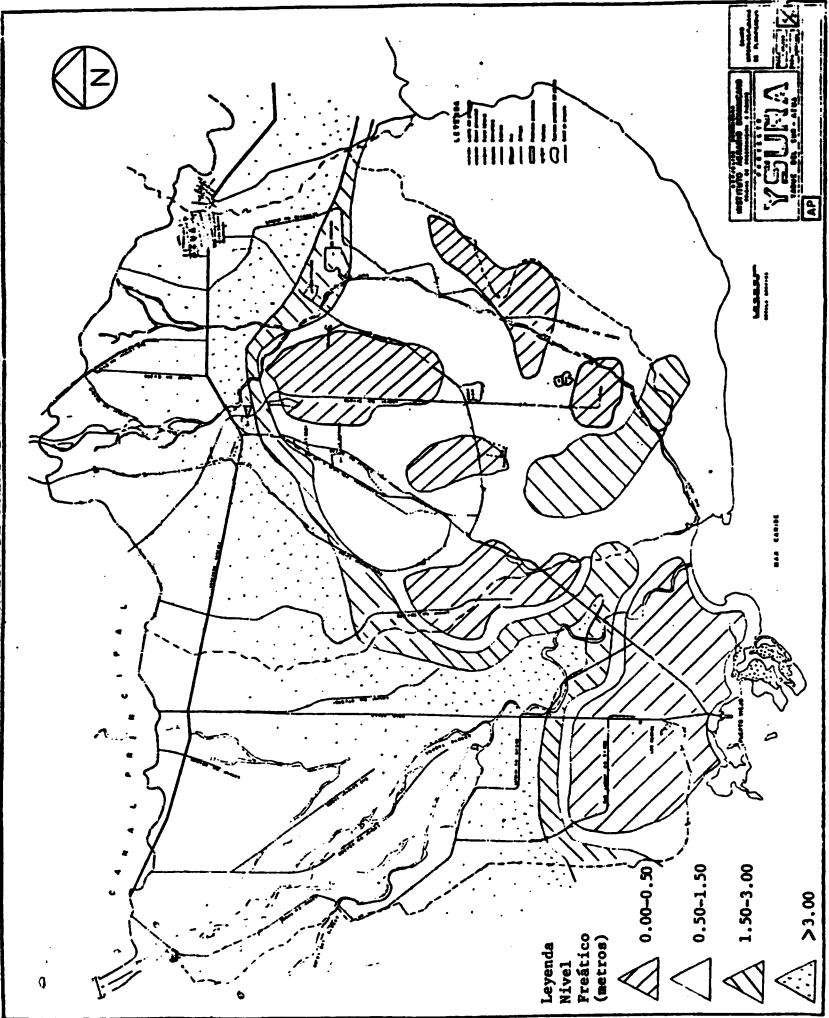
José Pascual Moreno, Asistente del Secretario de la SEA

Todas las conversaciones y los datos se revolvían en la mente de Moreno mientras conducía por las afueras de Azua. Estaba manejando detrás de un camión en una nube de polvo, tratando de evitar los pozos que se formaban porque estaban arreglando la carretera. Al pasarle al camión, volvió a pensar en el memorando que tenía que preparar para el Secretario.

"¿Cómo vamos a salir de los problemas del Valle de Azua?" pensó Moreno. "¿Cómo es que en el pasado no se han tomado las decisiones necesarias para resolver los problemas? ¿Quién debe tomar las decisiones? ¿Cuáles son las alternativas, y qué puedo yo recomendar?".



ANEXO 2  
LOCALIZACION DE AREAS INUNDADAS



ANEXO 3

INDICADORES SOCIO-ECONOMICOS DE LA PROVINCIA  
DE AZUA Y LA REPUBLICA DOMINICANA

	<u>Azua</u>	<u>País</u>	<u>Años</u>
Tasa de mortalidad por enfermedades infecciosas y parasitarias/100,000 habitantes	166.6	83.4	1976
Tasa de desempleo	20.0	24.1	1975
Población residente en el área rural (%)	76.3	60.3	1970
Índice de analfabetismo población 10 ó más años	45.0	32.2	1970
Cobertura de la población escolar primaria (%)	72.7	83	1976
Familias con ingresos inferiores a \$600 por año	68.0	17.4	1970
Familias con ingresos entre RD\$600 y RD\$1,200 por año (%)	26.5	21.0	1970
Familias con ingresos inferiores a RD\$1,200 por año (%)	94.5	38.4	1970

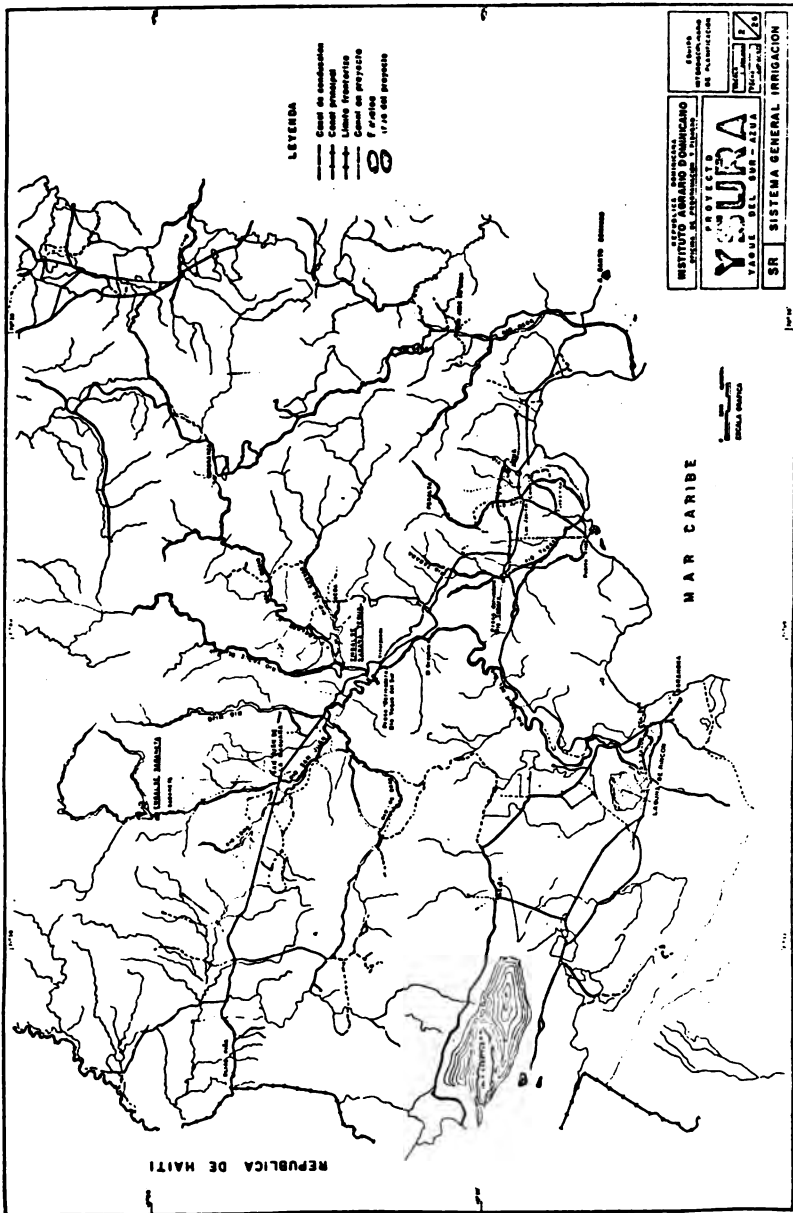
FUENTES: CONAPOFA. Encuesta Nacional de Fecundidad  
ONE, ONAPLAN, SEA.

Elaboración: Equiplán.



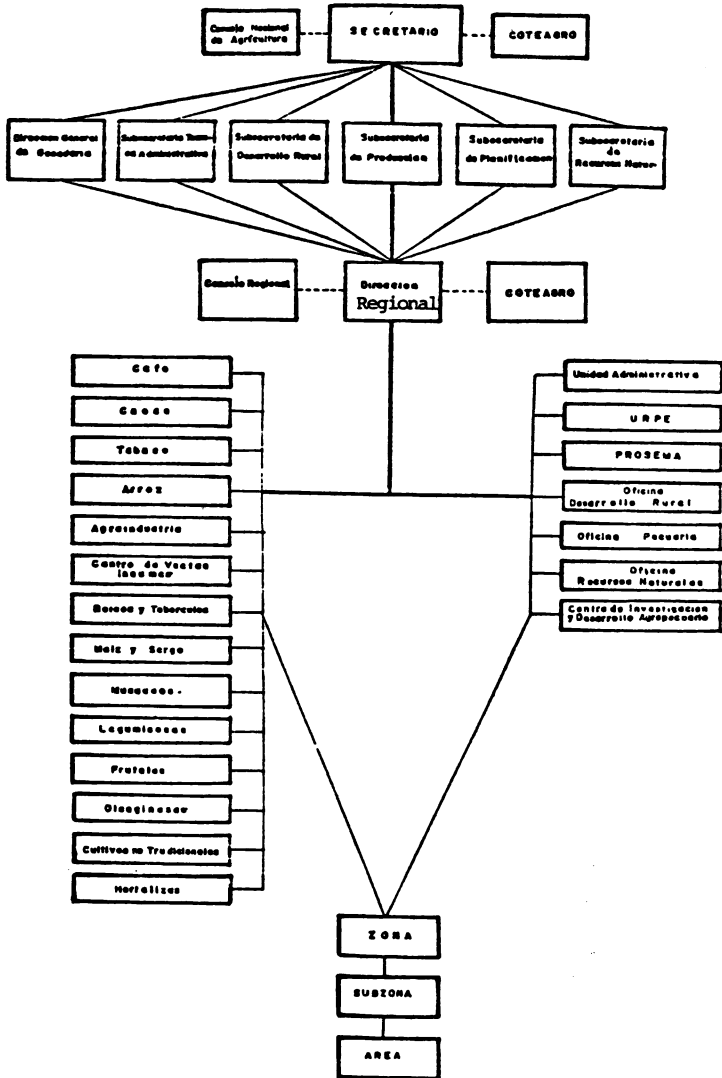
ANEXO 4

SISTEMA GENERAL DE IRRIGACION

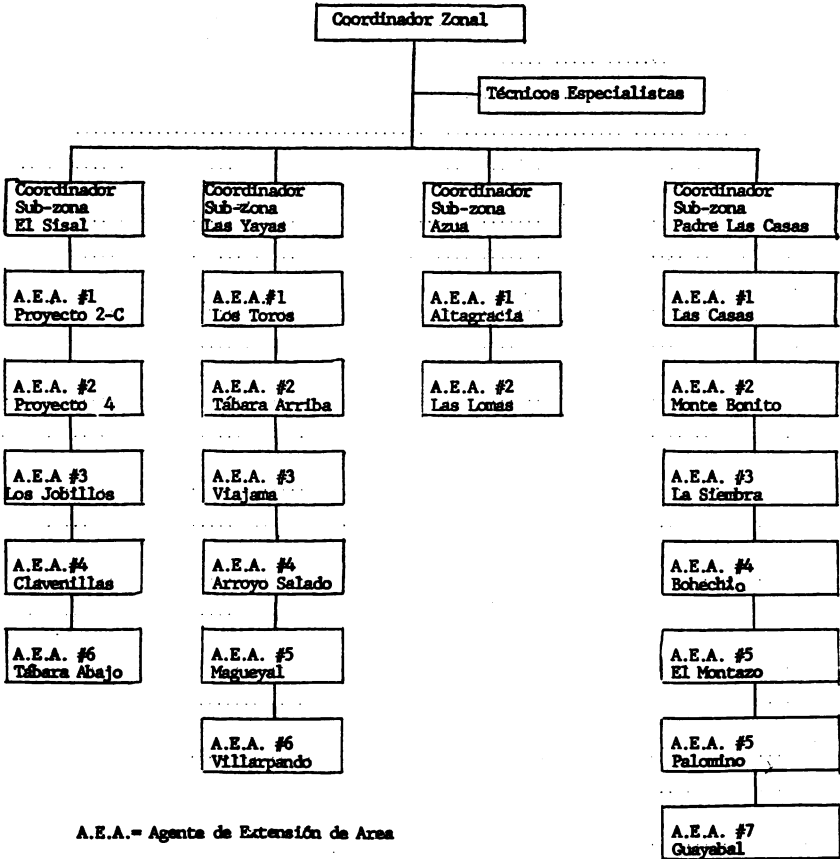


ANEXO 5

ORGANIGRAMA DE LA SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA



ORGANIGRAMA ZONA DE EXTENSION DE AZUA



ANEXO 7

OBJETIVOS DE ODESIA

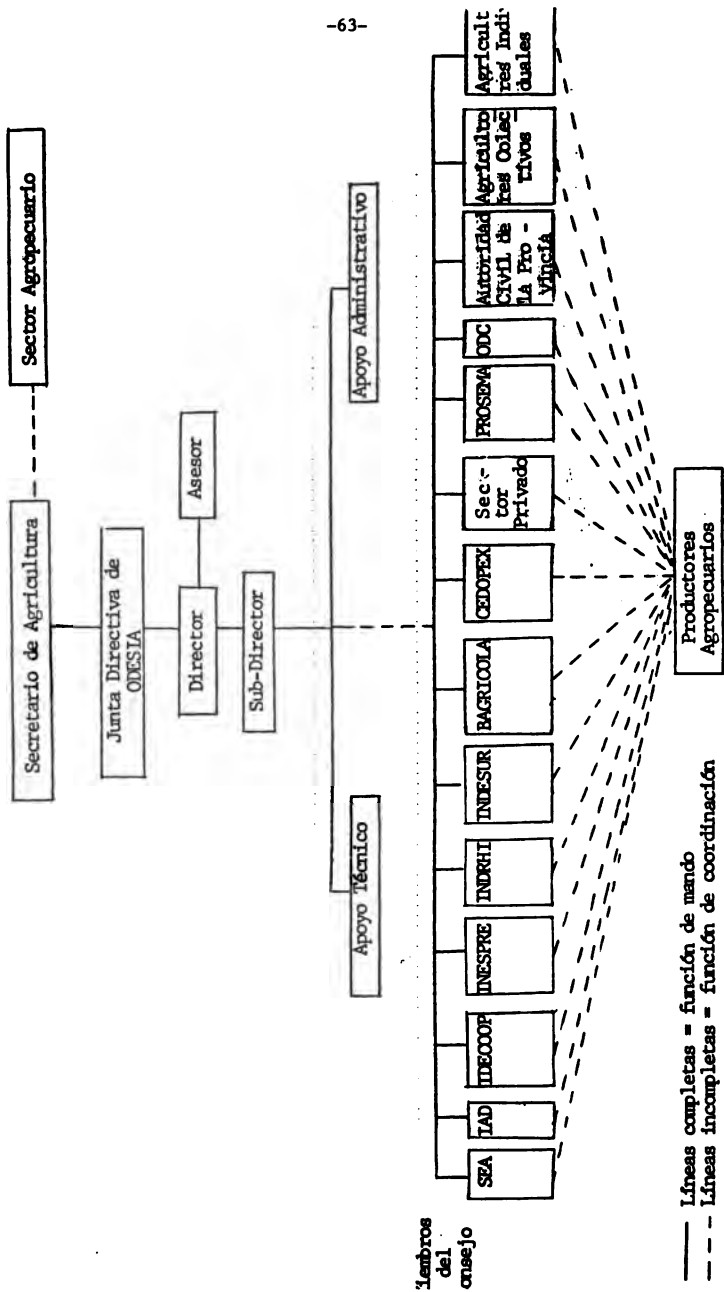
Generales

1. Dirigir la política del sector agropecuario en el Valle de Azua.
2. Lograr la integración de las instituciones del sector agropecuario.
3. Coordinar las acciones de las instituciones del sector agropecuario.
4. Realizar y/o apoyar estudios e investigaciones agro-socioeconómicas.
5. Elaborar y/o apoyar proyectos agropecuarios en el Valle de Azua.

Específicos

1. Conocer los programas de trabajo de cada una de las instituciones.
2. Compatibilizar los programas de trabajo de las instituciones.
3. Elaborar el programa anual de trabajo del conjunto de instituciones.
4. Dar seguimiento a los programas de trabajo en el Valle.
5. Canalizar informaciones interinstitucionales.
6. Coadyuvar y velar por el buen funcionamiento de los diferentes programas.
7. Apoyar técnica y/o económicamente los estudios necesarios para el desarrollo del Valle.

ORGANIGRAMA DE ODESIA



Miembros del consejo

— Líneas completas = función de mando  
 - - - Líneas incompletas = función de coordinación

Fuente: ODESIA, 1982.

ANEXO 9



REPUBLICA DOMINICANA

## SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA

ACUERDO DE COORDINACION ENTRE LA SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA (S.E.A.) Y EL INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DEL SUROESTE (INDESUR)

La S.E.A. y el INDESUR, conscientes del rol que deben desempeñar ambas instituciones en PRO del Desarrollo Agropecuario en toda el área de las regiones Sur y Suroeste. En el interés de hacer un mejor uso de los recursos humanos y de los mecanismo existente por ambas instituciones acuerdan los siguiente:

1ero. La Oficina para el Desarrollo Integral Agropecuario (ODESIA), dependencia de la S.E.A. con asiento en Azua, ampliará su radio de acción en toda el área de las regiones de agropecuaria Sur y Suroeste.

2do. La ODESIA, será el organismo canalizador de los recursos financieros del INDESUR para proyectos agropecuarios en el área de influencia del mismo.

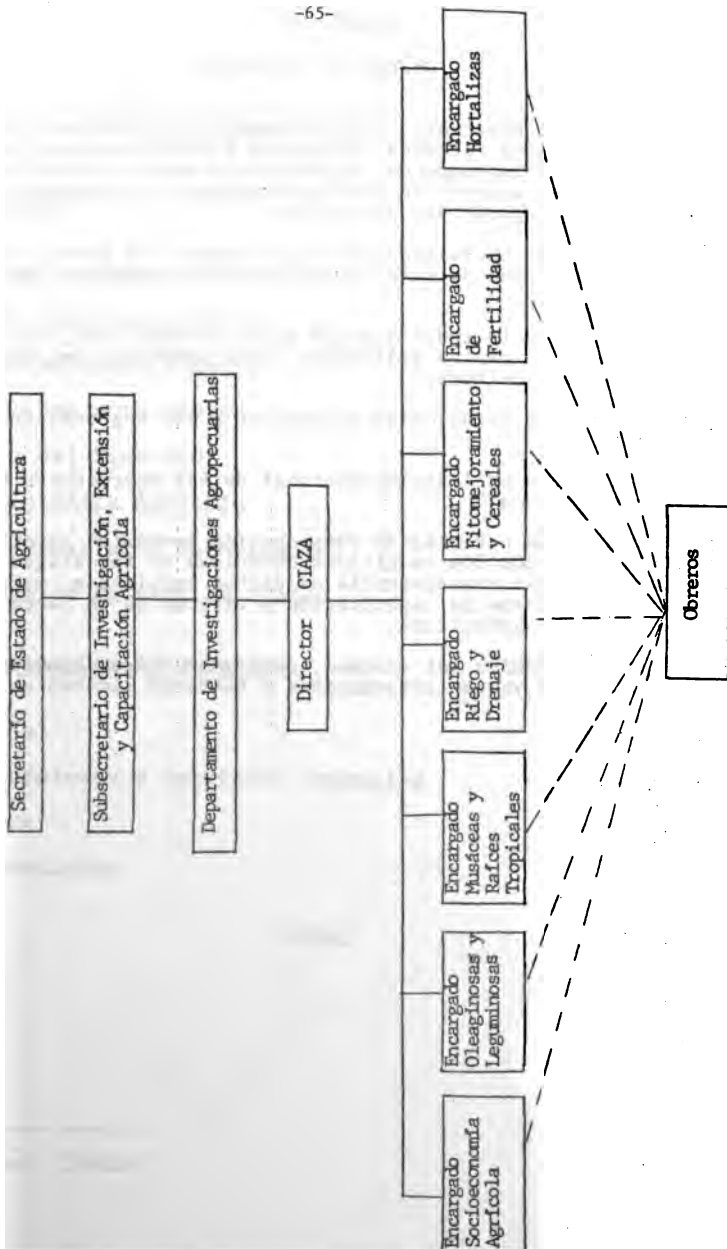
3ero. La ODESIA, será responsable del seguimiento continuo a los proyectos canalizados para financiamiento asi como a los aprobados en su fase de ejecución.

4to. La S.E.A., ubicará 3 técnicos con experiencia en formulación y evaluación de proyectos Agropecuarios en las oficina del INDESUR en San Juan de la Maguana, Barahona y Pedernales quienes responderán a ODESIA para los proyectos del Sector Agropecuario.

5to. Los técnicos de ODESIA adscrito a las oficinas del INDESUR establecerá un canal de doble vía con las URPE para proyectos de las Direcciones Regionales de Agropecuaria Sur y Suroeste y con las otras instituciones del Sector cuando sea necesario.

6to. La S.E.A. y el INDESUR se comprometen a aportar los recursos necesarios para hacer efectiva la coordinación establecida.

ORGANIGRAMA CIAZA



ANEXO 11

OBJETIVOS DE CIAZA

1. Contribuir al desarrollo socioeconómico del Suroeste del país, investigando los factores limitantes y soluciones posibles, para lograr el incremento de la producción posibilitando la agroindustria, el aumento de las exportaciones y, consecuentemente, el aumento del ingreso del agricultor.
2. Realización de un diagnóstico de la región, en base a los diferentes sistemas de cultivos existentes, incluyendo los aspectos económicos.
3. Orientación de la investigación en su primera fase, hacia actividades de rápida aplicación, para beneficio del máximo número de agricultores.
4. Generar nuevas tecnologías aplicables a las regiones áridas del país.
5. Posibilitar la utilización nacional de las estructuras hidráulicas ejecutadas.
6. Realización de parcelas de comprobación económica para los agricultores con los resultados obtenidos en investigación, para una eficaz transferencia de dichos resultados, mediante el nuevo programa de capacitación y visitas de la Secretaría de Estado de Agricultura.
7. Análisis económico del sistema, realizando la evaluación económica de las varias alternativas y factores limitantes.

---

Fuente: CIAZA.



ANEXO 12

RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE CIAZA PARA EL  
AÑO 1982, POR PROYECTO

<u>Proyecto</u>	<u>RD\$</u>
Sistema de Producción	999.00
Manejo Ambiente Genético	16,549.20
Manejo Ambiente Biótico	15,763.00
Manejo Ambiente Físico	5,754.00
Manejo del Producto	630.60
Socioeconomía Agrícola	6,159.40
Transferencia de Tecnología	25,550.00
Producción de Semilla Básica	50,000.00
<u>Programas Complementarios</u>	
Personal	314,940.00
Mantenimiento y Servicios Generales	178,300.00
Equipos	326,800.00
Edificaciones	259,500.00
TOTAL	<u>1,200,945.20</u>

---

Fuente: CIAZA.

ANEXO 13

PLAN DE CURSOS A DESARROLLARSE EN EL AÑO 1982 POR EL  
CENTRO DE INVESTIGACIONES APLICADAS A ZONAS ÁRIDAS (CIAZA)

DEPARTAMENTO: INVESTIGACION

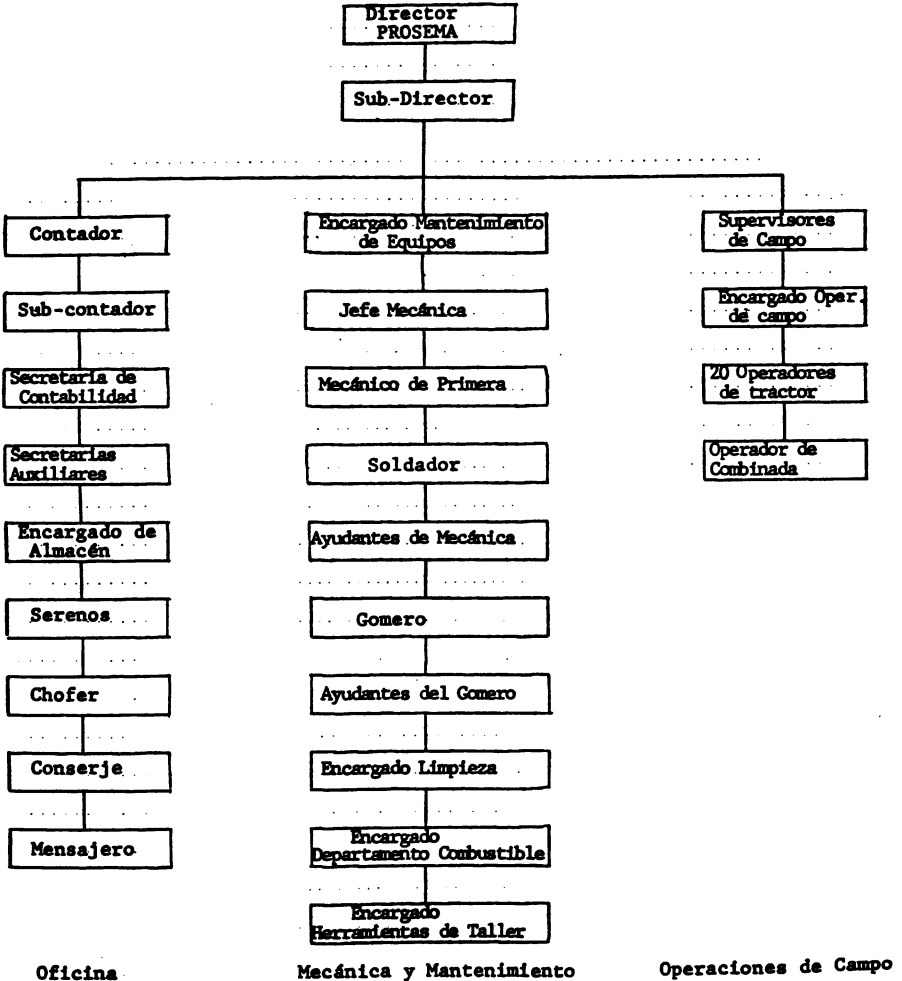
INSTITUCION: SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA

PROGRAMA	CURSO	LUGAR DONDE SE REALIZARA	FECHA	DURACION	NUMERO DE PARTICIPANTES	PRECEDENCIA	ORIGEN FINANCIERO DE LOS FONDOS	MONTO DE GASTOS	OBJETIVOS
Día de Campo	Parcelas de comprobación en tomate	CIAZA	Enero/82	1 día	60	Local	Pédago III	150.00	Adiestramiento a agricultores en el cult. de tom. ind.
Seminario-Taller	Riego y Drenaje	CIAZA	Feb/ 82	2 días	60	Nacional	Pédago III	2,500.00	Prop. Solución Probl. Riego y Drenaje.
Adiestramiento	Riego uso Pesticidas	CIAZA	Mar/ 82	2 días	30	Local	Pédago III	300.00	Adiestram. para chacros CIAZA
Curso	Cereales	CIAZA	Abr/ 82	1 día	30	Local	Pédago III	150.00	Presentar. trabajos conclusiones
Día de Campo	Cereales	CIAZA	Abr/ 82	2 días	30	Nacional	Pédago III	300.00	Capacitación a Agricultores
Curso	Hortalizas	CIAZA	May/ 82	2 días	30	Nacional	Pédago III	300.00	Capacitación a Agricultores
Curso	Pastos y Forrajes	CIAZA	Jun/ 82	2 días	30	Nacional	Pédago III	300.00	Presentar. trabajos
Día de Campo	Cereales	CIAZA	Jul/ 82	1 día	100	Nacional	Pédago III	450.00	Presentar. trabajos en el campo
Día de Campo	Musacas y Raíces Tropicales	CIAZA	Sep/ 82	1 día	100	Nacional	Pédago III	450.00	Presentar. en el Campo de Trabajo
Avances	Sistema de Cultivos	CIAZA	Nov/ 82	1 día	30	Nacional	Pédago III	150.00	Avance de Informar.
Presentación	Parcelas de Comprob.	CIAZA	Jun/ 82	1 día	60	Nacional	Pédago III	300.00	Presentación Resultados
Curso	Biometadística	CIAZA	Jul/ 82	4 días	15	Téc. CIAZA	Pédago III	1,000.00	Adiestram. Personal
Curso	Redacción	CIAZA	Feb/ 82	4 días	15	Téc. CIAZA	Pédago III	500.00	Téc. Investigación

\* No incluido en el presupuesto general.

FUENTE: CIAZA

ORGANIGRAMA PROSEMA



ANEXO 15

BALANCE DE COMPROBACION DE PROSEMA  
Al 31 de Julio de 1982

<u># CUENTA</u>	<u>TITULO DE LA CUENTA</u>	<u>AUX.</u>	<u>AUX.</u>	<u>DEBITO</u>	<u>CREDITO</u>
111	Efectivo en Caja			500.00	
11-03	Caja Chica Gastos Div.		<u>500.00</u>		
111-03-16	Caja Chica Gastos Div. Azua.	<u>500.00</u>			
112	Efectivo en Banco			6.67	
112-03	The Royal Bank Of Canada		<u>6.67</u>		
112-03-16	The Royal Bank Of Canada Azua.	<u>6.67</u>			
113	Doc. y Ctas. por Cobrar			113,778.47	
113-01	Doc. por Cobrar a Clientes		48,328.47		
113-01-16	Doc. por Cobrar a Clientes Azua.	<u>48,328.47</u>			
113-04	Ctas. por Cobrar a Inst. Públicas.		55,318.37		
113-04-16	Ctas. por Cobrar a Inst. Públicas Azua.	<u>55,318.37</u>			
113-05	Ctas. por Cobrar a Inst. Privadas.		11.04		
113-05-16	Ctas. por Cobrar a Inst. Privadas Azua.	<u>11.04</u>			
113-06	Cuentas por Cobrar Cen- tros		7,818.69		
113-06-16	Cuentas por Cobrar Cen- tro Azua.	<u>7,818.69</u>			
113-07	Otras Cuentas por Cobrar		<u>2,301.90</u>		
113-07-16	Otras Cuentas por Cobrar Azua.	<u>2,301.90</u>			
114	Inventarios			7,478.99	
114-01	Materiales y Efectos de Oficina.		2,222.60		

.../...

ANEXO 15 (Continuación)

-2-

<u>¿ CUENTA</u>	<u>TITULO DE LA CUENTA</u>	<u>AUX.</u>	<u>AUX.</u>	<u>DEBITO</u>	<u>CRÉDITO</u>
114-0-16	Materiales y Efectos de Oficina Azua	<u>2,222.60</u>			
114-02	Repuestos y Accesorios		<u>5,256.39</u>		
114-02-16	Repuestos y Accesorios Azua.	<u>5,256.39</u>			
116	Propiedad, Planta y Equipos.				1,122,047.79
116-02	Edificios		148,665.60		
116-02-16	" Azua	<u>148,665.60</u>			
116-03	Maquinarias y Equipos		914,844.87		
116-03-16	Maquinarias y Equipos Azua.	<u>914,844.87</u>			
116-04	Muebles y Equipos de Oficina.		14,406.37		
116-04-16	Muebles y Equipos de Oficina Azua.	<u>14,406.37</u>			
116-05	Equipos de Transporte		21,402.00		
116-05-16	Equipos de Transporte Azua.	<u>21,402.00</u>			
116-06	Herramientas		<u>22,728.95</u>		
116-06-16	Herramientas Azua	<u>22,728.95</u>			
211	Documentos y Ctas. por Pagar				76,273.62
211-02	Documentos por Pagar		4,282.09		
211-02-16	Documentos por Pagar Azua.	<u>4,282.09</u>			
211-03	Cuentas por Pagar		52,505.05		
211-03-16	Cuentas por Pagar Azua.	<u>52,505.05</u>			
211-03-16-1	Cuentas por pagar a los Proveedores.	26,089.67			
2	Cuentas por Pagar Oficina Central	24,300.83			
3	Cuentas por pagar al Cesma-Baní	1,582.05			
4	Cuentas por Pagar al Cesma-Moca	<u>532.50</u>			
211-04	Depósitos de Clientes para Servicios.		12,825.38		
211-04-16	Depósitos de Clientes para Servicios Azua.	<u>12,825.38</u>			
211-09	Otras Cuentas por Pagar		<u>6,661.10</u>		

.../...

ANEXO 15 (Continuación)

-3-

<u>N. CUENTA</u>	<u>TITULO DE LA CUENTA</u>	<u>AIRE</u>	<u>AUX.</u>	<u>DEBITO</u>	<u>CREDITO</u>
211-09-16	Otras Cuentas por Pagar Azua.	<u>6,661.10</u>			
212	Acumulaciones por Pagar				15,510.82
212-01	Sueldos y Salarios por Pagar		<u>15,610.82</u>		
212-01-16	Sueldos y Salarios por Pagar Azua	<u>15,610.82</u>			
212-05	Otros Gastos Acumulados por Pagar		<u>1,900.00</u>		
212-05-16	Otros Gastos Acumulados por Pagar Azua.	<u>1,900.00</u>			
311	Capital Contable (Aportado)				1,228,431.97
311-02	Aporte Estado Dom.		1,227,339.39		
311-02-16	Aporte Estado Dom. Azua.	<u>1,227,339.39</u>			
311-02-16-1	Aporte S.E.A.	155,029.27			
2	Aporte P.P.A.	191,017.12			
3	Aporte Préstamo Canadiense	296,447.00			
4	Aporte FL-480	12,645.88			
6	Aporte Préstamo Alemán	524,359.53			
7	Aporte Préstamo Venezolano	<u>47,840.59</u>			
311-03	Otras Aportaciones		<u>1,092.58</u>		
311-03-16	Otras Aportaciones Azua.	<u>1,092.58</u>			
313	Desembolsos S/Ingresos				(33,683.91)
313-02	Desembolsos S/Ingresos		<u>(33,683.91)</u>		
313-02-16	Desembolsos S/Ingresos Azua.	<u>(33,683.91)</u>			
411	Ingresos				77,520.90
411-07	Ingresos por Servicios Azua.		<u>77,520.90</u>		
411-07-10	Corte con Arado	296.75			
11	Corte con Rastra	40,005.63			
12	Cruce	15,916.25			
13	Rastra	3,554.75			

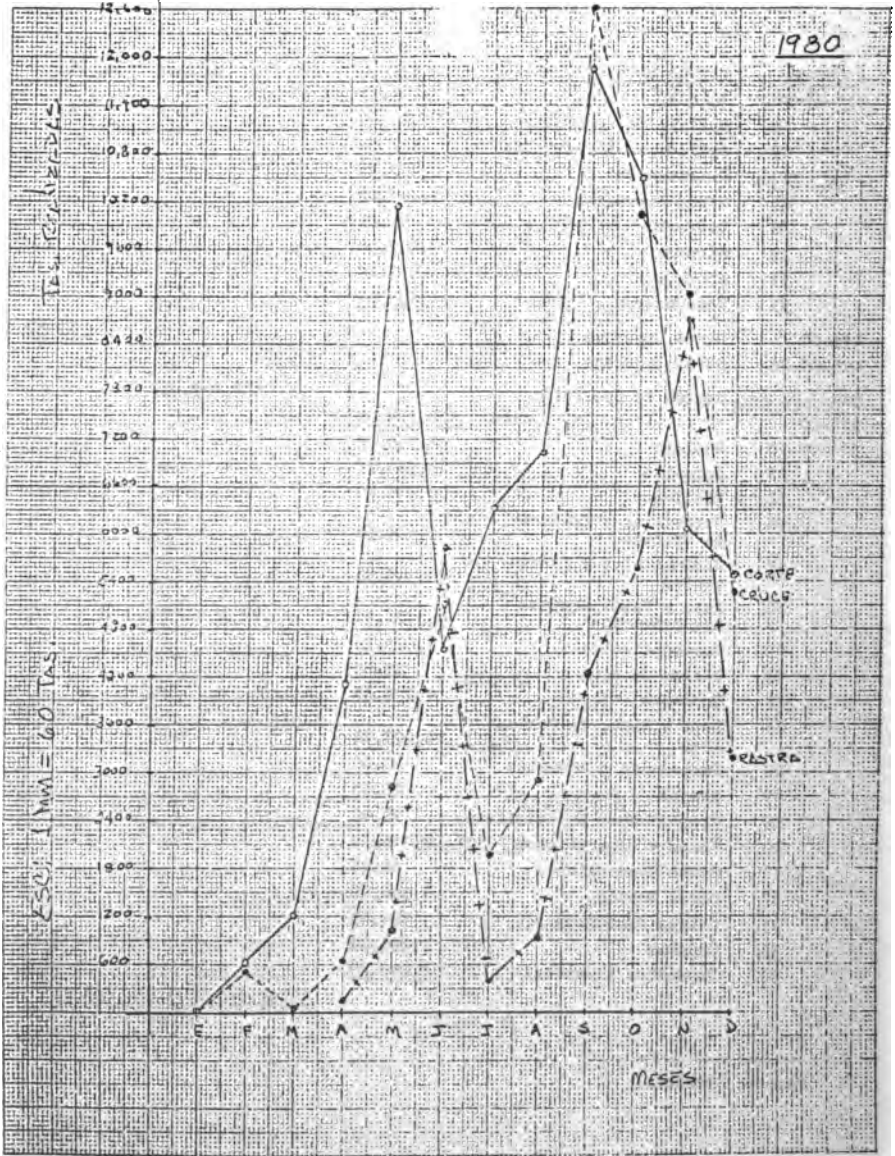
.../...

ANEXO 15 (Continuación)

<u># CUENTA</u>	<u>TITULO DE LA CUENTA</u>	<u>AUX.</u>	<u>AUX.</u>	<u>DEBITO</u>	<u>CREBITO</u>
411-07-14	Surqueo	7,284.75			
16	Aplicación Yerbicida	25.00			
17	Aplicación Insecticida	287.50			
19	Cultivadora	2,467.75			
23	Otros Servicios	1,441.00			
26	Desyerbo	35.00			
29	Siembrá	2,507.50			
31	Aporque	546.00			
33	Coachadora	<u>3,153.02</u>			
413-01	Otros Ingresos				37.57
413-01-16	Otros Ingresos Azua		<u>37.57</u>		
511	Gastos de Operación			120,279.05	
511-07	" " " Azua	<u>120,279.05</u>			
511-07-10	Sueldos	22,398.02			
11	Jornales	13,535.77			
12	Viáticos	8,915.40			
14	Materiales y Efectos de Oficina	1,113.64			
15	Combustibles y Lubrificantes	38,969.50			
16	Rep. y Mant. Equipos Agropecuarios	10,526.31			
17	Arrendamientos	4,525.35			
18	Gastos de Agua	83.00			
23	Impresos	1,226.67			
24	Rep. y Mant. de Vehículos.	4,972.18			
26	Propaganda y Anuncios	50.00			
27	Penjes	26.50			
29	Alojamientos Especialistas	75.00			
30	Gomas y Reparaciones	9,116.52			
31	Otras Reparaciones	16.45			
32	Otros Gastos	1,548.90			
33	Gastos Bancarios	104.45			
35	Comidas	1,034.60			
36	Impuestos Aduanales	<u>2,040.79</u>			
			<u>1,364,390.97</u>	<u>1,364,090.97</u>	

Fuente: PROSEMA.

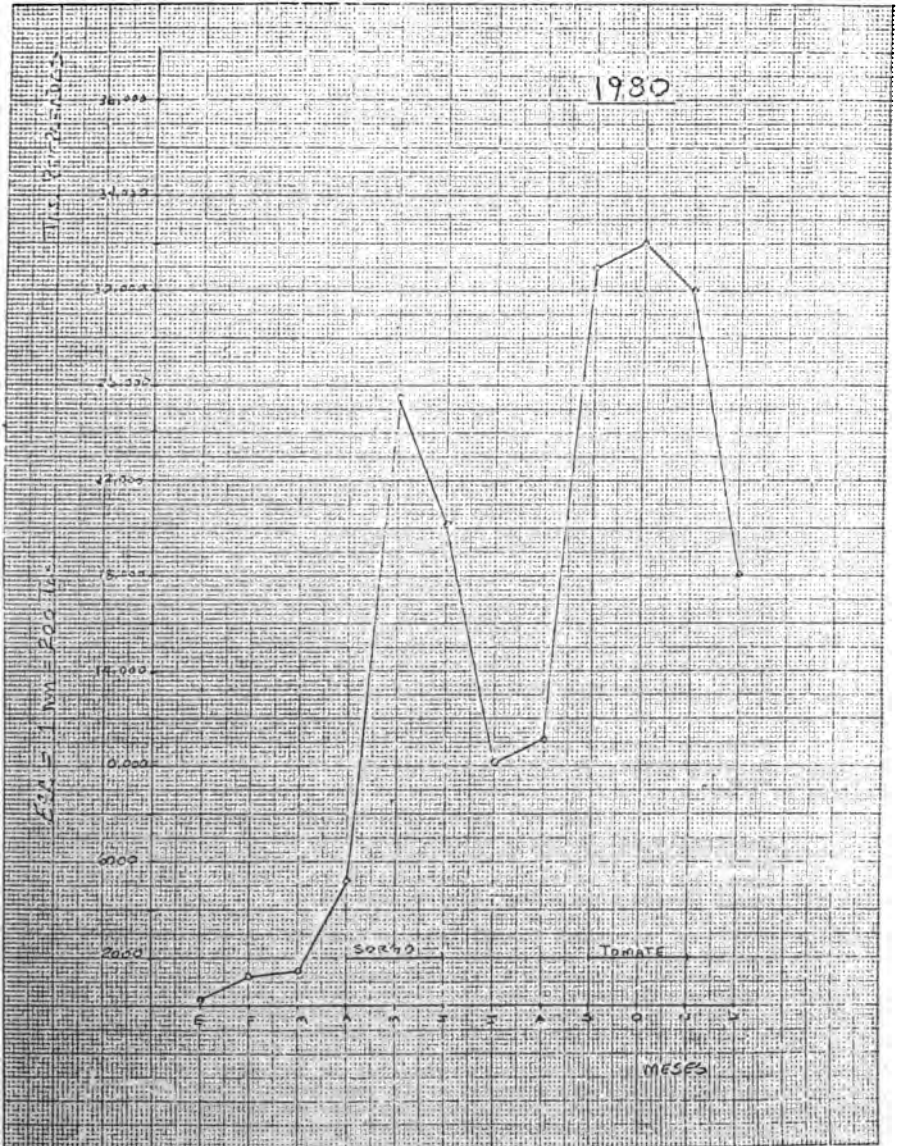
TAREAS PREPARADAS POR PROSEMA POR MESES 1980



Fuente: PROSEMA



## GRAFICA CUMULATIVA DE TAREAS PREPARADAS POR PROSEMA POR MESES 1980



Fuente: PROSEMA

NUMERO: 1332

*Antoni Guzmán*  
PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DOMINICANA

En ejercicio de las atribuciones que me confiere el artículo 55 de la Constitución de la República, dicto el siguiente

## D E C R E T O :

Art. 1.- Se crea el Instituto para el Desarrollo del Suroeste, el cual tendrá como objetivo principal propender al desarrollo integrado de esa región del país.

Art. 2.- Para los fines del presente Decreto, se considerará como Región Suroeste, la zona del país formada por las Provincias de Azua, Bahoruco, Barahona, Elías Piña, Independencia, Pedernales y San Juan.

Art. 3.- El Instituto para el Desarrollo del Suroeste tendrá su asiento en la ciudad de Azua, o en cualquier otra ciudad del Suroeste que determine su Directorio y para su funcionamiento contará con el apoyo técnico y administrativo de la Oficina Nacional de Planificación (O.N.A.PLAN), del Secretariado Técnico de la Presidencia.

Art. 4.- El Instituto para el Desarrollo del Suroeste, estará constituido por los siguientes organismos: Un Directorio, un Consejo Consultivo y una Secretaría Ejecutiva.

Art. 5.- El Directorio del Instituto para el Desarrollo del Suroeste estará integrado de la siguiente manera: Mons. Fabio M. Rivas, Obispo de la Diócesis de Barahona, quien lo presidirá; Salvador Marra, Néstor Matos, Leonardo Méndez hijo e Ing. Alejandro Ramírez.

Art. 6.- El Consejo Consultivo del Instituto estará integrado por el Secretario Técnico de la Presidencia, quien lo presidirá; el Secretario de Estado de Salud Pública y Asistencia Social; el Secretario de Estado de Agricultura; el Secretario de Estado de Educación, Bellas Artes y Cultos y el Secretario de Estado de Obras Públicas y Comunicaciones; los Gobernadores de las siete (7) Provincias de la Región; los Directores Regionales de las distintas Unidades del Estado establecidas en la zona y por cinco (5) miembros del Sector Privado, representantes de la región; los cuales serán nombrados por el Poder Ejecutivo.

Párrafo.- Los miembros del Consejo Consultivo que sean funcionarios públicos, en caso de imposibilidad o ausencia, podrán ser representados por las personas designadas por la institución a que pertenezcan.



*Antonia Guzmán*  
PRESIDENTE DE LA REPUBLICA GUATEMALA

Art. 7.- El Directorio del Instituto para el Desarrollo del Suroeste, se reunirá por lo menos una vez al mes, previa convocatoria de su Presidente en la fecha, lugar y hora que éste fije.

Párrafo.- El Consejo Consultivo, se reunirá a instancias de su Presidente cuantas veces se estime necesario, conforme se desarrolle el calendario de trabajo del Instituto.

Art. 8.- Para cumplir con los objetivos indicados en el Artículo Primero, el Directorio del Instituto para el Desarrollo del Suroeste, tendrá las siguientes funciones:

a) Recomendar al Poder Ejecutivo, las prioridades con relación a las acciones y proyectos a ejecutarse en la región;

b) Examinar los planes de desarrollo económico y social de la región, elaborados por el Poder Ejecutivo y proponer el presupuesto de gastos del Instituto;

c) Solicitar y recibir la cooperación técnica y financiera de instituciones nacionales, así como de asociaciones privadas y organismos internacionales;

d) Recomendar al Poder Ejecutivo para su designación, el personal que laborará en los organismos administrativos del Instituto;

e) Solicitar cualquier tipo de información, relacionada con la programación de las acciones y la evaluación de los proyectos en el Suroeste; y

f) Elaborar su propio reglamento interno.

Art. 9.- El Instituto para el Desarrollo del Suroeste, a través de su Presidencia y con la previa aprobación del Poder Ejecutivo, podrá celebrar, con instituciones nacionales, públicas o privadas, o con organismos internacionales, los acuerdos y convenios que estime necesarios para recibir asistencia técnica, ayuda financiera, equipos y cualesquiera otros aportes necesarios para el desempeño de sus funciones.

Art. 10.- Para el cumplimiento de sus funciones, el Instituto para el Desarrollo del Suroeste contará con una Secretaría Ejecutiva que funcionará en la sede del Instituto, bajo la dependencia de la Oficina Nacional de Planificación (ONAPLAN), del Secretariado Técnico de la Presidencia.

Art. 11.- La Secretaría Ejecutiva tendrá las siguientes funciones:



*Antonio Guzmán*  
PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DOMINICANA

- a) Analizar permanentemente la problemática económico-social de la región;
- b) Formular los planes de desarrollo de corto, mediano y largo plazo para la región Suroeste, en concordancia con los correspondientes planes nacionales de desarrollo;
- c) Orientar técnicamente a los sectores e instituciones que operan en la región para que la elaboración de los planes anuales de trabajo se enmarquen en los planes de desarrollo regional; y
- d) Proponer al Directorio del Instituto, las medidas correctivas necesarias para el cumplimiento del Plan Regional de Desarrollo.

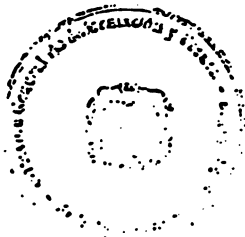
Art. 12.- Las actividades del Instituto para el Desarrollo del Suroeste, serán financiadas con los aportes que hará el Gobierno Nacional, con cargo al Presupuesto General de la Nación, con los recursos que se obtengan de convenios con instituciones nacionales e internacionales y con cualesquiera otras contribuciones.

Art. 13.- El Directorio del Instituto para el Desarrollo del Suroeste, deberá informar mensualmente al Presidente de la República, sobre el desenvolvimiento de sus actividades y la evaluación de los resultados obtenidos.

Art. 14.- El Instituto para el Desarrollo del Suroeste gozará de franquicia postal y telegráfica.

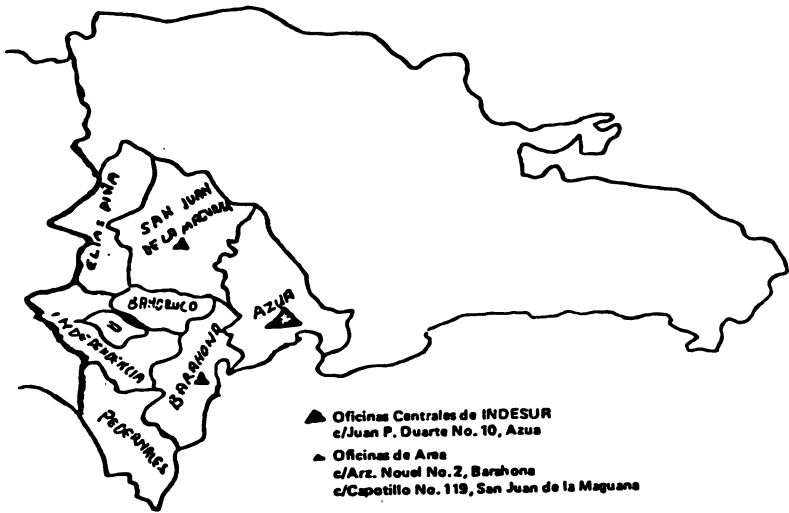
Art. 15.- Queda derogado el Decreto No.3339, de fecha 27 de abril del año 1978.

DADO en Santo Domingo de Guzmán, Distrito Nacional, Capital de la República Dominicana, a los veinte (20) días del mes de Noviembre del mil novecientos setenta y nueve, años 136o. de la Independencia y 117o. de la Restauración.



Antonio Guzmán

MAPA DE LA REGION SUROESTE DE INDESUR



ANEXO 20

NIVEL DE LA TECNOLOGIA EN LA REGION SUROESTE, SEGUN  
SUPERFICIE ABONADA, EQUIPO UTILIZADO Y FUERZA ASALARIADA

Provincias	Superficie Abonada	%	Utilización Equipo*	%	Fuerza de Traba jo Asalariada	%
Azuay	42,209	13.2	529	19.6	6,034	18.7
Bahoruco	104,266	32.5	56	2.1	1,899	5.9
Bañosora	50,519	15.8	230	8.5	5,390	16.7
Bucaramanga	2,963	0.9	280	10.4	3,113	9.6
Independencia	34,739	10.8	75	2.8	2,278	7.0
Badajoz	2,033	0.6	23	0.9	1,125	3.5
San Juan	83,795	26.2	1,502	55.7	12,489	38.6
<u>T o t a l</u>	<u>320,524</u>	<u>100.0</u>	<u>2,695</u>	<u>100.0</u>	<u>32,328</u>	<u>100.0</u>

\* Base: Referencia a Motores y Tractores, exclusivamente.

Fuentes: Censo Agropecuario 1971, elaborado por el Departamento de Programación Regional, ONAPLAN.

ANEXO 21

REGIÓN SUROESTE  
DISTRIBUCION DE LA TIERRA SEGUN TAMAÑO DE FINCAS

	Número Fincas	(%)	Tareas	Superficie (%)
De menos de 80 tareas	41,489	76	1,287,078	24
De 80 tareas a 1,599	12,567	23	2,692,213	50
De 1,600 tareas y más	282	1	1,403,282	26
<u>T o t . a . l</u>	<u>54,338</u>	<u>100</u>	<u>5,382,573</u>	<u>100</u>

Fuente: Censo Agropecuario de 1971

**ANEXO 22**  
**INDICADORES SOCIALES DE LA REGION NOROCCIDENTAL**

INDICADORES	UNIDAD	PAIS (A)	REGION S.O. (B)	PORCENTAJE (B/A)
1. Población 1980	Habitantes	5,429,879	707,709	13.0
2. Población urbana 1980	Habitantes	2,751,923	265,222	9.6
3. Población rural 1980	Habitantes	2,678,956	442,487	16.5
4. Población por grupos de edad	Personas	208,003	27,105	13.0
de 0 - 3 años	"	22,481	2,481	11.1
"    "    "    "    "	"	25,721	2,721	10.6
"    "    "    "    "	"	26,721	2,721	10.2
"    "    "    "    "	"	499,097	65,038	13.0
"    "    "    "    "	"	1,264,831	164,825	13.0
"    "    "    "    "	"	2,405,000	352,234	14.6
"    "    "    "    "	"	3,019,200	324,037	11.1
"    "    "    "    "	"	134,000	21,368	15.9
5. Analfabetismo 1978-1979	Porcentaje	32.2	41.4	
6. Cobertura Educativa nivel Prim. 1978-79	No. Alumnos	907,319	162,820	18.7
7. Cobertura educacional nivel medio 1978-79	No. alumnos	233,821	27,110	11.6
8. Tasa de deserción escolar nivel primario '75	Porcentaje	84.0	63.7	
9. Relación alumnos/mestros 1978-1979	Alumnos/mestros	59/1	60/1	
10. Establecimientos educativos a nivel primario 1978-1979				
11. Maestros primarios 1978-1979 <sup>a/</sup>	No. escuelas	4,820	760	16.4
	No. maestros	15,349	2,291	15.6
12. Mortalidad general 1979	Tasa	4.5/1000	4.5/1000	
13. Mortalidad infantil 1979	Tasa	31.7/1000	43.6/1000	
14. Demografía infantil 1976	Porcentaje	65.8	61.0	
a) Demografía en grado 1	"	41.1	39.0	
b) Demografía en grado 2	"	19.9	16.0	
c) Demografía en grado 3	"	4.8	6.0	
15. Establecimientos de salud 1979	No. establec.	615	89	21.4
a) Con internamiento	"	101	17	16.8
"    "    "    "    "	"	314	72	23.5
16. Consultas externas 1979	Miles de consultas	3,999	761	19.0
17. Casas 1979	No. de casas	7,030	676	9.6
18. Relación personas/casas 1979	No. Pers./casas	793	1,067	
19. Médicos 1979 <sup>b/</sup>	No. Médicos	1,371	162	10.3
20. Relación personas/médicos 1979	No. Pers./médico	3,359	4,269	
21. Personal paramédico 1979	No. Pers. paraméd.	5,206	376	10.8
22. Relación personas/paramédico	No. Pers./para Méd.	1,035	1,233	
23. Viviendas Construidas 1979	Unidades	648	155	24.5

<sup>a/</sup> Fuente: *Informe* por la Secretaría de Estado de Educación.

<sup>b/</sup> Fuente: *Informe* por la Secretaría de Estado de Salud.

Fuente: *CNE, República Dominicana en Cifras, 1980.*



REGION SUROESTE

AREA CULTIVADA POR PRODUCTO A NIVEL  
NACIONAL Y DE LA REGION SUROESTE  
(en toneladas)

Cultivos	Total Nacional (A)	Total Regional (B)	Porcentaje Regional del Total (B/A)
Caña de Azúcar	2,864,143	160,488	5.6
Café	2,071,209	478,377	23.1
Cacao	1,035,455	249	0.02
Plátano	975,837	191,449	19.6
Guineo	413,692	199,341	48.2
Coco	415,652	19,419	4.7
Arroz	1,185,634	154,942	13.1
Maíz	949,264	166,069	17.5
Habichuelas	462,738	223,173	48.2
Yuca	532,831	76,584	14.4
Batata	212,081	31,372	14.8
Guandules	188,746	49,268	26.1
Papa	23,967	775	3.2
Cebolla	8,926	1,412	15.8
Tabaco	387,614	14,475	3.7
Mamí	644,707	236,192	36.6
Tomate	335,519	5,889	1.7
<b>T O T A L</b>	<b>12,708,015</b>	<b>2,009,474</b>	<b>15.8</b>

Fuente: Censo Agropecuario 1971, elaborado por el Departamento de Programación Regional, ONAPLAN.



ANEXO 26

EQUIPO TECNICO DE INDESUR EN LA OFICINA REGIONAL Y DE AREAS

I - OFICINA REGIONAL (AZUA)

- 2 - Ingenieros Civiles
- 2 - Sociólogos
- 5 - Economistas
- 1 - Ingeniero Químico
- 1 - Ingeniero Agrónomo
- 1 - Educadora
- 1 - Comunicadora Social
- 1 - Asistente Técnico Comunicador Social
- 1 - Asistente Técnico Ingenieros
- 2 - Promotores Sociales

II - OFICINA DE AREA BARAHONA

- 2 - Ingenieros Civiles
- 1 - Asistente Técnico Ingeniero
- 1 - Economista
- 1 - Sociólogo
- 1 - Agrimensor

III - OFICINA DE AREA SAN JUAN

- 1 - Ingeniero Agrónomo
- 1 - Sociólogo

ANEXO 27

EQUIPO TECNICO DE INDESUR  
(CONSOLIDADO)

PROFESION O CATEGORIA	CANTIDAD
Economistas	6
Sociólogos	4
Ing. Civil	4
Asistente Ing. Civil	2
Ing. Agrónomo	2
Ing. Químico	1
Idc. en Educación	1
Idc. en Comunicación	1
Asistente Comunicación	1
Promotores Sociales	2
Agrimensor	1
TOTAL	25

---

Fuente: INDESUR.

OBJETIVOS DEL INDESUR PARA 1981

1. Ampliar la cobertura de los servicios de salud, educación y saneamiento básico.
2. Ejecutar proyectos de corto período de duración vinculados a la producción de alimentos y a la generación de empleo.
3. Desarrollar acciones destinadas a rehabilitar la actividad agrícola y reconstruir la infraestructura física afectada por el huracán Allen.
4. Implementar un conjunto de proyectos destinados a ampliar el área cultivable existente en la región y a racionalizar el uso del suelo y de los recursos hídricos.

ANEXO 29

PLAN REGIONAL DE DESARROLLO DEL SUROESTE  
PROGRAMACION PBI POR SECTOR  
(En miles de RD\$)

SECTOR	No. de Proyecto	COSTO TOTAL	ANTES 1981	PROGRAMA DE EJECUCION						TOTAL	OTROS AÑOS
				1 9 8 1			1 9 8 1				
				Recursos Públicos	Recursos Propios	Pré-Empleo	Recursos Externos	Pré-Empleo	Donación		
ABASTECIMIENTO	40	118,223	7472	13781	261	1686	11017	1237	27997	82754	
SALUD	7	12,421	4244	7896	275	-	-	-	8171	266	
EDUCACION	8	15,126	2323	2710	-	-	1294	-	4004	8599	
AGUA POTABLE Y ALcantarillado	7	4,224	712	846	-	-	-	-	846	2666	
VIVIENDA	7	9,221	4339	3141	-	-	68	-	3209	1673	
TRANSPORTE	12	131,722	15695	12529	-	-	8012	-	20541	95486	
INDUSTRIA	2	5,132	159	33	-	-	318	-	351	4622	
ENERGIA	4	5,372	86	-	1320	-	3946	-	5286	-	
OTROS	16	7,811	563	5887	49	-	-	-	5946	1302	
TOTAL	103	309,452	33793	46833	1925	1686	24670	1237	76351	197308	

Fuente: ONAPLAN.

ANEXO 30  
**NUESTRAS FINANZAS**

89.

DEL 1ro. DE ENERO AL 31 DE OCTUBRE de 1981

(VALORES EN RDS)

**INDESUR EJECUTA 22 PROYECTOS EN COORDINACION CON EL INDRHI: PARA LA EJECUCION DE DICHS PROYECTOS, SE HAN HECHO DESEMBOLSOS POR VALOR DE RDS153,998.57.**

**EN 11 PROYECTOS COORDINADOS CON LA SEA SE HAN DESEMBOLSADO A LA FECHA: RDS79,414.44.**

**EN 3 PROYECTOS COORDINADOS CON LA ODC SE HAN INVERTIDO RDS15,679.35.**

**EN 1 PROYECTO EN CORDINACION CON EL IAD SE HAN DESEMBOLSADO RD\$9,717.60.**

**COORDINADOS CON INAPA SE EJECUTAN 7 PROYECTOS PARA EL QUE SE HAN DESEMBOLSADO RD\$32,576.18.**

**POR LA VOCACION EJECUTORA DEL INDESUR SE HAN IMPLEMENTADO 182 ACCIONES Y PROYECTOS.**

### PROYECTOS COORDINADOS CON EL INDRHI

<u>No.</u>	<u>Descripción del Proyecto</u>	<u>Localización</u>	<u>Desembolsos</u>
1 -	Rehabilitación del canal Plaza Cacique	BARAHONA	2,656.15
2 -	Rehabilitación del canal Panzo	BARAHONA	2,932.88
3 -	Construcción del Dique Derivador (La Descubierta)	LA DESCUBIERTA	3,025.77
4 -	Rehabilitación del canal Estebanía- Las Charcas	AZUA	5,510.39
5 -	Proyecto de encache del canal Los Brujos	PEDERNALES	22,504.23
6 -	Construcción del canal Los 30	PEDERNALES	2,405.76
7 -	Construcción del canal Mata-Yaya Viejo	SAN JUAN	19,309.06
8 -	Construcción del canal El Llano	SAN JUAN	15,608.28
9 -	Construcción de tapa recubridora del canal El Llano	SAN JUAN	5,687.93
10 -	Construcción de dique de Gaviones en canal Pinar No. 2	SAN JUAN	17,624.87

**ANEXO 30 (Continuación)**

90.

**CONT. DE PROYECTOS COORDINADOS CON EL INDRHI**

11 -	Estudio de drenaje en area de YSURA	AZUA	5,904.00
12 -	Reparación de equipo de bombeo	BARAHONA	2,270.00
13 -	Construcción de casetas para bombas en canal Hato Viejo	BARAHONA	9,266.38
14 -	Construcción del canal La Habitación	INDEPENDENCIA	7,549.30
15 -	Construcción del canal Piedra Gorda	INDEPENDENCIA	3,328.06
16 -	Construcción de tramos en canales Yaque del Sur	BARAHONA	888.37
17 -	Construcción de obra de toma en Cuenda	SAN JUAN	3,094.48
18 -	Rehabilitación del canal bomba La Guinea	BARAHONA	6,085.24
19 -	Construcción del canal La Enea	LAS MATAS DE FARFAN	3,409.09
20 -	Construcción del canal Pan de Azúcar, Yabonico	SAN JUAN	10,413.33
21 -	Construcción de compuertas en canales de zonas de riego	SAN JUAN	2,500.00
22 -	Reparación y embobinado de motores de electrobombas en zona de riego	NEYBA	<u>2,025.00</u>
<b>TOTAL</b>			<b>153,998.57</b>

**PROYECTOS COORDINADOS CON INAPA**

<u>No.</u>	<u>Descripción del Proyecto</u>	<u>Localización</u>	<u>Desembolsos</u>
1 -	Rehabilitación del acueducto de Pedro Sanrana	ELIAS PIÑA	6,290.00
2 -	Rehabilitación del acueducto de Sabana Alta, Guanito	SAN JUAN	3,040.00
3 -	Rehabilitación del acueducto de Jinova	SAN JUAN	1,240.00
4 -	Rehabilitación del acueducto de Sabaneta	SAN JUAN	1,240.00
5 -	Rehabilitación del acueducto de Carrera de Yegua	SAN JUAN	5,000.00
6 -	Extensión de acueducto de San Juan hacia el sector Canal de Los Indios	SAN JUAN	5,766.18
7 -	Proyecto de dotación de agua potable en comunidad Arroyo Dulce, Enriquillo	BARAHONA	10,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>RD\$32,576.186</b>



## PROYECTOS COORDINADOS CON LA SEA

<u>No.</u>	<u>Descripción Proyecto</u>	<u>Localización</u>	<u>Desembolsos</u>
1 -	Construcción del Canal Porvenir	BARAHONA	3,854.30
2 -	Construcción de Almacén de Acopio	INDEPENDENCIA	1,971.00
3 -	Construcción de Flumen Haro Viejo	BARAHONA	4,064.00
4 -	Proyecto ganadero de Jaquimeyes	BARAHONA	27,725.05
5 -	Proyecto de Factoria de arroz en Canoa	BARAHONA	20,547.41
6 -	Continuación del Diagnóstico en lateral No. 1 YSURA	AZUA	2,650.00
7 -	Proyecto caprino de Angostura	BARAHONA	2,000.00
8 -	Reparación Tractores de Prosema	AZUA	2,200.00
9 -	Equipamiento centro de producción animales menores, Padre Las Casas	AZUA	10,267.50
10 -	Proyecto apícola Padre Las Casas	AZUA	4,835.20
11 -	Construcción algebe Vengan a Ver Duvergé	INDEPENDENCIA	3,373.30
<b>TOTAL</b>			<b>RDS 79,414.44</b>

## PROYECTOS COORDINADOS CON LA ODC

<u>No.</u>	<u>Descripción del Proyecto</u>	<u>Desembolsos</u>
1 -	Construcción del Centro Comunal de Jimaní	2,939.35
2 -	Terminación construcción 1,200 M. Canal El Salado, Neyba	2,740.00
3 -	Construcción de viviendas para damnificados San Juan	10,090.00
<b>TOTAL</b>		<b>RDS 15,679.35</b>

## PROYECTO COORDINADO CON EL IAD

<u>No.</u>	<u>Descripción del Proyecto</u>	<u>Desembolsos</u>
1 -	Rehabilitación de caminos vecinales en comunidades de AZUA	<u>9,717.60</u>

**ANEXO 30 (Continuación)**  
**PROYECTO COORDINADO CON ODESIA**

92.

<b>No.</b>	<b>Descripción Proyecto</b>	<b>Desembolsos</b>
1-	Proyecto de fomento de tamarindo en los suelos salinos de las provincias de Barahona, Bahoruco e Independencia	10,000.00

**PROYECTOS Y ACCIONES DE INDESUR**

1-	Instalación de electrobombas en Villa Jaragua (Guayacanal), Bahoruco	21,565.34
2-	Caminos Vecinales de Batey No. 3, Neyba, Bahoruco	116.00
3-	Construcción de Banquetas para Clubes, Azua	300.00
4-	Proyecto Cunicola en La Descubierta, Independencia	2,595.00
5-	Reparación de escuela en Bohechío, Azua	210.00
6-	Proyecto Pesquero-Azua	4,566.25
7-	Construcción de 15 mesas de Ping-Pong	700.00
8-	Implementación de Parcelas. YSURA, Azua	4,000.00
9-	Construcción de letrinas en Bohechío, Azua	654.00
10-	Centro Comunal Las Yayitas, Azua	4,108.45
11-	Reparación de Viviendas para Damnificados, Azua	2,993.10
12-	Construcción de Centro Comunal Monte Bonito, Azua	7,185.16
13-	Construcción del local Tanque Adelante No. 2, Neyba, Bahoruco	3,686.40
14-	Construcción del local Club Los Cacheos, Azua	1,200.00
15-	Construcción del local del Club Macasías - San Juan	980.00
16-	Construcción de letrinas en San Juan	4,319.00
17-	Rehabilitación del canal Las Lomas - San Juan	170.00
18-	Terminación del Flumen Sabana Tuna, San Juan	134.00
19-	Construcción de letrinas en Hondo Valle, San Juan	3,078.70
20-	Construcción de local para Asociación Agricultores La Florida, San Juan	690.50
21-	Apoyo a seminario de Educación de Adultos - Azua	550.00
22-	Fomento de Huertos de Hospital, San Juan	137.75
23-	Construcción de local para Asociación de Agricultores Chalona, San Juan	192.50
24-	Instalación de Bombas en Conuquitos y San Ramón	55,389.80

FELICITAMOS A BARAHONA POR EL BUEN EXITO DE LOS V JUEGOS NACIONALES

ANEXO 30 (Continuación)

93.

25- Terminación de Flumen Altos de la Tuna (Neyba), Bahoruco	162.40
26- Desmote de tierras para asociaciones La Lajista y La Socialista (Vuelta Grande)	3,141.60
27- Acueducto Las Mercedes (Pedernales)	1,678.60
28- Bomba en Canal La Isleta	380.00
29- Construcción de local de asociación campesinos "Luz y Verdad" (San Juan)	330.00
30- Centro Comunal Puerto Escondido, San Juan	154.20
31- Letrinización en Maguana Arriba, San Juan	11,251.45
32- Letrinización en Las Siembras, San Juan	173.25
33- Reparación de escuela Los Montones, San Juan	974.70
34- Centro Comunal de Carrera de Yegua	407.25
35- Reparación de escuela Cruce Las Yayas	1,802.00
36- Construcción de local Asociación Santa Lucía, San Juan	486.00
37- Construcción de Centro Comunal Los Toros, Azua	1,929.25
38- Proyecto de criadero de Chivos en Carrizal	63.35
39- Construcción de Centro Comunal Majagual, Azua	488.93
40- Construcción de bebederos Las Clavellinas, en Neyba	1,174.40
41- Aforo en pozo Asilo de Ancianos en Neyba, Bahoruco	5,196.80
42- Apoyo a actividades deportivas y culturales - Suroeste	36,611.34
43- Construcción de Centro Comunal Puerto Plata, Neyba	3,751.60
44- Construcción de local para asociación Mano Poderosa, San Juan	442.75
45- Construcción de regola Los Cercadillos, San Juan	136.50
46- Construcción del canal Los Indios, Barahona	8,771.13
47- Rehabilitación de caminos vecinales en San Juan y Elías Piña	15,068.89
48- Construcción del Flumen Baitoa Seca, Bahoruco	23,803.34
49- Reparación de escuela El Higüerito, San Juan	731.50
50- Construcción del acueducto de Los Negros, Azua	2,421.75
51- Reparación de escuela Jínova, San Juan	155.00
52- Construcción del Centro Comunal Padre Las Casas, Azua	10,000.00
53- Construcción de letrinas y Casa Vigía, Playa Monte-Río, Azua	1,735.27
54- Apoyo a escuela de María Colemónt, Barahona	150.00
55- Construcción de local para asociación agricultores Yabonico, San Juan	100.00

ANEXO 30 (Continuación)

94.

56- Equipo de bombeo, Cerro al Medio, Neyba, Bahoruco	1,808.50
57- Construcción del acueducto de Aguas Negras, Pedernales	3,540.85
58- Reparación del local Scouts en San Juan	378.75
59- Tina de riego de asociación Tanque Adelante, Neyba	150.00
60- Estudio Socio-económico de la región	13,150.00
61- Apoyo a los agricultores de Villarpando, Arroyo Salado y Batista	143.90
62- Reconstrucción de viviendas en Rancho El Pino y El Limón	5,119.00
63- Construcción de Centro Comunal La Guanábana, Azua	7,322.23
64- Rehabilitación de viviendas para damnificados en Las Matas de Farfán	739.50
65- Terminación de local asociación agricultores San Rafael en San Juan	136.50
66- Arreglo de paso de agua IAD, San Juan	227.50
67- Construcción de Centro Comunal Sajanoa, Azua	8,318.74
68- Rehabilitación de escuelas en San Juan y Elías Piña	1,596.20
69- Proyecto de entrenamiento técnico	3,000.00
70- Reparación de Club Activo 20-30	1,000.00
71- Construcción de verja en cementerio de Los Negros	360.75
72- Terminación de Cancha Deportiva en Hondo Valle, San Juan	290.50
73- Construcción de muro en río Cajulito, San Juan	240.00
74- Construcción de verja en cementerio de Barranca, San Juan	190.00
75- Terminación de escuela de Batista, en San Juan	160.00
76- Construcción de Centro Comunal Los Tramojos, Azua	8,201.91
77- Construcción de Centro Comunal Las Terreras, Azua	8,353.90
78- Construcción de Centro Comunal Palmarejo, Azua	8,292.15
79- Apoyo para asociación de agricultura El Hato de San Juan	186.40
80- Apoyo para acciones múltiples en San Juan	757.50
81- Financiamiento de Horno de Panadería en Padre Las Casas, Azua	1,441.00
82- Construcción de Centro Comunal, Tábara Abajo, Azua	7,021.72
83- Reparación de escuela en Proyecto YSURA	4,808.49
84- Construcción de escuela en Elías Piña	5,000.00

SI TRABAJAMOS UNIDOS EL AÑO 1982 SERA DE PROSPERIDAD

## ANEXO 30 (Continuación)

95.

85- Desmonte de tierra para asociaciones de Cerro al Medio, Neyba	300.00
86- Perforación de pozo en La Descubierta	2,090.00
87- Construcción de Centro pre-escolar El Hatico, San Juan	288.75
88- Construcción de escuela Los Caños, El Cercado	639.00
89- Construcción de Tina-algibe en Pinzón, Elías Piña	136.25
90- Apoyo para local de asociación agrícola Juan P. Duarte, San Juan	125.00
91- Apoyo a proyectos caprinos El Limón, Angostura y Baitoa en Independencia	3,225.00
92- Apoyo a Centro Comunal Yolanda M., La Descubierta	420.00
93- Proyecto avícola de Sabana Yegua, Azua	163.75
94- Construcción de Centro Comunal Las Lomas, Azua	7,644.83
95- Construcción de Centro Comunal Las Barías, Azua	7,185.88
96- Construcción de Jardín-escuela, San Juan	749.15
97- Construcción de casetas en Cruce de Mella, Independencia	763.74
98- Reparación a local del Colegio San José, Azua	2,169.20
99- Prospección a proyecto turístico, Azua	450.25
100- Apoyo a Feria de la Salud, San Juan	559.65
101- Terminación de capilla Maguana Arriba, San Juan	660.00
102- Reparación de escuela Arroyo Guayabo	361.25
103- Centro Comunal San Carlos y Escuela Elías Piña	247.50
104- Letrinización en zona de San Juan	2,619.00
105- Local de agricultores P. Corto y Escuela de Cardón, San Juan	1,052.80
106- Rehabilitación viviendas en Estero de Neyba	16,299.00
107- Construcción del canal Comendador. El Llano, Elías Piña	7,000.00
108- Rehabilitación de caminos vecinales de Azua	9,451.34
109- Rehabilitación de acueducto rural Las Lagunas, Padre Las Casas, Azua	3,228.00
110- Financiamiento para horno cerámica y escuela de manualidades	945.00
111- Construcción de escuela y cementerio de Sabana Yegua	5,806.07
112- Alambres para Intercomunales de Jimaní y Duvergé	31,125.00

113- Local de asociación agricultores Colás Mateo, Las Matas de Farfán	292.55
114- Local de agricultores Higüerito, Bánica, Elías Piña	428.50
115- Construcción del Centro Comunal Mogollón, San Juan	636.00
116- Reconstrucción a local de asociación de agricultores La Estrelleta, Las Matas de Farfán	157.50
117- Reconstrucción Centro Caso, Azua	734.80
118- Apoyo financiamiento a rehabilitación de pequeña empresa de molino refinador, Barahona	1,500.00
119- Local asociación agricultores Santa María, Pozo Hondo, Carrera de Yegua, Las Matas de Farfán	484.50
120- Instalación y reparación de bombas en la región	20,117.84
121- Construcción de cocina depósito para Asociación La Esperanza, El Cercado, Elías Piña	150.00
122- Construcción de escuela Bayamón, Las Matas de Farfán	791.00
123- Apoyo económico al reforzamiento al Puente Proyecto Agrario, El Cercado	175.00
124- Apoyo interinstitucional para implementación de programa Población y Familia en el Suroeste	7,200.00
125- Construcción de Centro Comunal de Guayacanal, Azua	6,455.17
126- Centro Comunal de Amiama Gómez, Azua	6,542.17
127- Centro Comunal de Barro Arriba, Azua	6,232.17
128- Centro Comunal de Pueblo Viejo, Azua	6,227.17
129- Centro Comunal de Barreras, Azua	5,465.17
130- Construcción de verja del club Unión Neybera, Neyba	2,250.00
131- Apoyo a la Planificación Regional	3,865.90
132- Reconstrucción de valla en Los Jobillos, Las Ciénagas y el Muelle	50.00
133- Apoyo para regadío en terrenos de pequeños agricultores, Padre Las Casas	605.00
134- Apoyo para curso de Capacitación	139.00
135- Programa saneamiento ambiental en el Suroeste	5,291.00
136- Ampliación de proyecto CAMPROMER, El Cercado, Elías Piña	5,199.06
137- Rehabilitación de caminos vecinales de Barahona	1,564.90

**¡SOLO HAY UNA FAMILIA SUROESTANA. PARA ELLA NUESTROS MEJORES DESEOS!**

138- Proyecto de Reforestación en el Suroeste	53,990.56
139- Apoyo para asociación de agricultores Paz, Amor y Progreso de Neyba	200.00
140- Rehabilitación de caminos vecinales de Bahoruco e Independencia	200.00
141- Donación de libros y diccionarios al Liceo Manuel de Jesús Galván, de Neyba	275.00
142- Implementación del proceso económico y social en el Suroeste	9,000.00
143- Rehabilitación del acueducto en barrio La Bombita de Azua	150.00
144- Construcción de murales para colocación de mapas en las oficinas	327.95
145- Apoyo a construcción de Escuela de Sordo-mudos de Baní	410.00
146- Rehabilitación de caminos vecinales de Pedernales	400.00
147- Letrinización en Barahona, Bahoruco, Pedernales e Independencia	59,741.07
148- Construcción de Escuela Mena Abajo en Bahoruco	4,255.06
149- Centros Comunales en Barahona, Bahoruco, Pedernales e Independencia	21,053.70
150- Reparación Escuela El Higüito en Fondo Negro, Barahona	2,144.61
151- Reparación Escuela Palmarito de Barahona	700.00
152- Reparación Escuela El Naranjo de Cabral	139.25
153- Contribución para asociación Osvaldo Félix de Cabral	120.35
154- Proyectos y apoyos múltiples en Barahona, Bahoruco, Pedernales e Independencia	14,745.44
155 Construcción de casetas de espera y cruces de carreteras en Mena, Vicente Noble, Cabral y en C. Mixta-Duverge	2,378.29
156- Construcción caseta, equipo y tina en canal Hato Viejo, Barahona	5,779.91
157- Construcción acueducto Avila-Ped. en Pedernales	15,009.22
158- Construcción de carretera Aguacate-Batista-El Cercado en Bahoruco	35,000.00
159- Construcción Centros Comunales Boca de Cachón, Pinos del Edén y T. Nueva, El Estero, Cerro en Medio y Las Tejas, Bahoruco e Independencia	19,168.75
160- Construcción acueducto Los Botados en Bahoruco	4,925.29
161- Reparación escuela Mena Arriba de Bahoruco	497.50
162- Ensanche canal Las Clavellinas de Bahoruco	95.00
163- Reparación cruce sobre El Canal Guaragua de Mella, Independencia	235.00
164- Reparación y Mantenimiento de canales de Azua	1,469.95
165- Apoyo Feria de la Salud Bánica y Elías Piña	40.00
166- Construcción canal Cerro al Medio de Neyba	30,619.86
167- Construcción centro comunal Punta Caña de San Juan	1,781.82

**ANEXO 30. (Continuación)**

168- Apoyo asociación Karate-Do V Juegos Nacionales de Barahona	360.00
169- Programa restructuración proyecto Ysura, Azua	441.15
170- Construcción centro comunal Maguana Arriba	245.45
171- Donación de Chalecos al Cuerpo de Bomberos Civiles de Azua	450.00
172- Construcción local asociación agricultores Nuestra Señora de Las Mercedes, San Juan	167.85
173- Construcción piso y arreglo empalizada y cocina placer bonito, Las Matas de Farfan	636.68
174- Construcción escuela Los Cauchos, San Juan	207.00
175- Construcción almacén caficultores de Peralta, Azua	2,371.40
176- Donación lámparas escuelas nocturna Enriquillo Barrio Quija Quieta, San Juan	60.00
177- Construcción sala de Rehidratación Hospital Las Matas	225.00
178- Construcción Escuela Los Montones, San Juan	450.00
179- Construcción local asociación agricultores Nuestra Señora de La Altagracia, Las Matas de Farfán	495.00
180- Cerca de huerto escolar, escuela Aromal Las Matas de Farfán	38.00
181- Reparación Estadio Américo Hernández, Azua	1,522.60
182- Cerca cementerio de las Charcas, Azua	779.00

---

Fuente: INDESUR



ANEXO 31.

OBJETIVOS DEL PROYECTO YSURA

1. Incorporación a la producción agropecuaria del país de nuevas superficies de tierra.
2. Modificación del sistema de tenencia de la tierra, mediante un programa de Reforma Agraria.
3. Creación de nuevas fuentes de empleo en el medio rural, como consecuencia de las actividades del proyecto.
4. Redistribución equitativa y elevación del nivel de ingresos de la población de la zona del proyecto.
5. Organización de los productores en formas asociativas de producción, para lograr su participación real y efectiva en la gestión de los asentamientos.
6. Organización de canales de comercialización definidos, con la participación de los productos.
7. Establecimiento de agroindustrias en el área del proyecto.
8. Ahorro de divisas debido a la sustitución de importaciones de algunos renglones a producir en el proyecto.
9. Coordinación efectiva de las instituciones involucradas en el proyecto para una mejor ejecución del mismo.
10. Estimular, con la implementación del proyecto, la generación de nuevos núcleos de desarrollo.

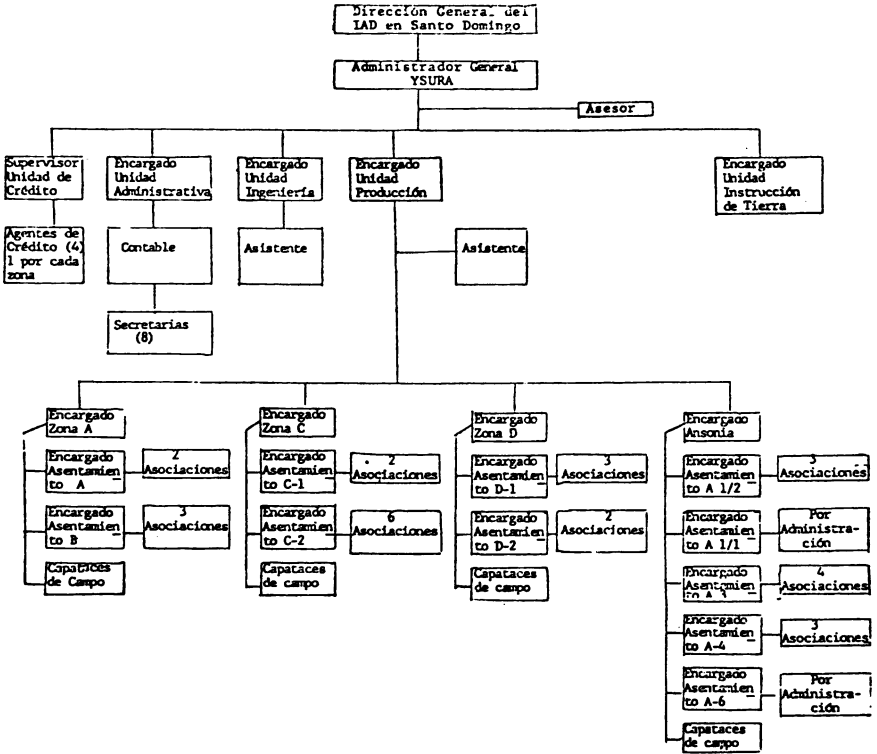
ANEXO 32  
ASENTAMIENTOS DE YSURA 1982

<u>Nombre del Asentamiento</u>	<u>Area en Tareas</u>	<u>Parceleros Asentados</u>	<u>Tipo de Asentamiento</u>
A 1/2	5,580	95	Colectivo
A 1/1	5,000	-	Por Administración
A 3	7,680	132	Colectivo
A 4	5,700	84	Colectivo
A 6 (F6)	8,000	-	Por Administración
C 1	10,800	160	Individual
C 2	10,800	180	Colectivo
D 1	7,380	123	Colectivo
D 2	7,680	128	Colectivo
A	8,700	145	Individual
B	<u>12,000</u>	<u>200</u>	Individual
TOTAL	89,320	1,247	

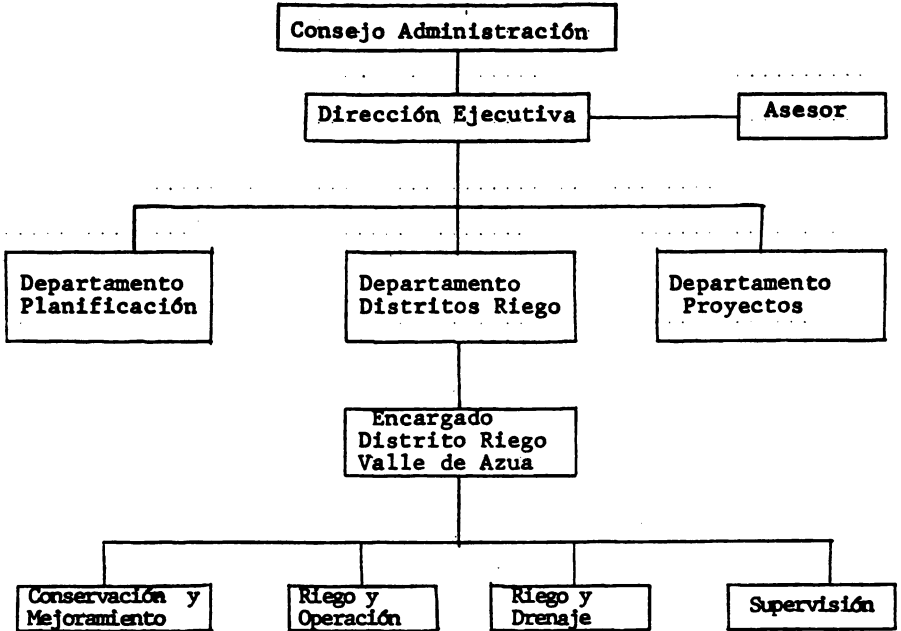
---

Fuente: IAD

ANEXO 33  
ORGANIGRAMA YSURA



ORGANIGRAMA INDRHI



SUPERFICIE, PRODUCCIÓN Y VALOR DE LAS COSECHAS  
EN EL CICLO AGRÍCOLA 1981

CULTIVOS	SUPERFICIE SIEMBRA (HRS)	SUPERFICIE COSECHADA (HRS)	RENDIMIENTO MEDIO	UNIDAD	PRODUCCION	PRECIO MEDIO RURAL (RDS/U)	VALOR DE LA COSECHA (RDS)
Arroz flor	8,412	7,330	4.00	Qq	31,720	24.70	783,484.00
Arroz retoño	6,412	5,930	3.00	Qq	17,790	24.70	439,413.00
Mafz	12,165	10,858	2.50	Qq	27,145	10.23	277,693.35
Habichuela	26,057	20,312	1.50	Qq	30,468	46.00	1,401,528.00
Yuca	7,417	7,400	9.00	Qq	66,600	7.70	512,820.00
Batata	2,018	1,997	8.00	Qq	15,976	5.86	93,619.36
Mami	13,303	12,120	2.00	Qq	24,240	20.00	484,800.00
Tomate	32,776	30,113	27.00	Qq	813,051	22.65	1,841,560.15
Cebolla	1,959	1,848	10.00	Qq	18,480	30.55	564,564.00
Tabaco	1,777	1,578	2.50	Qq	3,945	40.00	157,800.00
Berenjena	914	793	12.00	Qq	9,516	9.70	92,305.20
Ajías	2,608	2,436	7.00	Qq	17,052	16.00	272,832.00
Plátanos	19,079	16,123	3.00	M.	49,869	36.35	1,812,730.15
Guineos	9,028	7,113	50.00	RAC	390,650	1.50	585,975.00
Frijoles	2,290	2,100	50.00	RAC	105,000	1.00	105,000.00
Caña	425	425	8.00	Qq	3,400	10.00	34,000.00
Lechoza	288	278	25.00	DOC	6,950	5.35	37,182.50
Sorpo	15,174	14,541	5.00	Qq	72,705	8.00	581,640.00

ANEXO 35 (Continuación)

AZÚCAR, Continuación.

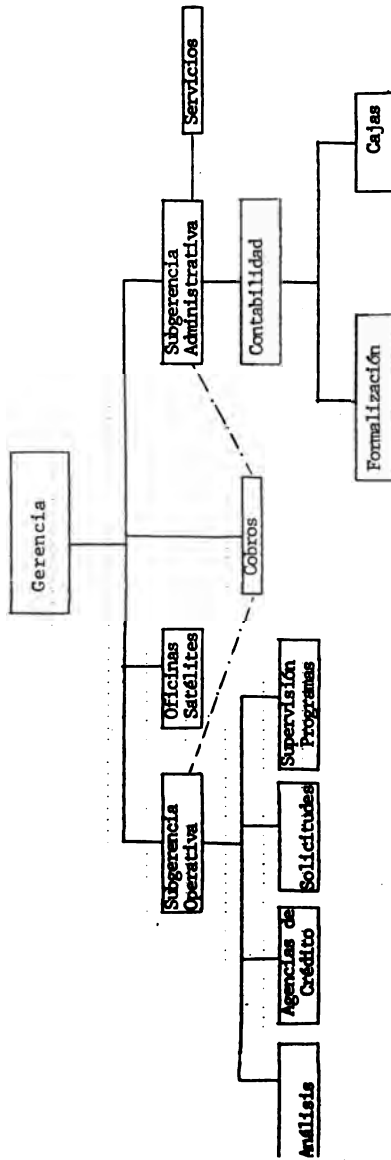
CULTIVOS	SUPERFICIE SEMBRADA (HAS)	SUPERFICIE COSECHADA (TAS)	RENDIMIENTO MEDIO	UNIDAD	PRODUCCION	PRECIO MEDIO RURAL (RES/VI)	VALOR DE LA COSECHA (RES)
Cañadul	1,130	1,180	5.00	QI	5,900	17.30	102,070.00
Huyama	150	160	10.00	QI	1,600	8.78	14,048.00
Doco	760	445	1.00	M.	445	75.00	33,375.00
Cebollín	310	310	8.00	QI.	2,400	30.00	72,000.00
Citrinos	35	15	4.00	M.	340	20.00	6,800.00
Volcanodrón	1,920	1,615	6.00	QI.	10,170	8.50	86,445.00
Naranja	392	410	4.10	M.	1,568	20.00	31,360.00
Maní	190	190	10.00	QI	1,800	12.70	22,860.00
Maíz	540	430	8.00	QI	3,440	85.00	292,400.00
Peón	60	15	7.00	QI.	385	1.00	385.00
Verde guinea	400	400		QI.		1.50	600.00
Papaya	4,361	4,231		QI.		1.50	6,346.50
Sandía	110	110	1.50	QI	165	17.00	2,805.00
Soya	600	600		QI.			
TOTAL	175,120	155,358					27,324,494.21

M = millares  
 QI = quintales  
 RAC = racimos  
 DOC = docenas

Fuente: INURHI

ANEXO 36

ORGANIGRAMA SUCURSAL BAGRICOLA



ANEXO 37

MONTO DE LOS CREDITOS OBTENIDOS POR LOS  
 AGRICULTORES SEGUN FUENTES DE FINANCIAMIENTO  
 Y CULTIVOS

Cultivos	FUENTES DE FINANCIAMIENTO					
	Banco Agrícola	Banco Privado	Agroindustria	Particular	Otros	Total
Plátano	7,455.00	-	-	-	-	7,455.00
Guineo	1,885.00	150.00	-	-	-	2,035.00
Yuca	-	-	-	-	-	-
Tomate Ind.	184,920.50	-	152,835.50	-	587.00	338,343.00
Hab. roja	-	-	-	-	295.00	295.00
Hab. negra	-	-	-	-	-	-
Cebollín	5,810.00	120.00	-	-	2,700.00	8,630.00
Cebolla	500.00	-	-	-	-	500.00
AjÍ	630.00	-	-	-	-	630.00
Melón	-	-	-	-	-	-
Sandía	-	-	-	-	-	-
Maní	-	-	60.00	-	-	60.00
Maíz	4,560.00	60.00	-	-	-	4,620.00
Sorgo	53,460.00	-	-	-	-	53,460.00
TOTAL	259,220.50	330.00	152,895.50	-	3,582.00	416,028.00

FUENTE: "Asignación Óptima de los Recursos Productivos en la Explotación Agrícola del Valle de Azua", trabajo de grado presentado por José Bdo. Billini y Alexis Batista Méndez, Universidad Nacional Pedro Henriquez Ureña, 1982.



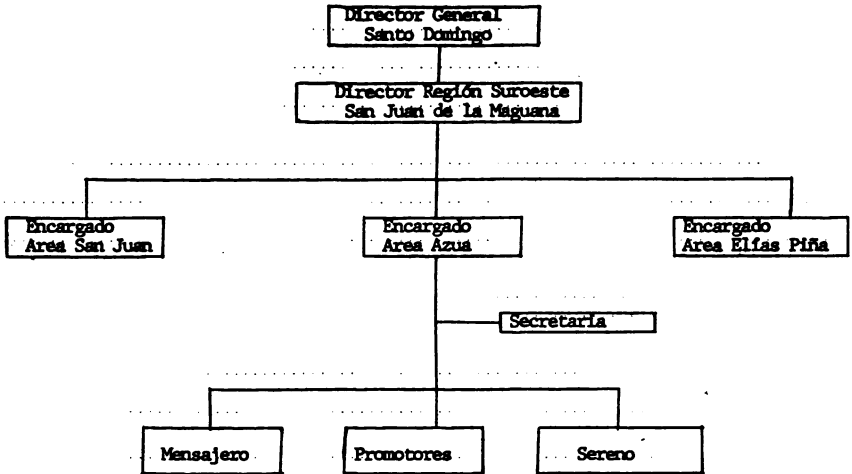
**ANEXO 38**

**ESTRUCTURA DE LA ODC**

- 1. Departamento de Programación con sus Unidades de:  
Investigación y Evaluación y la de Estadísticas.**
- 2. Departamento de Organización y Supervisión y Unidades:  
Educación Familiar, Juventud y Voluntariado.**
- 3. Departamento de Educación y Unidades:  
de Capacitación y Divulgación Técnica.**
- 4.- Departamento de Apoyo Financiero y Unidades:  
de Análisis de Crédito, Agro Industria y Artesanía.**
- 5. Departamento de Infraestructura e Ingeniería y Unidades de Diseño y Dibujo, Cálculo y Presupuesto.**
- 6. Departamento Administrativo con sus Secciones de:  
Archivo y Correspondencia, Compra y Almacén, Transportación.**
- 7. Departamento de Contabilidad y Auditoría y Secciones de:  
Contabilidad y Auditoría.**
- 8.-Departamento de Revisión y Análisis de Proyectos: y como organismos asesores de la Dirección: Asuntos Legales y Relaciones Públicas.**

ANEXO 39

ORGANIGRAMA ODC  
AREA DE AZUA



ANEXO 40

DESCRIPCION CUATRO PROGRAMAS PRINCIPALES DE LA  
ODC

1. Programa de Organizaciones Comunitarias

Mediante este Programa se promueve la formación y/o fortalecimiento de organizaciones comunitarias variadas, en la tipología de funcionales y territoriales, según estén orientadas a satisfacer necesidades sentidas por los miembros de las organizaciones o la solución de las necesidades sentidas por la comunidad, así como en sus distintos niveles de integración: uniones, juntas, federaciones y confederaciones.

Este programa tiene dos componentes o sub-programas: (1) Educación Familiar cuyo objetivo es lograr una mayor integración familiar y promover la participación activa de la mujer en el logro de mejores condiciones de vida; y (2) Juventud y Voluntariado cuyo objetivo es integrar a la juventud en la formulación y ejecución de los planes, programas, proyectos y actividades orientadas a la solución de la problemática propia de ese sector de la población.

2. Programa de Capacitación

Tiene como objetivo fundamental dotar a los comunitarios, líderes, dirigentes, autoridades civiles y militares, personal técnico y administrativo de la ODC, y otras instituciones públicas y privadas, de los conocimientos que facilitan la participación organizada, consciente y activa de la población en la solución de las necesidades más reales y sentidas por la comunidad.

También estimular y promover el desarrollo y fortalecimiento de los valores nacionales en sus distintas manifestaciones artísticas; consciente de que la capacitación facilita la toma de conciencia de la problemática, contribuyendo con una participación más eficaz en la planificación y ejecución de las acciones.

3. Programa de Infraestructura

Con este Programa se contribuye a dotar a las comunidades de aquellas obras físicas que sirven para satisfacer necesidades sentidas, como medio para viabilizar la participación organizada en la formulación y ejecución de las mismas, orientadas a lograr el cambio de actitud (del pasivo al activo participativo).

Tiene como finalidad básica dar apoyo mediante la asistencia técnica y económica a las comunidades a través de las organizaciones, como medio para lograr la solución de sus necesidades e incorporarlas al proceso de desarrollo.

En este Programa se ejecutan proyectos de instalaciones escolares, misceláneos, instalaciones socio-culturales, de irrigación,

ANEXO 41

ODC

CUADRO RESUMEN PRINCIPALES ACTIVIDADES DEPARTAMENTO

APOYO FINANCIERO - AÑO 1981

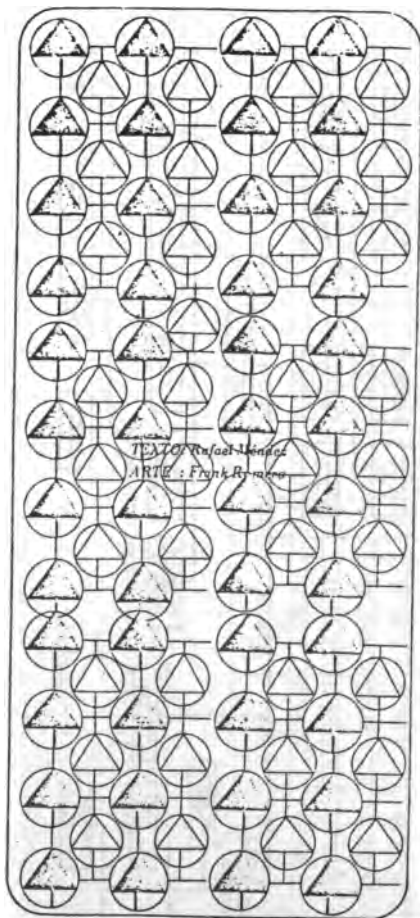
DETALLE ACTIVIDADES	UNIDADES	MONTO B.M.	NORTE	NORDESTE	NOROESTE	CENTRAL	SUROESTE	SUR	ESTE
Solicitudes Préstamos Recibidas	63	61,250.24	11 15,605.69	4 6,498.75	3 10,444.00	2 3,500.03	1 8,103.50	22 10,794.30	15 7,300.00
Solicitudes cobradas	54	47,901.67	8 7,774.72	5 14,102.95	2 3,466.00	3 3,811.63	3 1,282.00	19 9,998.92	15 7,465.00
Solicitudes Desembolsadas	46	36,383.78	7 7,123.75	8 8,833.95	3 3,466.00	2 2,256.03	-	7 7,239.05	7 7,465.00
Recuperación Préstamos	-	31,437.38	3 3,162.59	1 1,786.24	3 3,574.20	19 19,675.03	1 1,160.25	899 899.02	1 1,180.00
Préstamos Liquidados	6	13,742.60	5 5,377.40	-	-	3 3,193.27	-	-	-
Incentivaciones y/o Entreg. Vol.	4	3,156.50	-	-	-	-	-	2 2,014.50	-
Otros	103	112,284.20	28 41,435.35	21 17,128.63	8 11,020.09	35 39,676.51	1 90.28	4 1,497.18	5 1,361.13
Préstamos Vigentes	356	-	28	29	22	183	21	49	24
Aporte ODC Préstamos Vigentes	-	1,140,005.50	90 425,69	62 116,42	66 66,061.14	712 592.28	57 470.72	120 569.81	77 769.44
Aporte Org. Préstamos Vigentes	-	341,491.73	27 127.70	18 634.92	19 818.33	213 777.67	17 241.21	36 170.93	8 720.97
Total Aportes Org. Prést. Vig.	356	1,481,497.23	117 553.39	80 751.34	85 879.47	926 369.95	74 711.93	156 740.74	39 490.41
Socios Préstamos Vigentes	5,696	-	468	464	352	2,928	336	784	384
Beneficios Préstamos Vigentes	34,176	-	2,688	2,784	2,112	17,568	2,016	4,704	2,304
Viajes Sup. Grupos Financiados	3,125	-	-	-	-	-	-	-	-
Form. Inf. General con Préstamos	1,009	-	-	-	-	-	-	-	-

FUENTES: ODC



ANEXO 43

DESCRIPCION DE IDECOOP



**¿QUÉ ES IDECOOP?**

El Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo -IDECOOP- es un organismo autónomo del Estado, con patrimonio propio y duración ilimitada, creado mediante la Ley No. 31 del 25 de octubre de 1963.

Es el regulador oficial de todo el Movimiento Cooperativo Dominicano, teniendo bajo su responsabilidad velar por el MANEJO honesto de los intereses de los socios en las cooperativas.

La política del IDECOOP la traza el Consejo de Directores. El Presidente Administrador del Instituto es el responsable de su aplicación.

**OBJETIVOS DE IDECOOP**

- Fomentar el desarrollo de todo tipo de sociedades cooperativas, especialmente entre los trabajadores y campesinos, pero sin descartar otros sectores de la población.
- Coordinar sus labores con las cooperativas, federaciones y la Confederación Dominicana de Cooperativas para lograr el uso más eficiente de los recursos económicos y humanos en bien del movimiento cooperativista.
- Contribuir al mejoramiento de las sociedades cooperativas existentes, brindándole una efectiva asistencia para lograr su real funcionamiento y con ello el suministro de servicios acorde con las necesidades de sus asociados.
- Lograr mediante la organización de cooperativas una verdadera justicia distributiva y un racional aprovechamiento de los recursos humanos y económicos de la República Dominicana, así como un equilibrado ingreso económico entre la población.

ANEXO 43 (Continuación)

- Desarrollar la responsabilidad humana y romper con el paternalismo, creando conciencia en el hombre sobre su responsabilidad histórica ante una sociedad cambiante que requiere de su concurso para avanzar.

### ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO

Para el cumplimiento de sus funciones y atribuciones, el IDECOOP cuenta con una estructura a través de la cual proyecta los servicios de promoción, educación, financiamiento, fiscalización y asistencia técnica.

### EL CONSEJO DE DIRECTORES

Es el órgano deliberativo superior del Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo. Está integrado por once miembros representados de la siguiente forma:

El Presidente Administrador del Instituto, quien ejercerá las funciones de Presidente del Consejo; el Secretario de Estado de Agricultura; el Administrador del Banco Agrícola de la República Dominicana; el Secretario de Estado de Educación, Bellas Artes y Culto; el Director General del Instituto Agrario Dominicano; el Director General de la Oficina de Desarrollo de la Comunidad y cinco representantes del Movimiento Cooperativo organizado.

La Ley 31 establece una serie de atribuciones al Consejo de Directores. Entre ellas se cuentan las siguientes:

- Conocer y resolver acerca de los programas a corto, mediano y largo plazo que para ser ejecutados por el Instituto sean presentados por el Presidente Administrador.

- Trazar de manera general la política del IDECOOP, acorde con las finalidades del organismo y de las exigencias sociales y económicas imperantes.
- Fijar la política de crédito, los requisitos y modalidades de las operaciones; señalar las actividades que deberán atenderse preferentemente y establecer los lineamientos generales de asignaciones, plazos, cuotas de amortizaciones, tipos de intereses y descuentos correspondientes.
- Conocer y resolver todas las operaciones de créditos que excedan de los cinco mil pesos y facultar al Presidente Administrador, por delegación, para realizar operaciones menores de diez mil pesos.
- Supervisar, por lo menos una vez al año, el funcionamiento del Instituto para comprobar si real y eficientemente sus actividades avanzan dentro de las políticas y programas establecidos.
- Conocer y aprobar el presupuesto anual del Instituto, estableciendo las directrices de las operaciones a realizar.

El Consejo de Directores se reunirá en sesión ordinaria por lo menos una vez al mes y en sesión extraordinaria cuantas veces sea necesario, a solicitud de dos miembros o del Presidente Administrador del IDECOOP a quien en todo caso le corresponde convocar las reuniones.

### EL PRESIDENTE ADMINISTRADOR

Es la autoridad máxima del Instituto y es designado por el Poder Ejecutivo. Directamente dependen de la Presidencia Administrativa los Departamentos de FISCALIZACIÓN, Asesoría Legal, Relaciones Públicas, Programa Pesquero, Planificación y Coordinación, Administrativo y Asesores Externos.

Al Presidente Administrador le compete implementar la política establecida por el Consejo de

ANEXO 43 (Continuación)

Directores, conducir los negocios ordinarios del Instituto y dirigir su gestión operativa y administrativa con el objeto de cumplir a cabalidad las funciones y atribuciones del organismo.

Otras funciones del Presidente Administrador son las siguientes:

- Representante legal del Instituto.
- Nombrar empleados y funcionarios del Instituto, sujeto en algunos casos a la aprobación del Consejo de Directores.
- Someter a la aprobación del Consejo de Directores el presupuesto y la memoria anual, política de crédito, presupuesto, estados financieros mensuales y anual, Así como las solicitudes de préstamos que excedan a los límites fijados por este organismo.

Las funciones y actividades más importantes del IDECOOP, están agrupadas a través de la Sub-Administración de Desarrollo, la Sub-Administración Financiera y el Departamento de Fiscalización e Inspección, que tienen la responsabilidad de proyectar los servicios de asistencia técnica y económica hacia el Movimiento Cooperativo Dominicano.

**SUB-ADMINISTRACION DE DESARROLLO**

Departamentos que lo componen:

- Promoción
- Centros Regionales
- Educación
- Asistencia Técnica

La función principal de la Sub-Administración de Desarrollo es la de promover sociedades cooperativas de diversos tipos, atendiendo a las necesidades y posibilidades de cada comunidad; desarrollar programas educativos en favor de sus miembros y demás usuarios de las sociedades cooperativas y grupos en formación; dar asistencia técnica (contable, agronómica, cooperativista, empresarial) a las sociedades cooperativas y grupos en formación.

**SUB-ADMINISTRACION FINANCIERA**

Departamentos que lo componen:

- Análisis de Crédito
- Contabilidad
- Supervisión de Crédito
- Cobros

La función principal de la Sub-Administración Financiera es conceder préstamos a las sociedades cooperativas organizadas en el país, analizar las solicitudes de préstamos que hacen las cooperativas y supervisar su ejecución; efectuar el cobro de los créditos, presentar estados sobre movimientos de las cuentas pendientes de cobros por departamentos y llevar los controles contables de las operaciones crediticias realizadas por el IDECOOP a las sociedades cooperativas.

**DEPARTAMENTO DE FISCALIZACION**

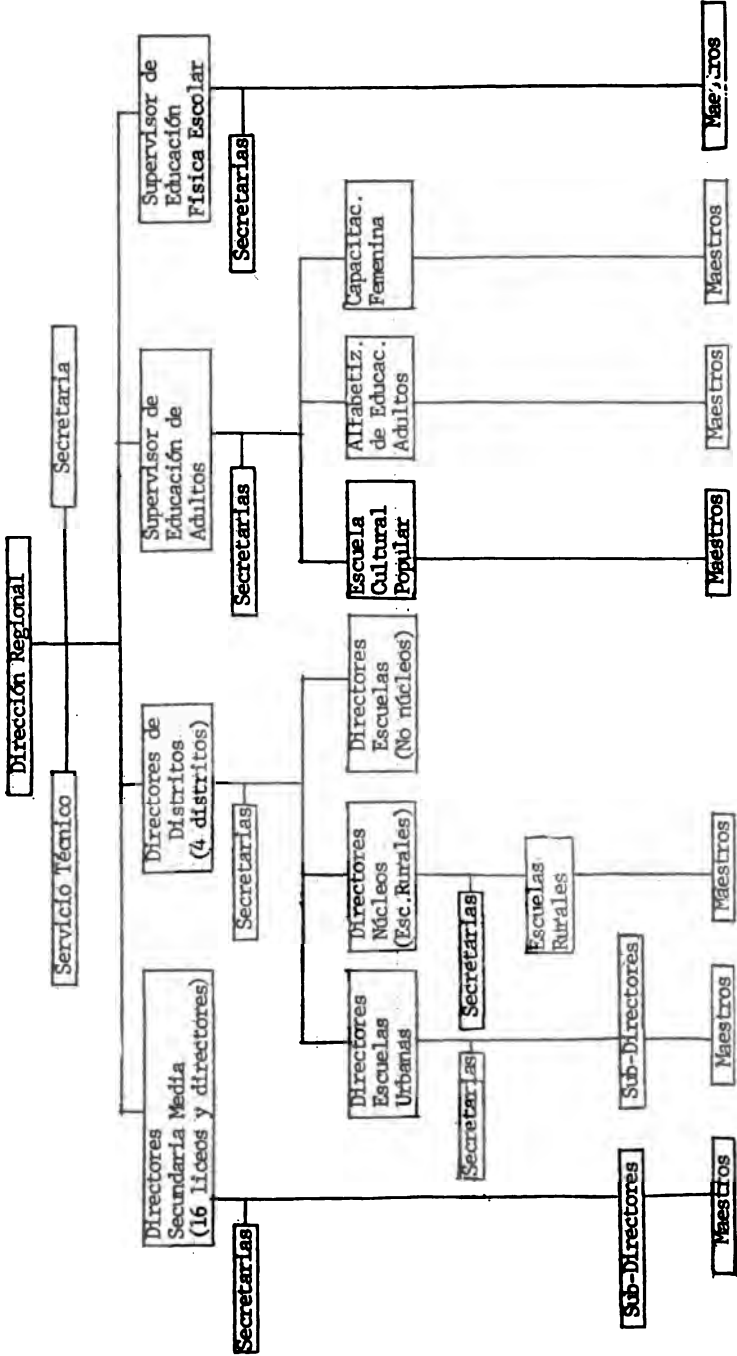
Secciones que lo componen:

- Inspección
- Auditoría

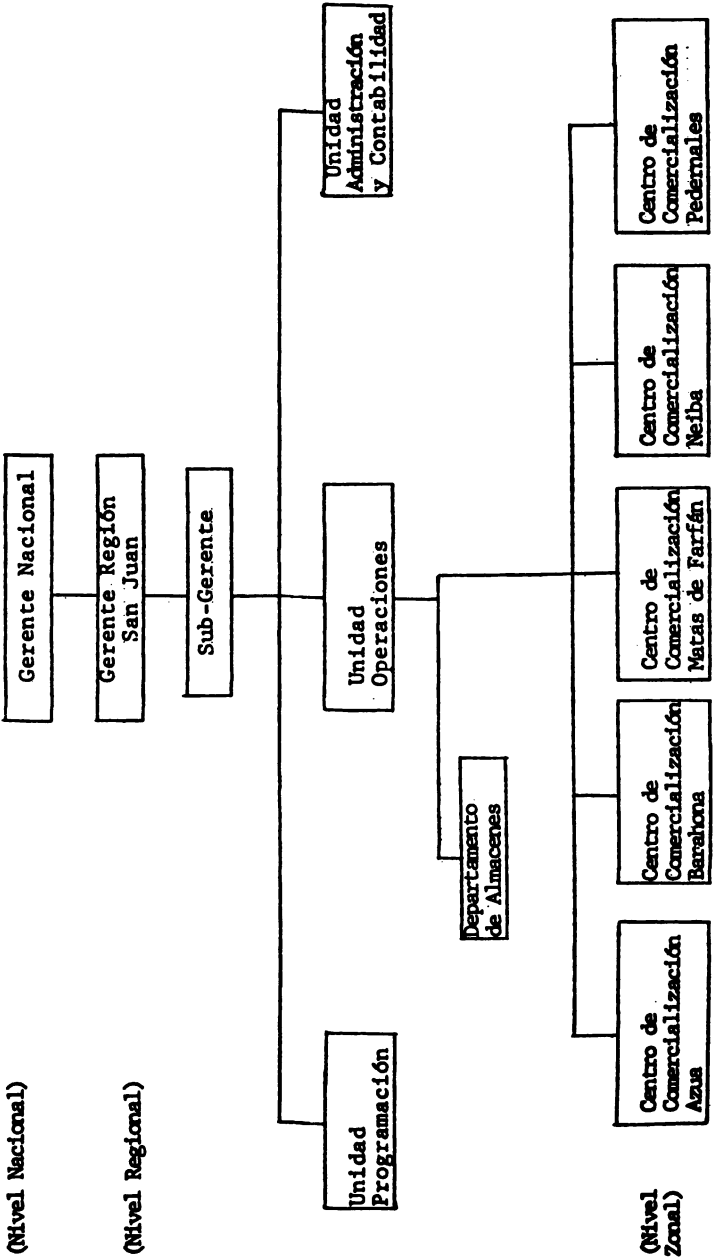
La función principal del Departamento de Fiscalización es evaluar las solicitudes de reconocimientos, de acuerdo con las disposiciones de la Ley 127 sobre Asociaciones Cooperativas, que elevan al Poder Ejecutivo, vía IDECOOP, los grupos cooperativos que hayan celebrado su Asamblea Constituyente; fiscalizar todas las sociedades cooperativas existentes en el país; actuar en nombre del IDECOOP en disoluciones y liquidaciones de grupos y sociedades cooperativas y llevar un registro permanente de todas las sociedades y grupos en formación.



ORGANIGRAMA REGIONAL SUROESTE DE LA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCACION, BELLAS ARTES Y CULTOS



ANEXO 45  
ORGANIGRAMA INESPRE  
REGIONAL DE SAN JUAN





*Antonio Guzmán*

2965 PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DOMINICANA

NUMERO : 2.115

CONSIDERANDO que es necesario auspiciar un desarrollo armónico de las diferentes regiones del país, para lo que se requiere una efectiva coordinación del Sector Público a nivel operativo en la ejecución de acciones y proyectos;

CONSIDERANDO que es indispensable disponer de una regionalización administrativa uniforme que permita la programación, seguimiento y evaluación permanente de los planes de desarrollo regional;

CONSIDERANDO que es preciso definir una demarcación territorial única que permita homogeneizar, mejorar y racionalizar la administración del desarrollo regional;

CONSIDERANDO que es preciso definir hábitos territoriales comunes, a fin de asegurar una adecuada generación y procesamiento de las estadísticas e indicadores básicos a utilizarse en la programación del desarrollo regional;

En ejercicio de las atribuciones que me confiere el artículo 55 de la Constitución de la República; dicto el siguiente

D E C R E T O . . .

Art. 1.- Para los fines y efectos de la planificación, la formulación y la ejecución del Presupuesto Nacional y la administración del desarrollo regional en general, se establecen las siguientes regiones:

- a) Región Suroeste, que comprende las Provincias de - Azua, Barahona, Bahoruco, Independencia, Elías Piña, San Juan y Pedernales;
- b) Región Cibao, que comprende las Provincias de Santiago, Espillat, Duarte, María Trinidad Sánchez, Samaná, Sánchez Ramírez, Salcedo, La Vega, Puerto Plata, Valverde, Montecristi, Santiago Rodríguez y Dajabón;
- c) Región Sureste, que comprende el Distrito Nacional y las Provincias de San Cristóbal, Peravia, San Pedro de Macoris, El Seibo, La Romana y La Altagracia.

Art. 2.- Se establecen como sedes de las regiones enumeradas en el artículo anterior, las siguientes ciudades:

.../



*Antonio Guzmán*  
PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DOMINICANA

2/

- a) Región Suroeste, la ciudad de Azua;
- b) Región Cibao, la ciudad de Santiago;
- c) Región Sureste, la ciudad de Santo Domingo.

g  
Art. 3.- Dentro de las respectivas regiones, existirán las siguientes subregiones administrativas para aquellas instituciones que por la naturaleza de sus funciones requieran operar en ámbitos territoriales de menor alcance especial:

a) En la Región Suroeste

- 1.- Subregión de Enriquillo, que comprenderá las Provincias de Barahona, Bahoruco, Independencia y Pedernales.
- 2.- Subregión del Valle, que comprenderá las Provincias de Azua, San Juan y Elías Piña.

b) En la Región del Cibao

- 1.- Subregión del Cibao Central, que comprenderá las Provincias de Santiago, La Vega, Puerto Plata y Espaillat.
- 2.- Subregión del Cibao Oriental, que comprenderá las Provincias de Sánchez Ramírez, Salcedo, Duarte, María Trinidad Sánchez y Samaná.
- 3.- Subregión del Cibao Occidental, que comprenderá las Provincias de Valverde, Montecristi, Santiago Rodríguez y Dajabón.

c) En la Región Sureste

- 1.- Subregión de Valdesía, que comprenderá las Provincias de San Cristóbal, Peravia y el Distrito Nacional.
- 2.- Subregión del Yuma, que comprenderá las Provincias de San Pedro de Macorís, El Seibo, La Romana y La Altagracia.

Art. 4.- Las subregiones enumeradas en el artículo 3, tendrán respectivamente, las siguientes sedes:

a) En la Región Suroeste

- 1.- Subregión de Enriquillo, con sede en la ciudad de Barahona.
- 2.- Subregión de Valle, con sede en la ciudad de San Juan de la Maguana.



*Antonio Guzmán*  
PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DOMINICANA

3/

b) En la Región Cibao

- 1.- Subregión Cibao Central, con sede en Santiago.
- 2.- Subregión Cibao Oriental, con sede en San Francisco de Macorís.
- 3.- Subregión Cibao Occidental, con sede en Mao.

c) En la Región Sureste

- 1.- Subregión de Valdesia, con sede en Santo Domingo o Baní.
- 2.- Subregión del Yuma, con sede en Higüey o San Pedro de Macorís.

Art. 5.- Las Secretarías de Estado, así como las demás instituciones del Sector Público que por la naturaleza de las acciones que realizan, requieran establecer ámbitos-espaciales menores a los señalados en los artículos 1 y 3, deberán precisar zonas administrativas que geográficamente estén inscritas dentro de los límites de las regiones y subregiones que se establecen en el presente Decreto. Para tal efecto, las Provincias serán denominadas zonas y los municipios se considerarán subzonas.

Art. 6.- Todas las Secretarías de Estado y Departamentos de la Administración Pública, deberán tomar las medidas pertinentes para adecuar su regionalización a las disposiciones contenidas en el presente Decreto antes del 16 de agosto de 1981.

Art. 7.- La Secretaría de Estado de las Fuerzas Armadas, el Ejército Nacional, la Fuerza Aérea Dominicana, la Marina de Guerra y la Policía Nacional, mantendrán su organización administrativa territorial y, en consecuencia, quedan exceptuados de las disposiciones del presente Decreto.

Art. 8.- Las Secretarías de Estado, así como las demás instituciones del Sector Público, quedan responsabilizadas de la fiel ejecución de las disposiciones contenidas en el presente Decreto, bajo la supervisión del Secretariado Técnico de la Presidencia.

DADO en Santo Domingo de Guzmán, Distrito Nacional, Capital de la República Dominicana, a los 7 de Agosto (27) días del mes de Agosto del mil novecientos ochenta y uno, años 1981 de la Independencia y 118o. de la Restauración.

---

Antonio Guzmán



*Salvador Jorge Blanco*  
PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DOMINICANA

NUMERO : 42

CONSIDERANDO que resulta imposterrable la ejecución de las obras necesarias en cada región del país, a fin de lograr el desarrollo integral de la Nación;

CONSIDERANDO que en la realización de esas obras, interviene diferentes Departamentos de la Administración Pública;

CONSIDERANDO que a fin de unificar esfuerzos y evitar duplicidad en las tareas de desarrollo que incumben al Gobierno Central, se hace necesario la creación de Coordinaciones Regionales de Desarrollo;

VISTA la Ley No. 55, del 22 de noviembre de 1965:

En ejercicio de las atribuciones que me confiere el artículo 55 de la Constitución de la República, dicto el siguiente

DECRETO :

Art. 1.- Se crea la Coordinación Regional de Desarrollo para la Región Noroeste del país, la cual abarca las Provincias de Valverde, Montecristi, Dajabón y Santiago Rodríguez. -

Art. 2.- Se crea la Coordinación Regional de Desarrollo para la Región Nordeste del país, la cual comprende las Provincias de Duarte, Salcedo, María Trinidad Sánchez, Samaná y Sánchez Ramírez. -

Art. 3.- Se crea la Coordinación Regional de Desarrollo para la Región Norcentral del país, que incluye las siguientes Provincias de Puerto Plata, Santiago, Espaillat y La Vega. -

Art. 4.- Se crea la Coordinación Regional de Desarrollo para la Región Este del país, la cual abarca las Provincias de San Pedro de Macoris, La Romana, La Altagracia y El Seibo. -

Art. 5.- Se crea la Coordinación Regional de Desarrollo para la Región Surcentral del país, la cual comprende las Provincias de San Cristóbal, Peravia, Azua, San Juan de la Maguana y Estrellaeta. -

.../



*Salvador Jorge Blanco*

PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DOMINICANA

2/

Art. 6.- Se crea la Coordinación Regional de Desarrollo para la Región Suroeste del país, la cual comprende las Provincias de Barahona, Pedernales, Independencia y Bahoruco.

Art. 7.- Los Coordinadores Regionales de Desarrollo tendrán la responsabilidad de unificar y ordenar todas las medidas e iniciativas gubernamentales destinadas al logro del desarrollo de sus respectivas regiones.

Art. 8.- Todos los funcionarios y empleados del Gobierno Central, deberán aportar a los Coordinadores Regionales, toda la información y documentación que sobre los planes y programas de desarrollo les fuera solicitada por ellos. Asimismo, los jefes y encargados de las oficinas y programas gubernamentales radicados en cada región, deberán celebrar reuniones y mantener contacto permanente con el Coordinador Regional de Desarrollo correspondiente, a fin de lograr la finalidad del presente Decreto.

Art. 9.- Los Coordinadores Regionales de Desarrollo deberán mantener su domicilio y residencia dentro de las demarcaciones de la región en la cual están designados.

Art. 10.- Los Coordinadores Regionales de Desarrollo dependerán directamente del Poder Ejecutivo, a quien deberán rendir informes quincenales de las atribuciones a su cargo.

Art. 11.- Los Coordinadores Regionales de Desarrollo, quedan designados miembros titulares del Consejo Nacional de Desarrollo.

DADO en Santo Domingo de Guzmán, Distrito Nacional, Capital de la República Dominicana, a los diecisiete (17) días del mes de Agosto del año mil novecientos ochenta y dos, años 139° de la Independencia y 12° de la Restauración.

Salvador Jorge Blanco.

## ANEXO 48

### EL CONSEJO NACIONAL EN MEMORIA DE LA REINTEGRACION

**CONSIDERANDO:** Que se hace necesario incorporar las diferentes regiones del País, al Sistema Nacional de Desarrollo, a través de Asambleas Regionales que puedan señalar con idoneidad las verdaderas necesidades de cada comunidad;

**CONSIDERANDO:** Que esas Asambleas Regionales deben tener representantes en el Consejo Nacional de Desarrollo;

**CONSIDERANDO:** Que debe darse facultad al Poder Ejecutivo para incorporar al Consejo Nacional del Desarrollo a los representantes del Sector Privado que a su juicio, puedan contribuir al logro de los planes de desarrollo del Gobierno;

### HA DADO LA SIGUIENTE LEY:

**ARTICULO 1.-** Se modifican los artículos 1 y 2 de la Ley No. 55 del 22 de noviembre del 1965, para que en lo adelante digan como sigue:

**"ARTICULO 1.-** Para ejercer las funciones de orientación y coordinación de la política económica y social del Sector Público, habrá un sistema de planificación del desarrollo en la República Dominicana, y un sistema para lograr una buena administración pública que estará formada por:

- a) El Consejo Nacional de Desarrollo;
- b) El Secretario Técnico de la Presidencia;
- c) Las Oficinas Institucionales de Programación; y
- d) Las Asambleas Regionales de Desarrollo.

**"ARTICULO 2.-** El Consejo Nacional de Desarrollo estará integrado por:

- a) El Presidente de la República, quien lo presidirá;
- b) Los Secretarios de Estado;
- c) El Gobernador del Banco Central;
- d) Los Coordinadores Regionales de Desarrollo; y
- e) Cualquier otro funcionario público o representante del sector privado designada por el Presidente de la República.

**PARRAFO 1.-** Serán además Miembros Adjuntos del Consejo y asistirán obligatoriamente a sus sesiones, teniendo voz pero no voto, el Director Nacional de Presupuesto y el Director Nacional de Planificación.



## ANEXO 48 (Continuación)

2

**PÁRRAFO II.-** El Presidente de la República podrá invitar a cualquier persona del sector público o privado a participar en las sesiones de trabajo, cuando a su juicio esa persona pudiera aportar alguna información útil a los miembros del Consejo.

**PÁRRAFO III.-** En caso de ausencia del Presidente de la República, éste señalará la persona que presidirá el Consejo Nacional de Desarrollo."

**ARTICULO 2.-** Habrá seis Asambleas Regionales de Desarrollo que serán las siguientes:

a) Asamblea Regional de Desarrollo del Noroeste que comprenderá las provincias de Valverde, Montecristi, Santiago Rodríguez y Dajabón.

b) Asamblea Regional de Desarrollo del Nordeste que comprenderá las provincias de Duarte, Salcedo, María Trinidad Sánchez, Samaná y Sánchez-Ramírez.

c) Asamblea Regional de Desarrollo del Suroeste que comprenderá las provincias de Independencia, Barahona, Pedernales y Caloruco.

d) Asamblea Regional de Desarrollo del Este que comprenderá las provincias de Monte Plata, San Pedro de Macorís, La Romana, La Altagracia y El Seybo.

e) Asamblea Regional de Desarrollo de la Región Norcentral que comprenderá las provincias de Puerto Plata, Santiago, Espaillat, La Vega, y Monseñor Nouel.

f) Asamblea Regional de Desarrollo de la Región Surcentral del país, que comprende las provincias de San Cristóbal, Peravia, Azua, San Juan de la Maguana y Estrellaleta.

**ARTICULO 3.-** Las Asambleas Regionales de Desarrollo estarán constituida de la manera siguiente:

a) El Coordinador Regional de Desarrollo designado por el Poder Ejecutivo, quien la presidirá;

b) Un representante de cada Ayuntamiento de la región, escogido por la Sala Capitular; y

c) Cualquier otra persona de la región designada por el Presidente de la República.

**ARTICULO 4.-** Las Asambleas Regionales de Desarrollo sesionarán ordinariamente cada tres meses y cada vez que el Consejo Nacional de Desarrollo

## ANEXO 48 (Continuación)

-3-

Los comités para conocer de los asuntos que les sean sometidos por el Consejo. Las conclusiones de cada reunión deberán ser presentadas por las Comisiones Regionales de Desarrollo, mediante informes escritos, al Consejo Nacional de Desarrollo, el cual decidirá al respecto.

DADA en la Sala de Sesiones del Senado, en Santo Domingo, Distrito Nacional, Capital de la República Dominicana, a los                    días del mes de                    del año mil novecientos ochenta y dos (1982); años - 139° de la Independencia, y 120° de la Restauración.

Ley No.8 de fecha 8 de septiembre de 1965, que determina las funciones del Ministerio de Agricultura. G. O. No. 8946, Septiembre 24, 1965.

HECTOR GARCIA GODOY  
Presidente Provisional de la República Dominicana  
En Nombre de la República.

NUMERO 8:

CONSIDERANDO: que es responsabilidad del Ministerio de Agricultura promover el desarrollo agropecuario del país;

CONSIDERANDO: que para cumplir sus fines específicos es necesario determinar las funciones propias del Ministerio de Agricultura y obtener el concurso de las entidades vinculadas y relacionadas con la economía agropecuaria;

VISTO el art. 2 del Acto Institucional;

HA DADO LA SIGUIENTE LEY :

Art. 1.- Corresponde al Ministerio de Agricultura directamente o en coordinación con otras entidades o por intermedio de las entidades vinculadas al Ministerio:

- a) Formular y dirigir la política agropecuaria del país en un todo, de acuerdo con los planes generales de desarrollo;
- b) Estudiar en colaboración con la Junta Nacional de Planificación y Coordinación, la situación agropecuaria del país, y presentar a la consideración del Gobierno el plan global agropecuario a corto y largo plazo;
- c) Coordinar los programas a corto y largo plazo de las entidades vinculadas y relacionadas;
- d) Aprobar los presupuestos anuales de las siguientes entidades: Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo e Instituciones Agrario Dominicano;
- e) Estudiar los aspectos económicos y sociales de la producción, distribución y consumo de los productos agropecuarios;
- f) Preservar los recursos naturales renovables, reglamentar su uso, incrementarlos y fomentar su racional aprovechamiento;

NUMERO 8:

- g) Racionalizar de acuerdo con las leyes y las técnicas el uso de las tierras;
- h) Promover el mejoramiento de la tecnología agropecuaria y capacitar personal profesional y no profesional;
- i) Aprobar y supervisar los programas de las escuelas agrícolas vocacionales;
- j) Prestar asistencia técnica y formular recomendaciones sobre la política crediticia;
- k) Prevenir y controlar las plagas y enfermedades de los animales y de las plantas;
- l) Fomentar y realizar investigaciones científicas en el campo agropecuario;
- m) Fomentar la producción agropecuaria;
- n) Estudiar las posibilidades de exportación y de sustitución de importaciones de productos agropecuarios y formular la política al respecto;
- ñ) Conocer todos los asuntos relacionados con el desarrollo agropecuario de la nación;
- o) Reglamentar la conservación de las aguas;
- p) Colaborar con el organismo correspondiente en el uso y distribución de las aguas de irrigación;
- q) Dar las recomendaciones pertinentes sobre la habilitación de áreas irrigables;
- r) Determinar y señalar a los organismos correspondientes las prioridades en la construcción de caminos vecinales;
- s) Realizar estudios sobre mercadeo de productos agropecuarios y proponer las reglamentaciones y medidas necesarias;
- t) Establecer y unificar un sistema de pesas y medidas en todo el país para el mercadeo de productos agropecuarios;
- u) Dar las recomendaciones pertinentes para la fijación de precios de los alimentos para aves y ganado así como controlar la calidad de los mismos;

ANEXO 8:

- v) Dar recomendaciones pertinentes para la fijación de precios exoneración de impuestos a los productos y equipos utilizados en la agropecuaria, así como controlar la calidad;
- w) Promover, recolectar y difundir las investigaciones agroclimatológicas en todo el territorio nacional;
- x) Cooperar en todo lo concerniente a las conferencias y reuniones internacionales sobre las materias antes enumeradas y velar por el cumplimiento de los contratos o convenios ratificados por el Gobierno Nacional en relación con esas mismas materias.

Art. 2.- La dirección del Ministerio estará a cargo del Ministro, quien la ejercerá con la colaboración de los Vice-Ministros y Directores Departamentales.

DEL MINISTRO

Art. 3.- El Ministro es la primera autoridad administrativa y técnica del Ministerio.

Son funciones del Ministro, además de las que le confieren otras disposiciones legales, las siguientes:

- a) Formular la política que regirá el desarrollo agropecuario de la Nación;
- b) Aprobar los programas de trabajo, las actividades y/o proyectos que serían realizados por distintos departamentos del Ministerio;
- c) Preparar el presupuesto para cubrir las actividades del Ministerio y someterlo a la consideración del Presidente de la República para su aprobación;
- d) Autorizar las erogaciones de fondos de acuerdo con el presupuesto aprobado;
- e) Preparar y someter la legislación esencial para el desarrollo agropecuario de la Nación;
- f) Establecer la organización y las modificaciones pertinentes en la estructura interna del Ministerio;
- g) Autorizar todas las compras de equipo y suministro del Ministerio;

NUMERO 8:

h) Delegar sus funciones en los Vice-Ministros u otros funcionarios del Ministerio quienes a su vez podrán redelegar dichas funciones;

1) Aprobar y entrar en contrato a nombre del Gobierno u otras agencias gubernamentales; contratistas privados y/o agencias internacionales.

Art. 4.- En el Ministerio de Agricultura habrán tres Vice-Ministros, con las siguientes denominaciones:

- a) Vice-Ministro de Producción Agropecuaria y Mercadeo;
- b) Vice-Ministro de Recursos Naturales;
- c) Vice-Ministro de Investigaciones y Extensión Agropecuaria.

Párrafo.- Los Vice-Ministros del Ministerio de Agricultura se consideran cargos técnicos.

Art. 5.- Son funciones generales de los Vice-Ministros:

- a) Suplir las ausencias accidentales del Ministro;
- b) Asesorar al Ministro en la adopción de la política y planes de acción del Ministerio;
- c) Asistir al Ministro en sus relaciones con otras entidades públicas y privadas y mantenerlo informado de la situación de los proyectos que se relacionen con las actividades propias del Ministerio;
- d) Representar al Ministro en las actividades oficiales que éste indique y atender el despacho de los asuntos del Ministerio;
- e) Organizar, en nombre del Ministro las reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo Nacional de Agricultura.

DEL VICE-MINISTRO DE PRODUCCION AGROPECUARIA Y MERCADEO

Art.6.- Son funciones específicas del Vice-Ministro de Producción Agropecuaria y Mercadeo:

- a) Promover la producción y el Mercadeo de productos agropecuarios;
- b) Estudiar los aspectos económicos y sociales de la producción, distribución y consumo de los productos agropecuarios.

**ARTICULO 8:****DEL VICE-MINISTRO DE RECURSOS NATURALES**

Art.7.- Son funciones específicas del Vice-Ministro de Recursos Naturales:

a) Promover la preservación de los recursos naturales, la reglamentación de su uso y fomentar su racional aprovechamiento;

**DEL VICE-MINISTRO DE INVESTIGACIONES Y EXTENSION AGROPECUARIA**

Art. 8.- Son funciones específicas del Vice-Ministro de Investigaciones y Extensión Agropecuaria:

a) Promover la realización de Investigaciones científicas en el campo agropecuario y divulgarlas;

b) Orientar la experimentación agrícola en todo el país

**DEL CONSEJO NACIONAL DE AGRICULTURA**

Art. 9.- Se crea el Consejo Nacional de Agricultura.

Art. 10.- (Modificado por la Ley No.76 de fecha 3 de diciembre de 1966. G. O. No.9016, diciembre 7, 1966).

El Consejo Nacional de Agricultura estará integrado por:

- a) El Secretario de Estado de Agricultura;
- b) El Secretario General de la Junta Nacional de Planificación y Coordinación;
- c) El Administrador General del Banco Agrícola;
- d) El Director General del Instituto Agrario Dominicano;
- e) El Director de Caminos Vecinales de la Secretaría de Estado de Obras Públicas y Comunicaciones;
- f) El Director General del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INDRHI);
- g) El Director de Desarrollo y Crédito Cooperativo;
- h) El Decano de la Facultad de Ciencias Agronómicas y Veterinarias de la Universidad Autónoma de Santo Domingo;
- i) Un Secretario Ejecutivo.

Art. 11.- Son funciones del Consejo Nacional de Agricultura:

- a) Asesorar al Ministro en la formulación de la política de desarrollo agrícola, pecuario y de los recursos naturales;

ARTO 8:

- b) Hacer recomendaciones sobre coordinación con las entidades dedicadas a actividades de desarrollo agrícola, pecuario y de los recursos naturales del país;
- c) Dictar su propio reglamento.

Art. 12.- El Secretario Ejecutivo del Consejo Nacional de Agricultura será designado por el Presidente de la República.

DEL FONDO DE FOMENTO AGROPECUARIO

Art. 13.- Se crea el Fondo de Fomento Agropecuario.

Art. 14.- Al Fondo de Fomento Agropecuario ingresarán:

- a) Los pagos que se reciban por la prestación de servicios técnicos;
- b) Los valores recaudados por concepto de ventas de semillas, estacas, frutos, alevines, venta de madera confiscada, alquiler de maquinaria, control de plagas y cualesquiera otros fondos.

Art. 15.- Los valores que ingresen al Fondo de Fomento Agropecuario serán depositados en el Banco de Crédito Agrícola.

Art. 16.- Los valores que ingresen al Fondo de Fomento Agropecuario serán utilizados para el mejoramiento y ampliación de los servicios prestados por el Ministerio.

Art. 17.- El Fondo de Fomento Agropecuario se someterá a la revisión y supervisión de la Auditoría y Contraloría General de la Nación.

DE LAS ENTIDADES VINCULADAS

Art. 18.- Se considerarán entidades vinculadas al Ministerio de Agricultura, las siguientes:

- a) Banco Agrícola
- b) Instituto Agrario Dominicano
- c) Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo
- d) Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INDERHI).

Art. 19.- Las entidades vinculadas coordinarán la ejecución de sus programas con el Ministerio de Agricultura.

Art. 20.- Quedan derogadas todas las disposiciones legales contrarias a la presente Ley.



**ANEXO 49 (Continuación)**

01 01

**NUMERO 8:**

**DADA Y PROMULGADA en el Palacio Nacional, Santo Domingo, Distrito Nacional, Capital de la República Dominicana, a los ocho días del mes de septiembre del año 1965, año 122º de la Independencia y 103º de la Restauración.**

**Publíquese en la Gaceta Oficial y en un periódico de amplia circulación en el territorio Nacional para su conocimiento y cumplimiento.-**

**HECTOR GARCIA GODOY.**

**amvc.-**





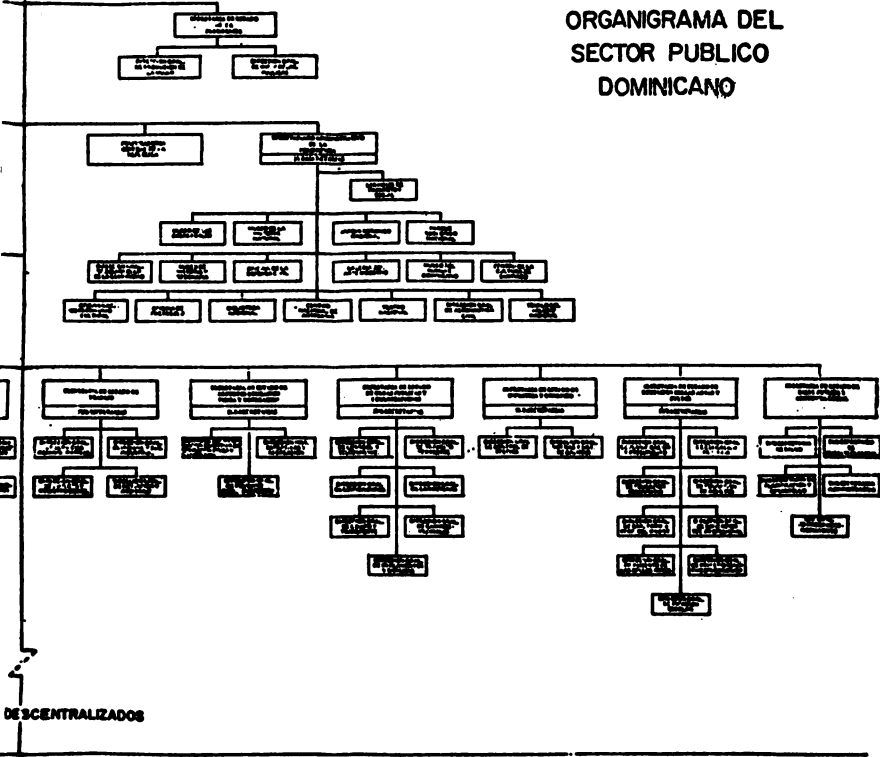


EJECUTIVO

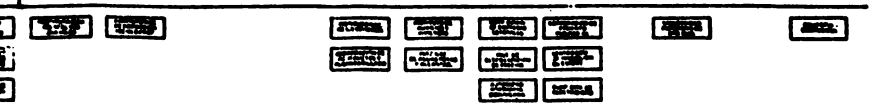


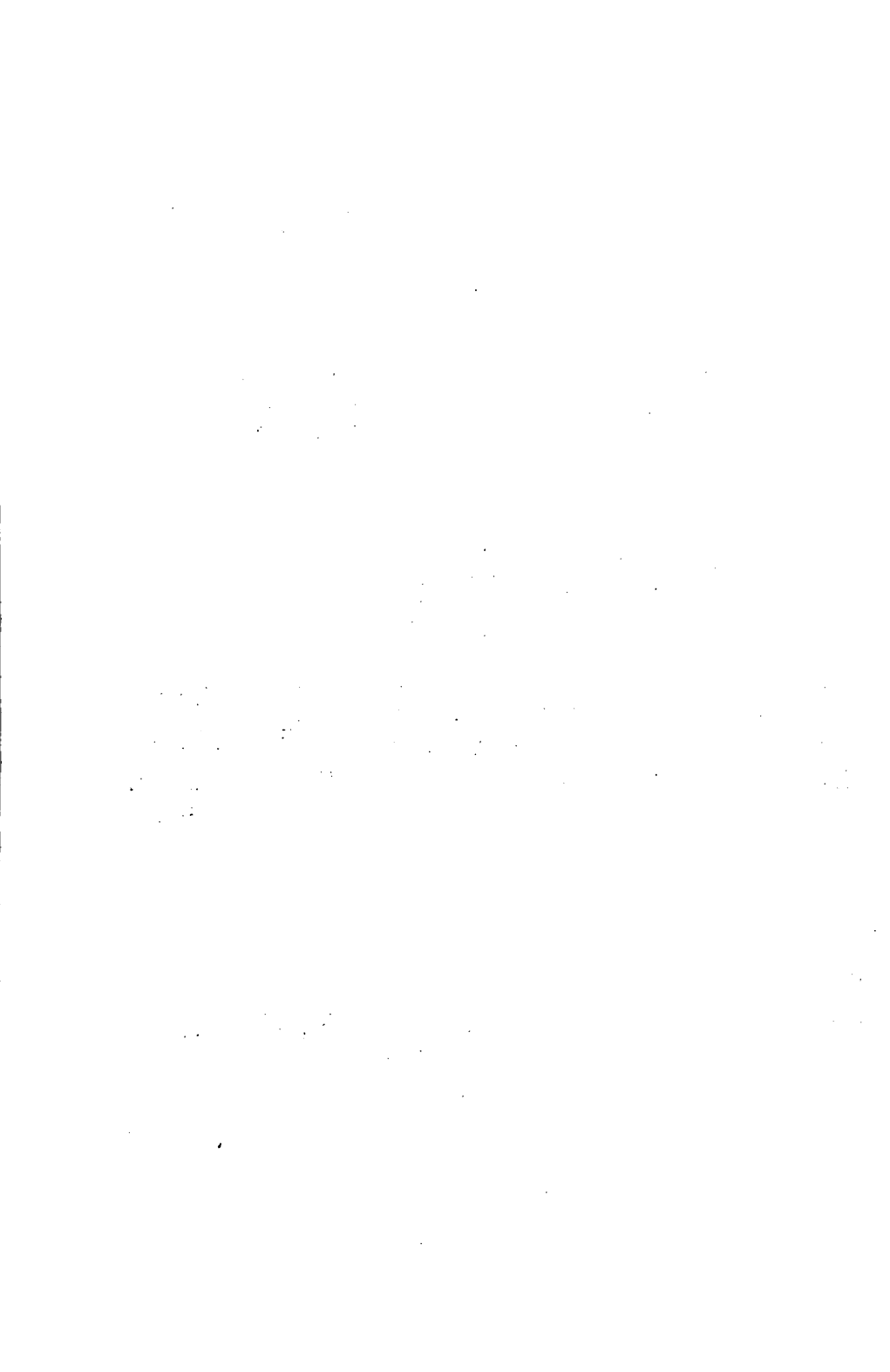
ANEXO 50

ORGANIGRAMA DEL SECTOR PUBLICO DOMINICANO



DESCENTRALIZADOS





SAN JOSÉ DE OCOA

---

---

"...Estos gaviones<sup>1</sup> que hemos construido no sirven para nada; 200 personas hemos estado trabajando para construirlos, de acuerdo a las direcciones que me dio el Jefe de Recursos Hidráulicos de Santo Domingo, pero el ingeniero que vino hoy nos dijo que el ángulo de los gaviones construidos era muy pronunciado y que cuando viniera la corriente del Rfo Nizao, el agua tomaría por ambos lados y podría llevarse el caserío "La Estrechura" donde acabamos de construir 34 casas para los campesinos. Qué le voy a decir a esta pobre gente que ha 'bregado' tanto cuando sepan que su trabajo no sirvió..."

Así comentaba el Padre Luis Quin, párraco del Municipio de San José de Ocoa, al Prof. José Cuevas, un visitante del Instituto Superior de Agricultura (ISA), quien había llegado para documentar la situación de la comunidad en octubre 1982, como base para la discusión en un seminario sobre "Organización Institucional para el Desarrollo Agropecuario y Rural".

-----  
<sup>1</sup>Un gavión es un muro construido con piedras o garrotes con malla de alambre; que se usa para desviar el curso del agua en el río.

---

Este caso ha sido escrito por Javier Morales, del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, con la supervisión de los Doctores John Ickis y Silvio De Franco, Directores Académicos de INCAE; con la colaboración del Dr. Luis Pérez del ISA; del Padre Luis Quin, de la iglesia en San José de Ocoa; y con la ayuda de Agapito Pérez Luna, del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA; y de Merilio Morell de la Dirección de Parques Nacionales. El caso no pretende describir todos los eventos, más bien servirá como marco de discusión en clases y seminarios. Fue preparado por solicitud del IICA y el ISA, especialmente para el Seminario sobre "Organización Institucional para el Desarrollo Agropecuario y Rural" a celebrarse en la República Dominicana en Noviembre de 1982.

Derechos reservados (c) 1982, por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, Managua, Nicaragua.  
Instituto Superior de Agricultura, Apartado 166, Santiago, República Dominicana.

**DISTRIBUCION RESTRINGIDA**

**PROHIBIDA LA REPRODUCCION**

En este seminario participarían autoridades de los organismos del sector público agrícola de la República Dominicana, con el propósito de analizar y buscar soluciones a los problemas del desarrollo rural del país.

"Yo no sé cómo puede haber criterios tan diferentes entre expertos", continuó el Padre Quín. "Los ingenieros de Recursos Hidráulicos insisten que todo está bien, pero el ingeniero civil que nos visitó no está de acuerdo".

El Prof. Cuevas meditaba mientras escuchaba al Padre Quín explicar sobre la gravedad del problema. No sólo era el asunto del río que podía llevarse el caserío, sino que era la situación en general de los campesinos de la región, que sin tierras legítimas para trabajarlas, cultivan productos de ciclo rápido como habichuelas, gandul y papas, en las laderas de las lomas. Cuando pasaba el invierno el agua arrastraba la tierra fértil hacia el río y los campesinos tenían que usar otra parce la para su cultivo.

Explicó el Padre Quín:

... En los últimos dos años la sedimentación del río ha subido casi diez metros... mira las copas de los árboles, están casi a nivel del suelo. Si entra fuerte el invierno no sé lo que podría pasar... cuando el Huracán David a fines de 1979 todos estos poblados quedaron bajo el agua y se perdieron casi 20 mil tareas<sup>1</sup> de tierra cultivable...

El Padre Quín continuaba:

"...Hace meses que estamos esperando que el Instituto de Recursos Hidráulicos instale un sistema de riego por aspersión, y los planes eran que los campesinos trabajaran haciendo terrazas, pero es frustrante pues no aparecieron los fondos, a mi me parece que debieran de ver la cosa a nivel práctico en lugar de a nivel político, aquí en San José de Ocoa hemos logrado que la gente participe en la construcción de terrazas y de casas; los programas del Gobierno deben de favorecer a la gente del lugar, para que sirva de estímulo y ellos queden en el campo, con un ambiente mejor para vivir, y no repartirle tierra que no sirve, eso es falta de respecto para los campesinos..."

---

<sup>1</sup>Una hectárea = 16 tareas.



El Prof. Cuevas se preguntó qué acciones deben tomar los organismos del Estado ante tan grave situación, y cómo podrían aunar esfuerzos con las organizaciones de la comunidad para detener el problema de la erosión y al mismo tiempo ayudar a la población campesina a mejorar sus precarias condiciones.

### El Municipio

San José de Ocoa y Rancho Arriba estaban unificadas como las dos sub-zonas dentro del municipio de San José de Ocoa; la provincia de Peravia comprendía los municipios de Baní, San José de Ocoa y Nizao. La Región Agropecuaria Central abarcaba las provincias de Peravia, San Cristóbal y la parte rural del Distrito Nacional (ver Mapas de la República Dominicana y de la zona de Peravia, Anexos 1 y 2).

La población de la República Dominicana era de 5.8 millones en 1981. La tasa de crecimiento fue 2.88% por año entre 1970 y 1981, comparado con 2.96% durante la década de los 60. La población dominicana se caracterizaba por el gran flujo migratorio del campo a la capital, Santo Domingo; y a la segunda ciudad del país, Santiago, y en 1981 más del cincuenta por ciento de la población total era urbana. Este flujo migratorio se producía, según los analistas, por el estancamiento en la vida rural.

La población de San José de Ocoa (incluyendo la sub-zona de Rancho Arriba) era 60,438 en 1981, de los cuales 46,423 eran habitantes rurales.<sup>1</sup> Los últimos datos sobre la distribución de la población por grupos de edad mostraban que el 51% de la población de Peravia era menor de 15 años, comparado con el 49.7% entre toda la población rural del país y 44.4% entre toda la población urbana.<sup>2</sup>

La geografía de San José de Ocoa es de naturaleza montañosa y la densidad de población era de 64 habitantes por km.<sup>2</sup> en 1980, mayormente concentrada en la ribera de los ríos y en su par de planicies donde se encuentran los poblados urbanos de San José de Ocoa y Rancho Arriba. En las otras subzonas de Peravia la densidad poblacional variaba desde 95 habitantes por km.<sup>2</sup> en Baní hasta 265 en Nizao.<sup>3</sup>

-----  
<sup>1</sup>Oficina Nacional de Estadística, "Población del País, 1981" (Santo Domingo, Enero 1982).

<sup>2</sup>Oficina Nacional de Estadística, Censo 1970.

<sup>3</sup>Oficina Nacional de Estadística, Censo Espacial de Población y Vivienda "Huracán David" (Santo Domingo, noviembre 1979).

El 21.1% de la población rural económicamente activa de Peravia estaba desempleada según el Censo de 1970, comparado con 27.4% en toda la Región Central del país. Un estudio conducido por el Banco Mundial en 1976, estimó en 60% el nivel de sub-empleo rural en la República Dominicana.

La mayoría de los habitantes rurales no poseen tierra y la concentración de las tierras rurales está limitada a un grupo de moradores rurales, ausentistas urbanos y el Estado. En el Anexo 3 puede apreciarse el régimen de tenencia de la tierra en San José de Ocoa, Rancho Arriba, de la República Dominicana.

El ingreso promedio mensual de la familia rural en San José de Ocoa y en el resto de Peravia era RD\$108<sup>1</sup> en 1979, mientras en otras áreas rurales de la Región Central el ingreso variaba desde RD\$54 en Sabana Grande de Palenque hasta RD\$122 en Yamasá, ambas subzonas de San Cristobal<sup>2</sup> (referirse al mapa, Anexo 1). Según el Censo del Banco Central en 1977 la población de la Región Central con ingresos menores de \$100 pesos consumía 59% de las calorías y proteínas sugeridas por el patrón básico de consumo (2,387 calorías y 54.8 gramos de proteínas).

El Huracán David, que azotó toda la isla y especialmente la Región Central de la República Dominicana a fines de 1979, tuvo gran impacto en la vida económica y social en San José de Ocoa. Además de la pérdida de 20 mil tareas comentadas por el Padre Quín, se perdieron miles de árboles de café, uno de los principales cultivos de la región. Los canales de irrigación que poseía el Municipio en las tierras planas fueron destruidas, así como centenares de viviendas y la mayoría de las 107 escuelas rurales.

Después de haberse terminado la carretera Constanza-San José de Ocoa la población rural se incrementó considerablemente; mucha de esta población fue atraída por las compañías madereras que trabajaron en el área; después, estas áreas desforestadas fueron usadas para cultivos de ciclo corto por la gente que quedó en la zona. Se dice que el volumen de agua del Río Ocoa ha disminuido en un 60% en los últimos 20 años y que la erosión ha aumentado a 507 toneladas métricas por hectárea por año, esto representa un promedio de erosión de 1.33 pulgada de suelo por acre por año<sup>3</sup>.

-----  
<sup>1</sup>RD\$1.00 = US\$1.00 en el mercado oficial.

<sup>2</sup>Oficina Nacional de Estadística, "Censo Espacial de Población...", ep. cit.

<sup>3</sup>Investigaciones de campo realizadas por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

### La Junta de Desarrollo

La Junta de Desarrollo fue fundada el 19 de noviembre de 1962 por el párroco José Antonio García y algunos miembros de la comunidad, especialmente profesores de escuela. Obtuvo personería jurídica por decreto ejecutivo el 3 de agosto de 1968.

En 1965, cuando la Junta estaba apenas iniciando sus actividades, llegó a la comunidad el Padre Luis Quín, proveniente de la orden religiosa canadiense de Scarboro, para hacerse cargo de la Iglesia del lugar. El Padre Quín inmediatamente se involucró en todas las actividades de la Junta, aportando su propio trabajo a los proyectos de infraestructura y buscando nuevas fuentes de ayuda. Por los años '80 se había convertido en un personaje muy conocido a nivel nacional.

La filosofía de la Junta desde su creación, reforzada por las convicciones y valores sociales del Padre Quín, fue de ayudar en el desarrollo económico, social y cultural en la comunidad; consideraba que cada persona debería tener bienestar económico, techo, salud y sana diversión. Sus primeras obras fueron un asilo de ancianos y una escuela parroquial. "Ciertos grupos partidistas refieren a estas actividades como 'labores desarrollistas'", dijo el Padre Quín a unos visitantes después de una de sus típicas Misas, con alto contenido social y música autóctona. "Pero no me ofenden, porque en realidad no pretendo otra cosa...".

La Junta de Desarrollo estaba organizada en comités por actividad. Había un comité para el proyecto de viviendas y otros para agricultura, educación, y para el mantenimiento de equipo. Los comités planeaban y ejecutaban actividades de la Junta. Aprovechando las características de cohesión y trabajo en grupo de la comunidad, la Junta había desarrollado varios proyectos: uno era la construcción de un centro de formación y orientación para los campesinos que en la actualidad tenía cinco subcentros de este tipo en diferentes estancias<sup>1</sup> del municipio. Otro era la construcción de un canal de riego de 7 km. y había instalado un sistema de riego por aspersión con capacidad de 1,000 tareas. Se había fundado también, la cooperativa de ahorro y préstamo que más tarde se disolvió pero dio origen a la actual cooperativa Santa Cruz.

Se habían construido 4 escuelas y se repararon y construyeron 322 kms. de caminos vecinales, se había reparado también la carretera Cruce-Ocoa y Ocoa-La Nevera. Se había construido una granja avícola y un proyecto de patos y peces, además de numerosos trabajos de conservación haciendo terrazas y la cons-

---

<sup>1</sup>Estancias son las subdivisiones de los municipios.

trucción de un vivero de más de 100 mil matas, para reforestar, en coordinación con la Secretaría de Agricultura, bajo el servicio de Conservación de Suelos.

Con el programa de construcción de viviendas para las víctimas del Ciclón David y la Tormenta Federico se habían construido 414 casas en 8 poblados dentro del municipio. Este trabajo fue producto de la ayuda económica recibida después del desastre y la participación de los beneficiarios y campesinos en la construcción de las casas, 48 de ellas hechas de concreto y madera con techo de zinc, con un valor aproximado de \$1,200 c/u, las otras hechas de madera y zinc a \$600 cada una. Los materiales y la ayuda económica para conseguirlos provino del Mercado Común Europeo, el AID, el Instituto Nacional de la Vivienda (INVI), Cáritas Dominicana y el pueblo canadiense. El equipo utilizado lo tenía la Junta y consistía en tres tractores de oruga, una grada, una pala mecánica, cuatro camiones, seis máquinas de hacer blocks, máquinas ligadoras de cemento, un compresor y equipo de construcción. La mano de obra en la construcción de las casas fue aportada por los miembros de la comunidad.

Actualmente la Junta recibía un aporte de la Presidencia de la República de RD\$1,500 mensuales. Con estos recursos limitados, más los aportes de diversas fuentes, la Junta había demostrado su habilidad de ejecutar obras que de otra forma hubieran costado mucho más. Por ejemplo, a mediados de 1982 el corte de un kilómetro de camino vecinal entre montañas se cotizaba en tre 6 y 7 mil pesos dólares dominicanos, elevándose a 25-30 mil con todas sus obras de arte. Sin embargo, en octubre, 1982, la Junta estaba terminando diez kilómetros de camino entre Monte Negro y Quita Sueño por una fracción de este costo. La Secretaría de Agricultura había aportado una brigada de técnicos para hacer el estudio, y además había pagado parte del costo del combustible y unos RD\$3,775 en reparaciones de equipo. Otros dos mil galones de combustible fueron donados por la Sociedad Industrial Dominicana, C. por A. y otros aportes para reparaciones fueron recibidos por dos instituciones canadienses; descuentos de las casas comerciales como Reid y Pellerano, y de fondos del Proyecto de Vivienda de la Junta. El Bufete Nacional de Ingenieros aportó supervisión voluntaria a la obra, el Centro Padre Arturo aportó alojamiento y las propias comunidades aportaron la alimentación para las brigadas de técnicos y los trabajadores que manejaban el equipo pesado.<sup>1</sup> No se había calculado los costos exactos de este camino vecinal ya que el costo de ciertas reparaciones era atribuible a otros

.....

<sup>1</sup>Estos datos aparecían en el Boletín, distribuido en la Misa de la Iglesia de San José de Ocoa, Domingo, 3 de octubre de 1982.

proyectos, pero los dirigentes de la Junta estaban seguros de que eran significativamente menores de lo que hubiera costado a la Secretaría de Obras Públicas.

La Junta era manejada por un presidente, la Sra. Santa Báez, maestra de una escuela urbana; y por un vicepresidente, un tesorero y algunos asesores cuya principal figura era el Padre Quín. Todos tenían otro trabajo además que el de la Junta.

Dña Santa comentaba al visitante:

"... La Junta es la pionera en la formación de la Federación Campesina, nuestro pueblo tiene algo que quizás no se dé a nivel del país, es la conciencia de las personas, y existe un esfuerzo común en el trabajo..."

### La Secretaría de Agricultura

Entre las instituciones del sector público que incidían o que tenían potencial para incidir en la vida económica y social de los habitantes rurales de San José de Ocoa, la más importante era la Secretaría de Estado para la Agricultura (SEA), la institución responsable para el desarrollo agropecuario a nivel nacional. Participaba como una de las instituciones de lo que se llamaba el Sector Público Agropecuario (SPA) y su acción estaba concentrada en Programas de Extensión, Insumos a la Producción, Comercialización, Organización Rural, que incluye a jóvenes y mujeres campesinas y el Servicio de Conservación de Suelos.

Manuel Peralta, quien era el encargado de la subzona de San José de Ocoa y Rancho Arriba donde la SEA tenía un centro de operaciones, comentaba:

"... La SEA está orientada a trabajar con los campesinos del lugar, tratando de llevarles orientaciones específicamente en asistencia técnica y tratando de aumentar la producción..."

Manuel contaba con un grupo de 18 técnicos, los cuales pasaban un informe mensual sobre sus gestiones, y éstas eran tramitadas a las oficinas regionales de la SEA que estaban localizadas en Baní.

### Planificación para 1982

Las subzonas de San José de Ocoa y Rancho Arriba fueron seleccionadas por la SEA en consulta con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) para el esta-

blecimiento de un "sistema de planificación y ejecución" a través del cual los mismos técnicos del campo participarían en la identificación de problemas, validación de los objetivos, metas, actividades y recursos de la SEA y en la preparación del plan de ejecución. Recibieron la colaboración activa de expertos de IICA, organismo regional que había desarrollado el sistema de planificación y ejecución a través de la investigación y experiencia de trabajo en más de veinte países latinoamericanos.

El sistema de planificación y ejecución estaba basado en la observación de que los programas de desarrollo rural tenían mayores posibilidades de éxito cuando los procesos de planificación y ejecución eran interrelacionados e involucraban a las mismas personas. Específicamente, se buscaba un proceso con las siguientes características: (1) la correcta interpretación tanto de las directrices de la política nacional como de la problemática de pequeños agricultores; (2) la participación de varios niveles, incluyendo el nivel de campo, en el proceso; (3) la obtención y utilización no sólo de datos provenientes de fuentes secundarias, sino también de origen primario; (4) la consideración explícita del uso y conservación de los recursos de aguas y suelos y el aspecto tecnológico como elementos fundamentales en la búsqueda de mayores niveles de ingreso para el pequeño agricultor; (5) la alta coherencia de las acciones dentro y entre las instituciones del sector público agrícola; (6) el "realismo presupuestario"; es decir, la elaboración de presupuestos dentro de los montos que normalmente reciben las regiones o zonas; y (7) la aplicación de la modalidad de "aprender-haciendo" en que se presentan, analizan y aplican conceptos en forma simultánea, introduciendo el entrenamiento cuando sea oportuno para el aprendizaje.<sup>1</sup>

Durante la primera fase, se llevó a cabo un análisis de los elementos principales de la problemática agropecuaria y los factores que la determinan, se elaboraron y aplicaron varios formatos que registraron informaciones y datos sobre la situación productiva, la situación del mercadeo, la organización de los pequeños y medianos productores, el estado de los recursos naturales renovables, la situación tecnológica y la capacidad técnica de la SEA en la zona.

En la segunda fase se validaron los objetivos, metas, actividades y recursos de la SEA en la zona, se elaboró el plan de implementación y se definió el sistema de seguimiento. Se consideraron los factores determinantes de la problemática den

---

<sup>1</sup> Tomado de SEA-IICA, "Programación para 1982: Subzonas de San José de Ocoa y Rancho Arriba (Santo Domingo, 1982), pp. 12-19.

tro del marco de los lineamientos generales de política, de los recursos financieros de la SEA y del período de tiempo para el cual se estaba elaborando la programación.

Esta segunda fase se inició con la realización de dos seminarios sobre técnicas de planificación e implementación del desarrollo rural microrregional; en estos eventos participaron alrededor de 30 técnicos de la SEA donde se incluyeron agentes de área, encargados de subzonas, coordinadores subzonales y zonales de extensión, encargados zonales y regionales de programas y algunos encargados de programas nacionales y técnicos de la unidad de planificación, SEAPLAN.

En estas actividades, mediante el enfoque de "aprender-haciendo", a la vez que se familiarizaron los participantes con los métodos y técnicas requeridas para la elaboración de la programación, se profundizó en la identificación de la problemática institucional de la SEA y las características de la situación agropecuaria de la zona. Se formaron equipos de técnicos según su vinculación con los servicios ofrecidos por la SEA en la zona y de acuerdo con su experiencia y ubicación jerárquica dentro de los niveles local, regional y nacional. Esta organización de los grupos se hizo con el objeto de dar a la programación, un sentido de mayor realismo en términos de eficacia y de las conexiones entre los niveles normativos y ejecutivos.

Después del período de entrenamiento, los equipos de trabajo continuaron reuniéndose por un período de dos meses con la finalidad de identificar y validar los objetivos generales y específicos, determinar las metas e indicadores que permitirían conocer el grado del logro, definir las actividades y tareas para la consecución de los objetivos, precisar los recursos humanos y financieros necesarios para la ejecución, elaborar el plan de ejecución incluyendo asignación de responsabilidades y cronogramas de control, y finalmente diseñar un sistema de información para el seguimiento de la ejecución y la reprogramación periódica.

El proceso de planificación para 1982 culminó en la elaboración de un presupuesto operativo de casi RD\$800 mil (ver Anexo 4). Contemplaba la asignación de 28 técnicos a los cinco programas básicos.

### Extensión Agrícola

Entre los cinco programas básicos del SEA el más importante en términos de recursos humanos era la extensión agrícola, llevada a cabo mediante un programa que se llamaba "Capacitación y Visitas", (C y V).

Este programa había sido introducido hacía 2 años por una firma israelita y consistía en un equipo de técnicos que cubrían cada uno un área de 400 productores; los técnicos estaban en el deber de visitar 40 productores de esos 400 y los agricultores visitados transmitían las experiencias al resto que no era visitado.

Cada técnico tenía un plan bisemanal en el que cada día visitaban 5 productores durante cuatro días a la semana, dos días eran dedicados a capacitación y mantenimiento. Cada técnico cubría entonces 40 productores que eran visitados cada 15 días. Era muy importante para el éxito del programa que los productores visitados tuvieran un grado de liderazgo capaz de transmitirle a los otros 10 los conocimientos adquiridos.

El programa se limitaba a transferencia tecnológica ya que el programa de crédito había pasado al Banco Agrícola; ocasionalmente el técnico de capacitación y visitas ayudaba a conseguir financiamiento (en el Anexo 5 se muestra un plan de trabajo de un técnico C y V).

Manuel Peralta mencionaba:

"... En la actualidad hay áreas que el programa de C y V no ha podido llegar dado la falta de técnicos; en San José de Ocoa tenemos 7 extensionistas y en Rancho Arriba 4 adicionales. Cuando se elaboró el programa teníamos más técnicos que los que tenemos ahora, ya que nos recortaron el presupuesto."

En el Anexo 6 se presenta un detalle sobre el grado profesional de los 12 técnicos del Programa C y V.

### Servicio de Conservación

El Servicio de Conservación, a través de su programa de "Agua y Tierra", tenía como objetivo la protección del medio ambiente mediante la realización de diversas prácticas conservacionistas por parte de la SEA con la participación de pequeños y medianos agricultores interesados. Este servicio contaba con seis técnicos en octubre de 1982, uno de los cuales recién se incorporó en septiembre. A diferencia de los otros programas que operaban en la zona, "Tierra y Agua" dependía directamente de la Regional Central y no de la oficina local en San José de Ocoa. Tenía recursos relativamente abundantes en comparación con los demás programas y sus técnicos frecuentemente proporcionaban transporte al personal del Programa de Organización Rural.



Las metas relacionadas a las prácticas conservacionistas eran las siguientes para 1982:<sup>1</sup>

Prácticas	Cantidad	Unidad
Canales desviación	2,824.00	m
Zanjas de ladera	20,000.00	m
Presas control azolve	2,000.00	-
Desague vegetados	6,200.00	m
Muros de establecimiento	1,667.20	m
Barreras muertas	6,117.28	m
Otras obras conservacionistas	505.60	-
Terrazas de bancos	400.00	m <sup>3</sup>
Semi-terrazas de bancos	4,800.00	m <sup>2</sup>
Barreras vivas	2,400.00	m
Aboneras	10.00	-

Para alcanzar estas metas el Programa contaba con la colaboración de más de 200 agricultores en 11 parajes (pequeñas comunidades), quienes se habían vinculado a las actividades de la SEA en forma voluntaria. Según Carlos Bonilla, técnico del Programa, en el 80% de los lugares, fueron los agricultores quienes tomaron la iniciativa. Carlos Bonilla comentaba:

<sup>m</sup>Los agricultores habían solicitado a la Secretaría de Agricultura los servicios de un programa regional de conservación de suelos:

En principio la idea de la SEA era trabajar exclusivamente en conservación de suelos y agua, aunque debido al deterioro causado por el Huracán David, la preocupación de la SEA se había extendido a nivel forestal, incorporándose entonces al Programa de Conservación de Suelos un técnico especialista en reforestación."

En cada paraje existía un "comité de conservación" formado por los líderes naturales de la comunidad. Organizaron "convites" en los cuales todos los miembros participaron en

<sup>1</sup>SEA-IICA, "Información del Sector Agropecuario...", op.cit., p. 63.

trabajos de práctica conservacionista. En recompensa, los agricultores recibían ciertos incentivos en la forma de árboles de los viveros de la SEA, o colaboración en la preparación de sus tierras. También los agricultores que colaboraban en los convites recibían paquetes alimenticios como recompensa.

Según el Sr. Bonilla, los agricultores de la zona estaban muy conscientes del problema de la erosión y dispuestos a sacrificar para encontrar una solución. Explicó al Prof. Cuevas:

"Hicimos una encuesta a nivel de toda la zona y encontramos que entre 421 agricultores estaban dispuestos a ceder inicialmente seis mil tareas para la reforestación... claro, muchos de estos agricultores no tienen títulos de las tierras y las trabajan en usufructo".

Por el mes de octubre, Carlos Bonilla estimaba que se había alcanzado un sesenta por ciento de las metas, a pesar de que los niveles de recursos humanos fueron menores que los presupuestados. Creía que uno de los mayores problemas radicaba en la falta de incentivos para los agricultores. Recientemente se había creado un nuevo Programa de Café en la zona y Carlos había obtenido algunas plantas que podían usarse como incentivos.

Otro problema que preocupaba a Carlos era la poca coordinación que existía entre su propio Programa y las otras instituciones del Estado. Explicó:

"Tenemos buenas relaciones con la Junta de Desarrollo y con la comunidad... También nos relacionamos con los otros programas de la SEA a través de la amistad. Pero no hay relaciones con otras instituciones. Por ejemplo, Obras Públicas viene y construye caminos que causan problemas de erosión... si hubiera coordinación no habría tantos problemas. A lo mejor no saben que existe nuestro Programa. Si pudiéramos lograr una coordinación entre todas las instituciones estoy seguro que habría trabajo más efectivo en caminos vecinales, en salud, etc. "

Manuel Peralta, del Programa de Extensión, estaba de acuerdo que "debe existir una mayor coordinación entre las instituciones que trabajan en el campo". Por su parte, el Padre Quín pensaba que el personal local de la SEA, tanto de extensión como de conservación, trabajan bien:

"Tengo confianza en estos muchachos. La falla está arriba. El dinero, el cemento, todo llega

tarde. Las personas a nivel local no tienen los medios y se frustran.

Un ejemplo es esto de los incentivos. El ministro (anterior) dice que hay fondos para la conservación, que no hay problemas. Pero cuando los agricultores comienzan a conservar sus suelos ven la pérdida de sus ingresos corrientes y se sienten decepcionados".

### Otros Programas de la SEA

El otro programa importante era el llamado "Campromer", el cual estaba dirigido a la incorporación de la mujer campesina, tenía más de un año de funcionar en el poblado de El Pinar donde se hizo un diagnóstico del lugar, y luego se había comenzado a entrenar a las familias en la construcción de pequeñas granjas de gallinas y conejos y el cultivo de pequeños huertos. Se entrenaba también a la gente a preparar alimentos que no estaba acostumbrada a comer, también proveía asesoramiento en salubridad. Otro componente del programa era impulsar la comercialización de los excedentes producidos.

Dentro de los programas menores de la SEA estaba el efectuado por un técnico encargado de supervisar los cultivos de papas, pero que dependía de la regional y no de la subzona de San José de Ocoa y por tanto se reportaba directamente a dicha regional.

Un programa de sanidad vegetal que funcionaba en la subzona fue eliminado ya que el técnico que lo manejaba había dejado el lugar.

### Otras Instituciones del Sector Público Agropecuario

#### El Banco Agrícola

La sucursal del Banco Agrícola en San José de Ocoa era la institución estatal que ofrecía el financiamiento para la actividad agrícola. Después del Huracán David el banco había financiado la rehabilitación del 80% del café que había quedado destruido.

El banco operaba con intereses del 9% para préstamos menores de \$2,000 y de 11% para mayores de \$2,000. Las habilitaciones que el banco había manejado en el último año se muestran en el Anexo 7 para los principales productos de San José de Ocoa y Rancho Arriba. Los costos de producción que el banco estima para calcular las habilitaciones y los rendimientos esperados, también aparecen en el Anexo 7.

A pesar de que la política del banco era la de ser rigurosa con la clientela a la cual había clasificado en siete categorías dependiendo de su historial crediticio, el banco tenía una mora en el pago de sus préstamos del 26% la cual puede apreciarse en el Anexo 8.

La sucursal de San José de Ocoa del Banco Agrícola cuenta con 12 técnicos que daban asistencia en materia de financiamiento. El procedimiento seguido por un agricultor consistía en visitar la oficina del banco para solicitar el crédito, luego el técnico del banco visitaba la propiedad y hacía una investigación sobre el agricultor, el que normalmente tendría que hacer visitas adicionales al banco, después de completados todos los requisitos la solicitud pasaba a un comité de crédito. El gerente de la sucursal de San José de Ocoa estimaba que un cliente tendría que hacer de 5 a 6 visitas al banco durante un período de 2 a 3 semanas, para obtener un préstamo. Cada visita le costaba a un agricultor un promedio de \$3 pesos.

El gerente también mencionaba la escasez de recursos asignados por la oficina central, lo que hacía optara por una posición más conservadora en el uso del financiamiento.

La Secretaría de Agricultura había calculado la cantidad de superficie según su capacidad productiva en el área de San José de Ocoa y Rancho Arriba. (En el Anexo 9) aparecen las tareas clasificadas por orden de calidad de tierra. En el Anexo 10 se muestra la evolución de los precios de mayoreo y al detalle en los últimos años para los productos agrícolas de la región).

### Oficina de Desarrollo de la Comunidad

Además de la Secretaría de Agricultura y el Banco Agrícola existían otras instituciones del estado prestando servicios en las comunidades de San José de Ocoa y Rancho Arriba; entre ellas la Oficina de Desarrollo de la Comunidad (ODC), era una institución a nivel nacional que dependía directamente de la Secretaría de la Presidencia y cuyos objetivos eran proveer a las comunidades rurales de organización comunitaria, de capacitación y de apoyo financiero.

En la comunidad de Ocoa habían 5 personas trabajando para la ODC, 2 en administración y otros 3 eran promotores rurales que se dedicaban casi solamente al trabajo de organización y bienestar familiar en el campo.

### Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo

El Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo (IDECOOP) otra de las instituciones presentes en la zona formada desde

1963 trataba de promover el movimiento cooperativo a través del financiamiento de sociedades cooperativas. En San José, IDECOOP había participado en la formación de la cooperativa Santa Cruz. Con la transferencia al Banco Agrícola de las unidades de préstamos de las instituciones ligadas al agro el IDECOOP había perdido importancia en sus operaciones, en San José de Ocoa sólo tenían un técnico en servicio.

### Instituto de Recursos Hidráulicos

El Instituto de Recursos Hidráulicos (INDRHI), se encargaba de controlar la distribución de las aguas y diseñaba y administraba sistemas de irrigación.

El INDRHI había colaborado con el Padre Luis Quín en el trabajo que había realizado la Junta de Desarrollo en la construcción de canales y gaviones en los ríos y caminos de penetración.

### Instituto de Estabilización de Precios

El Instituto de Estabilización de Precios (INESPRE) era el encargado de regular los precios de los productos agropecuarios, estableciendo precios de garantía al productor y mantenimiento de precios aceptables al consumidor. Además, tenía la función de ofrecer servicios de información de precios a los productores, crear y operar almacenes de depósito y manejar las importaciones de los productos agropecuarios. El INESTRE tenía una presencia esporádica, sólo en épocas de cosecha, en San José de Ocoa y alquilaba las bodegas de la cooperativa Santa Cruz para el almacenamiento de papa.

### Instituto Agrario Dominicano

El Instituto Agrario Dominicano (IAD) fue creado en 1962 para realizar la Reforma Agraria a través de donaciones, compra-venta o expropiaciones de propiedades agrícolas. El IAD era el responsable también de la organización y la administración de los asentamientos campesinos. Del período de 1962 a 1972 el IAD distribuyó 108 mil hectáreas a 21,000 familias campesinas a lo largo de todo el país. En 1972 el Congreso pasó una ley en la cual eran sujetos de expropiación fincas de arroz con irrigación mayores de 500 hectáreas. De 1973 a 1975 el IAD distribuyó otras 56,000 hectáreas a 11,500 familias. Desde 1975 la distribución de tierras ha venido decreciendo. Con excepción de algunos asentamientos arroceros la mayoría de los agricultores que recibieron tierra continuaron cultivando con métodos tradicionales y obteniendo bajos rendimientos y sus ganancias eran apenas suficientes para cubrir las necesidades mínimas.

Un reporte del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en Diciembre de 1981, mostraba que existía en el país 211 asentamientos con una participación de 66,568 miembros; en una superficie asignada de 6 millones de tareas. En San José de Ocoa existían 3 de estos asentamientos localizados en Rancho Arriba y tenían un área de 40,000 tareas con un número de 500 miembros iniciales.

Uno de estos asentamientos que producía maíz para los cerdos fue disuelto después de haber sufrido la Fiebre Porcina que azotó la región. Otro de los asentamientos había tenido problema con el cambio en las variedades del arroz.

### Oficina Nacional de Planificación

La Oficina Nacional de Planificación (ONAPLAN) era la encargada de la planificación nacional, con un presupuesto de casi 4 millones de pesos. San José de Ocoa pertenecía a la Región Suroeste en la distribución de tres regiones que había hecho ONAPLAN para ejecutar sus acciones de planificación nacional. ONAPLAN había sido la oficina encargada de canalizar los fondos de ayuda internacional después del Huracán David, después de esta acción ONAPLAN no había hecho mayor cosa por la región, pero se estaba trabajando en un nuevo proyecto de desarrollo.

### Ejército Nacional

Aunque no formaba parte del Sector Público Agrícola, el Ejército había sido muy importante en la construcción de los gaviones en el Río Nizao. Unos sesenta alistados del Tercer Batallón de Infantería, al mando de tres oficiales, habían participado en el trabajo. "Conseguir el apoyo del Ejército en la parroquia del Padre Quín no fue fácil, y la historia de cómo se hizo es muy larga", afirmó una persona quien había trabajado en la zona por muchos años. El mismo Padre Quín decía:

"El Jefe de las Fuerzas Armadas vino para ofrecer esta ayuda. Luego recibí una carta de una Asociación diciendo que no querían Guardia en su comunidad, alegaban que iban a robar sus gallinas.

Pero conversando se arregla todo. Explicué a los dirigentes de la Asociación que nadie iba a robar nada, que ni siquiera iban a quedarse en la comunidad por la noche. Iban a hacer su trabajo por el día".

### Los Productores

Los habitantes rurales de San José de Ocoa y Rancho Arriba vivían principalmente de la agricultura y era considerado co

mo el lugar de mayor producción de papa del país. También cultivaban habichuelas, café, guandul en las faldas de las lomas. Algunos agricultores cultivaban vegetales como repollo, tomate y cebollas. En los Anexos 11 y 12 se presentan datos recientes (1980) sobre el área sembrada y cosechada por tipo de cultivo, y los rendimientos promedios por tarea.

En 1966 los agricultores, principalmente los productores de papa, habían formado la Cooperativa Santa Cruz con la ayuda de la Junta de Desarrollo y del Padre Quín, con los propósitos de obtener insumos agrícolas a un costo más bajo, proveer crédito oportuno y lograr mejores precios para los productos a través de la comercialización conjunta. En 1982 tenía una tienda bien surtida en el centro de San José de Ocoa, a sólo veinte pasos de la Iglesia del Padre Quín. Aglutinaba 1,075 socios, aunque sólo un poco más de 500 eran activos. El gerente de la cooperativa, quien se llamaba Ataulfo, habló con el Prof. Cuevas sobre la historia de Santa Cruz, y de sus relaciones con las instituciones del Estado:<sup>1</sup>

"... El IDECOOP al inicio de la cooperativa nos dio el financiamiento, esos créditos no sólo nos hicieron daño sino que nacieron enfermos; los créditos no eran en efectivo, sino que ofrecidos en forma de productos como semilla de papa, que eran rechazos obtenidos por los compradores en Canadá....".

"La deuda con IDECOOP es de \$145 mil, por el problema de la semilla mala que nos vendieron".

Una esperanza para la cooperativa había sido el proyecto dominico-alemán el cual había hecho un aporte de un millón de pesos, financiado en el 80% por el Gobierno Alemán y el resto por el Gobierno Dominicano; el proyecto se componía de varios subprogramas: Conservación de Suelos, Organización y Servicio Cooperativo, Radiofonía Agrícola y Producción de Semilla de Papa. El proyecto había trabajado en unión con la Cooperativa Santa Cruz y se habían construido bajo el proyecto 2 bodegas, se instaló una máquina clasificadora de papa y unos almacenes frigoríficos en los predios de la cooperativa.

Ataulfo comentó sobre el uso de estas bodegas:

"... INESPRES perdió 4,000 quintales de papa que compró en 1981, ellos usaron las bodegas de la cooperativa para almacenarla, todavía nos deben \$1,700 de alquiler y \$915 de flete para la construcción de bodegas de INESPRES. En mayo de este año nos cortaban la luz pues INESPRES no había pagado la factura de los almacenes frigoríficos que le alquilamos...."

<sup>1</sup>-----  
En el Anexo 13 aparecen datos sobre el número de agricultores que normalmente reciben servicios estatales.

Ataulfo continuaba:

"... Nosotros aspiramos a que exista otra actitud de parte de las instituciones del Estado..."

Ataulfo continuaba ahora con relación a los técnicos:

"Los técnicos del banco cumplen su función pero se limitan sólo para el crédito; los técnicos de la SEA si están, será en los libros, pues yo no les he visto".

En 1980 la producción de semilla de los socios de Santa Cruz ya no era suficiente para abastecer todos los agricultores de la zona. En ese año un grupo de empresarios progresistas formaron "Propapa", una compañía privada. Propapa desarrolló 116 500 tareas de papa para semilla en las zonas planas de La Nevera, uno de los lugares más altos de la zona, durante 1980-82. La empresa tenía planes de expandirse a 2,500 tareas adicionales.

Máximo Taveras, Gerente de Propapa, se expresaba así:

"Nuestro problema ha sido la comercialización, en el año 1981 hubo un exceso de producción y se deprimió el precio; casi nadie tenía dinero para comprar la semilla.

El Estado nos ha dado participación en la toma de decisiones y se ha formado la Comisión Nacional de Papas en la cual somos miembros, con ello hemos logrado un precio de garantía de \$12 quintal de papa al productor. Esa comisión está a nivel nacional y participan todas las instituciones interesadas.

... Las tierras paperas son montañosas y con una pendiente de más de 60° estas tierras ya han perdido su capacidad productiva, yo estimo que el cultivo de papa tiene 5 años de vida.

... Tenemos que cambiar el cultivo de la papa, en las lomas, podría sembrarse café, o higuera...".<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Para cifras sobre la rentabilidad de cultivos alternos, ver Anexo 14.



El Prof. Cuevas había visitado también a Exiquio Estrada, un productor agrícola que cultivaba 500 tareas en una zona llana a un par de kilómetros de San José de Ocoa. Exiquio era un agricultor diversificado y sus principales cultivos eran de papa, tomate, repollo, cebolla, maní y habichuela. Exiquio se había ganado el prestigio de ser un buen agricultor y un hombre de buen trato con los campesinos que trabajaban en su propiedad.

Comentando sobre sus relaciones con las instituciones oficiales, Exiquio se expresaba así:

"De los servicios de asistencia técnica no tengo ninguno, si los agrónomos vienen será para platicar o pasear. En los 19 años que llevo trabajando en agricultura, yo mismo he resuelto los problemas técnicos."

Estrada tenía otro concepto de la asistencia financiera. El recibía habilitaciones del Banco Agrícola y del Banco Popular hasta por un monto del 60% de sus necesidades financieras, además debido a su prestigio recibía crédito en las compañías que vendían insumos agropecuarios en San José de Ocoa. Este crédito era a 90 días y sin intereses.

Hablando del sistema de comercialización Estrada comentaba:

"En INESPRES, como tienen dinero, compran lo que quieren para poner en las bodegas. Luego se pierde pues ni lo venden ni lo regalan a los pobres, como sucedió en el caso de la papa. Como no hay puestos de compra para algunos productos en San José de Ocoa, tengo que llevarlos hasta la capital, donde hay que colocar el producto en los mercados".

Exiquio también formaba parte de la Comisión Nacional de Papas y en muchas ocasiones había hecho sus propias sugerencias:

"El Estado debería hacer un censo agrícola para cada cultivo y obligar a los agricultores a sembrar determinadas áreas, ya que cuando todo el mundo siembra un cultivo, los precios que tenemos son irrisorios. Cuando el precio de la papa estaba alto en 1979, todos creyeron que era la mina de oro y después nos arruinamos".

Exiquio continuaba comentando sobre la situación de los agricultores al Prof. Cuevas. El consideraba que además de los problemas de comercialización, el costo de los insumos había incrementado en un 40% el último año, y ya los ingresos que percibían eran insuficientes para pagarles bien a los campesinos

que trabajaban para él. Los salarios de la zona oscilaban entre \$3 y \$6 el día. La modalidad preferida por Exiquio era trabajos por contrato a precio fijo, lo cual aseguraba resulta dos rápidos, aunque siempre mantenía alrededor de 25 trabajado res permanentes a los cuales les pagaba \$180 por mes. Usualmente los servicios médicos de la zona eran insuficientes y Exiquio gastaba \$2,000 al año para medicinas y consultas de sus empleados.

Exiquio concluyó diciendo:

"Con esta situación no podemos seguir, el 30 ó 40% de los agricultores han desaparecido de la zona y posiblemente desaparezcamos los que aún quedamos. Alguien tiene que arreglar este panorama. Yo he mencionado que lo que debería hacer el Estado es tener un almacén donde vender nuestros productos en Nueva York. Por ejemplo, una caja de tomate vale \$6 aquí y en Nueva York se cotiza a \$55, eso deberíamos hacer en vez de tener a funcionarios como tu ristas de corbata en los EE.UU."

En la comunidad de San José de Ocoa y Rancho Arriba se había desarrollado una gran unión campesina debido al espíritu co hesivo de la comunidad. Ramón Melo era el representante de la Federación Campesina que agrupaba a 66 asociaciones campesinas del municipio de San José de Ocoa.

El objetivo de las asociaciones había sido mejorar el acceso al crédito ofrecido por el Banco Agrario, además de tratar que las condiciones del campesino sin tierra pudieran ser mejoradas.

Ramón Melo comentaba:

"... Hay muchos obstáculos a la hora que las asociaciones tratan de conseguir financiamiento, uno de ellos es el requisito de si tienen tierra propia, todos sabemos que la mayoría no tienen tierra".

"... Si los campesinos no pueden pagar los préstamos porque se les perdió la cosecha, ya no se les vuelve a dar financiamiento, eso pasó después de e' Ciclón David cuando se perdieron todas las cosechas, el Banco sólo daba entonces para sembrar habichuelas negras".

"La SEA siempre ha fomentado los cursos técnicos, tienen el plan de Capacitación y Visitas, pero eso no llega a los campesinos que no tienen tierra, sólo a los medianos y grandes poseedores

de la tierra, por eso hicimos una lucha para desbaratar el plan y lo logramos".

"Viendo las injusticias que hay en las instituciones del Estado, los campesinos tenemos que unirnos para pelear por nuestros derechos".

"Cuando el campesino tiene la producción de habichuelas la vende a \$40/quintal y cuando la necesita está a \$80, pero ya está en manos del comerciante".

Carlos Bonilla, del Servicio de Conservación de la SEA, coincidió con Ramón en que los problemas del campesino de San José de Ocoa estaban en la comercialización, la pérdida de productividad por erosión y en la tenencia de la tierra. Sin embargo, tenía algún optimismo para el futuro:

"Antes de venir aquí en 1980 yo trabajé en la Sierra y el campesino allá es muy diferente, muy cerrado... ha sido engañado demasiado. Pero aquí el agricultor es muy abierto, muy directo. No vacila en expresarse. Ha tenido mucha experiencia en esto a través de las Federaciones, a través del contacto con partidos de izquierda.

Los agricultores aquí son hábiles, hábiles, hábiles. Y no pierden la esperanza".

### Las Opciones

En el camino de regreso del caserío "La Estrechura" a orillas del Río Nizao, el Prof. Cuevas hablaba con el Padre Quín sobre cuáles opciones tenían los habitantes rurales de San José de Ocoa y qué se podría hacer para resolver o al menos detener el grave problema de la erosión.

Cuevas había escuchado opiniones de algunos que pensaban que tal vez sería mejor relocalizar a los campesinos pobres a otra área, a través del Instituto Agrario Dominicano. O si debían cambiar el trabajo de los campesinos a una actividad no agrícola promocionando artesanías o industrias intensivas en mano de obra. "La artesanía puede desarrollarse", expresó el Padre Quín. "Es cuestión de ser inventivo".

Era obvio que la reforestación era inminente si querían salvar una de las cuencas más importantes del país, pero se preguntaba si la mejor manera de lograrlo sería utilizando la fuerza de trabajo de los campesinos.

También había pensado que si la solución podía ser sembrar árboles frutales en las lomas, pero entonces, ¿cómo se man- tendrían los campesinos que vivían de la agricultura de las lomas?<sup>1</sup>

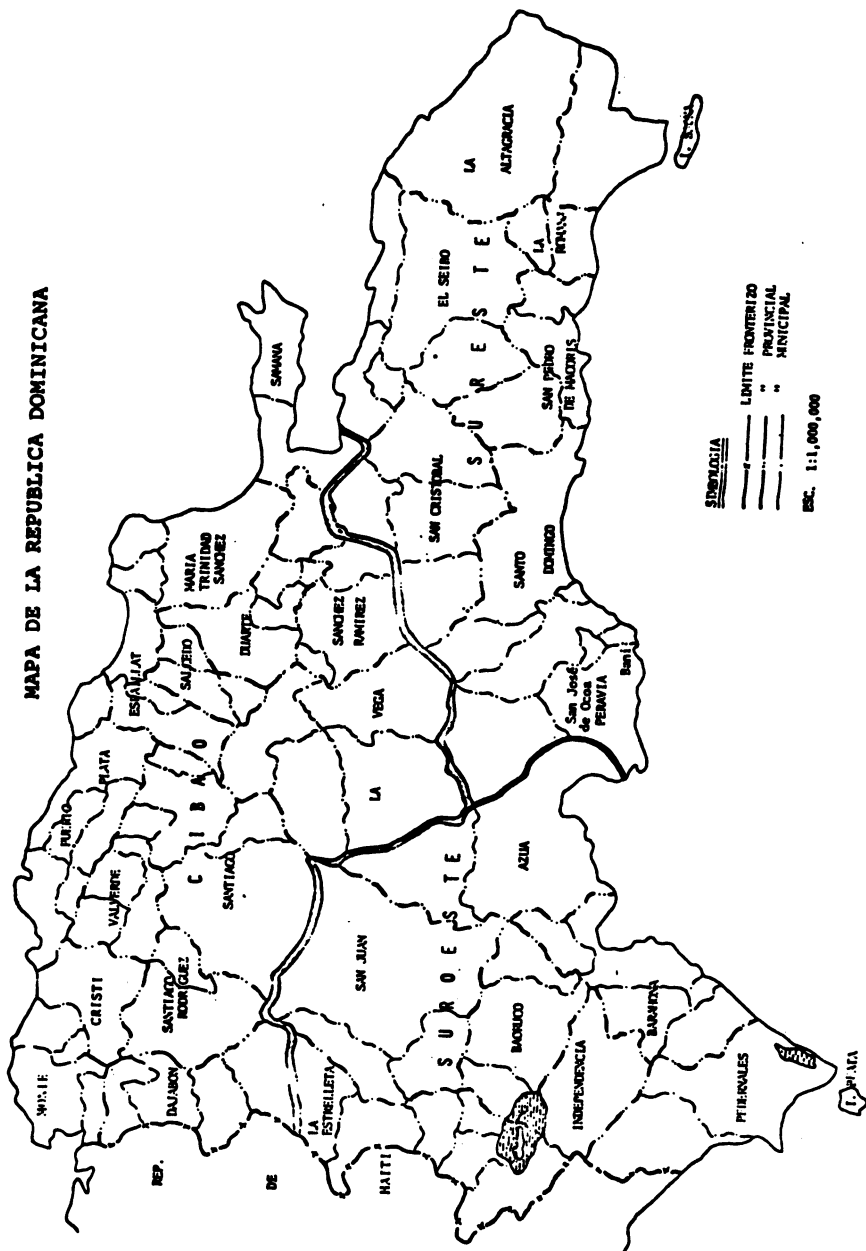
El área de influencia del Proyecto Marena era precisamente las cuencas del Río Ocoa y las cuencas del río Las Cuevas. El Prof. Cuevas había leído sobre el proyecto en un diario local y parecía que podía aliviar los más graves problemas, aunque consideraba que debía analizarse cuidadosamente sus elementos (En el Apéndice A aparecen los aspectos más importantes del Proyecto).

Curiosamente, los técnicos de las instituciones públicas en San José de Ocoa conocían muy poco sobre el proyecto. No estaban seguros sobre cuáles implicaciones tendría para sus trabajos, ni dónde se iba a comenzar. "No hay nada oficial sobre esto todavía", dijo Carlos Bonilla al Prof. Cuevas a principios de octubre, 1982.

---

<sup>1</sup>Ya había algunos cultivos permanentes en la zona. Para datos sobre frutales, ver el Anexo 15.

Anexo 1  
MAPA DE LA REPUBLICA DOMINICANA



anexo 2

SUBZONAS DE SAN JOSE DE OCCA Y RANCHO ARRIBA DE LA ZONA AGROPECUARIA DE PERAVIA.

REGIONAL  
NOR-CENTRAL



Anexo 3

SUPERFICIE DE EXPLORACIONES POR REGIMEN DE TENENCIA Y TAMAÑO, SAN JOSE DE OCO/RANCHO ARRIBA

Regional, Zonas, Sub-Zonas y Tamaño en Hectáreas	SUPERFICIE DE LAS EXPLORACIONES (Ha)									
	Total	Propias	Régimen de tenencia		Parcela I/	Ocupada				
			Aparcería y/o arriendo	Aparcería Arriendo Mixta		sin título	Del Particular			
					Estado	culares	tenencia			
San José dc Ocoa/ Rancho Arriba	56,801	49,705	375	276	99	340	480	758	140	4,631
Menos de 0.5	153	86	12	7	-	-	-	38	10	-
De 0.5 a 5	6,547	4,688	148	172	79	149	56	362	43	850
De 5 a 10	5,670	4,649	51	53	20	110	38	55	42	650
De 10 a 50	16,942	14,682	111	44	-	80	260	110	44	1,611
De 50 a 100	7,431	6,526	50	-	-	-	125	193	-	536
De 100 a 200	6,899	6,434	-	-	-	-	-	-	-	465
De 200 a 500	7,846	7,329	-	-	-	-	-	-	-	517
De 500 a 1000	2,779	2,779	-	-	-	-	-	-	-	-
De 1000 y más	2,531	2,531	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: SEA, Diagnóstico Agropecuario de la Regional Central, Tomo II (Santo Domingo, 1981), p. 45.





**Anexo 5**

**DIRECCION REGIONAL DE AGROPECUARIA CENTRAL  
PROGRAMA DE EXTENSION SISTEMA CAPACITACION Y VISITAS  
PLAN BISEMANAL DE TRABAJO**

DEL	AL	NOMBRE DEL A.E.A.:	LUGAR	AREA
		WILSON D. RAMIREZ		
		SAN JOSE DE OCOA		
		LOS ANONES		

DTA	HORA	NUCLEO	LUGAR	C	A	P	A	C	I	T	A	C	A	P	A	C	I	T	A	C	I	O	N
Nicr.	8:30 am.		San J. Ocoa																				
Jueves	9:30 am	#1	Toto-Mta. Gdo.	MARINO NIEU	CARLOS M. PINALES																		
Vier.	9:30 am.	#2	Domingo Frio	Gregorio Mateo	Inamigo A. Colón																		
Jue.	11:30 am.	#3	Los Limones	Bdo. Ramirez	Ignacio Tejada																		
Miér.	8:30 am.	#4	Ricv P. Pinta	Fco. Castillo	Pablo Andujal																		
Nicr.				EMPE	I M P R E V I S T O S																		
Juev.	10:30 am.	#5	Desceño Gamalo	Victorino Mateo	Renio Castillo																		
Vier.	2:30 pm.	#6	El Nancular	Gregorio de León	Julio Hujola																		
Lunes	11:30 am.	#7	Aun Gde.-Gina	Bertico Pinales	Hirain Tejada																		
Martes	8:30 am.	#8	Majolo-C.Gdo.	Tunin Migue	Guillermo Pinales																		

OBSERVACIONES:

APROBADO POR:

FECHA:

Anexo 6

Grado Profesional de los Agentes del  
Area

	<u>San José de Ocoá</u>	<u>Rancho Arriba</u>
Ingeniero Agrónomo	1	2
Agrónomo	5	2
Otro grado medio	2	
	<hr/>	<hr/>
	8	4

Fuente: SEA-IICA, "Información del Sector Agropecuario...".

ANEXO 7

Area Habitada, Monto de Habilitaciones, Costos de Producción y Rendimientos de los Principales Productos Agrícolas en el Municipio de San José de Ocoa

<u>Producto</u>	<u>No. de Créditos</u>	<u>Monto Total Habilitado/RD\$</u>	<u>Area Habilitada Tareas (3)</u>	<u>Costo Producción RD\$/tarea</u>	<u>Rendimiento qq/Tarea</u>
Café	454	546,212	21,130	28	15.5
Habichuelas	28	86,215	3,375	38 <sup>(1)</sup>	2
Papa	82	456,528	7,400	106	6.5
Guandul	52	73,241	6,770	43 <sup>(2)</sup>	0.5

Puente: Banco Agrícola Sucursal San José de Ocoa.

(1) Costo con riego, sin riego es \$28/tarea.

(2) Costo con riego, sin riego es \$30/tarea.

(3) 1 Hectárea = 15.9 tareas.

Anexo 8

Estado de la Cartera del Banco Agrícola de San José de  
Ocoa a Junio, 1982

<u>Préstamos No Vencidos</u> <u>Cantidad</u>	<u>Préstamos Vencidos</u> <u>Cantidad</u>	<u>Total Préstamos</u> <u>Cantidad</u>
4,569	2,817	7,386
5,072,324	1,890,296	6,962,610

Anexo 9

SUPERFICIE POR CLASE DE SUELO<sup>1</sup> SEGUN SU CAPACIDAD  
PRODUCTIVA POTENCIAL  
SUBZONAS SAN JOSE DE OCOA Y RANCHO ARRIBA

CLASE	SAN JOSE DE OCOA	RANCHO ARRIBA	TOTAL
-----Tareas-----			
I			
II	43,720		43,720
III	40,739		40,739
IV	-		-
V	25,835	34,777	60,612
VI	-	-	-
VII	842,607	278,218	1,120,826
VIII	-	-	-
TOTALES	952,901	312,996	1,265,897

<sup>1</sup>La descripción de las clasificaciones de suelos aparecen en la siguiente página.

Fuente: Secretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria, SEA.

### Anexo 9 (continuación)

En este anexo se puede observar que de la superficie total de las subzonas Ocoa-Rancho Arriba, sólo una pequeña porción es apta para cultivos intensivos. Dichas subzonas no tienen suelos de las clases I, IV, VI y VIII. De las clases presentes, el de la clase VII tiene el 88.5% de la superficie, el de la clase V alrededor del 4.7% y las restantes (II y III) alrededor del 3.5%.

La capacidad de uso de las clases de suelos presentes en ambos espacios geográficos, se describe en términos generales como sigue:

**CLASE II:** Tienen limitaciones que reducen la elección de plantas o requieren ligeras prácticas de conservación y de manejo que incluyen prácticas para prevenir el deterioro o para mejorar las relaciones agua-aire. Las limitaciones son pocas y las prácticas son fáciles de aplicar. Pueden incluir los efectos siguientes, solos o combinados:

- Pendientes suaves pero excesivamente largas;
- ligera susceptibilidad a la erosión por el agua o por el viento o efectos adversos ligeros causados por la erosión pasada;
- profundidades menor que la de un suelo ideal;
- estructura ligeramente desfavorable;
- ligero contenido de sal o de sodio, fácilmente corregible pero con probabilidades de que vuelva a aparecer;
- riesgo de sufrir daños ocasionales por inundaciones;
- humedad corregible por drenaje pero con limitaciones permanentes en forma ligera; y
- ligeras limitaciones de clima para el uso y manejo del suelo.

Los suelos de esta clase permiten una menor latitud en la elección de cultivos o de prácticas de manejo que los suelos de la Clase I. Pueden requerir algunos sistemas especiales de cultivos conservacionistas, prácticas de conservación de ingeniería, control de agua o métodos especiales de laboreo cuando son usados para cultivo. Por ejemplo, suelos profundos de esta clase, son pendientes ligeras, sujetos a erosión ligera, cuando son cultivados necesitarán una de las siguientes prácticas o la combinación de dos o más: cultivos en bandas; cultivos en contorno; rotación de cultivos que incluyan gramíneas y leguminosas; desagues vegetados; cobertura con abonos verdes; fertilizantes; emcalado y estiércol.

**CLASE III:** Tienen limitaciones moderadas que reducen la elección de plantas o requieren prácticas especiales de conservación, o ambas a la vez. Tienen más restricciones de uso que los de la Clase II y las prácticas de conservación son generalmente más difíciles de aplicar y de mantener. Las limitaciones restringen la cantidad de cultivos mixtos, épocas de siembra, laboreo y cosecha, elección de cultivos o alguna combinación de éstas:

Anexo 9 (continuación)

- Pendientes moderadas y excesivamente largas;
- alta susceptibilidad a la erosión por el agua o por el viento o efectos adversos moderados de erosiones pasadas;
- inundaciones frecuentes acompañadas de daños a los cultivos;
- humedad o condiciones de sobresaturación que continúan después del drenaje;
- poca profundidad del suelo o pan de arcilla que limita la zona radicular y la capacidad de almacenar agua;
- baja capacidad de retención de la humedad;
- baja fertilidad del subsuelo;
- presencia moderada de sales o sodio;
- moderadas condiciones climáticas limitantes.

CLASE V: No tienen problemas de erosión o si los tienen, son insignificantes. Sin embargo tienen otras limitaciones que no son prácticas o económicas de remover y que limitan su uso únicamente para pasturas, forestales, vida silvestre, lugares de recreo, y otros similares. Son generalmente suelos de terrenos bajos, sujetos a inundaciones frecuentes; muy poco profundos para la implantación de cultivos; áreas de relieve cóncavo, donde el drenaje no es factible, etc. Debido a estas limitaciones, el cultivo de las plantas comunes no es posible, pero los pastos pueden ser mejorados y beneficiados mediante medidas de manejo adecuadas.

CLASE VII: Tienen limitaciones muy severas que restringen su uso, limitado fundamentalmente al pastoreo o se adaptan muy pobremente al uso forestal.

ANEXO 10

PRECIOS DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS AGRICOLAS EN EL  
MUNICIPIO DE SAN JOSE DE OCOA

Premedios Anuales

Año	PAPA		HABICHUELA ROJA		HABICHUELA NEGRA		C/ANUJIL		CAFE	
	Mayor	Detalle <sup>2</sup>	Mayor	Detalle	Mayor	Detalle	Mayor	Detalle	Mayor	Detalle
1974	10.65	0.13	24.37	0.28	23.06	0.25	25.49	0.25		
1975	16.61	0.21	41.02	0.48	23.52	0.41	22.08	0.35		0.65
1976	13.10	0.16	35.82	0.42	25.30	0.34	31.43	0.36		1.27
1977	16.33	0.20	41.43	0.55	29.76	0.41	38.48	0.47	147.99	1.95
1978	15.30	0.21	40.38	0.53	25.74	0.39	34.31	0.50	119.66	1.53
1979	17.79	0.24	49.34	0.61	34.47	0.46	44.70	0.56	140.03	1.68
1980	14.60	0.24		0.61		0.43		0.49		1.44
1981	10.00	0.21		0.54		0.35		0.45		1.02
1982 <sup>3</sup>	14.65	0.21		0.64		0.31		0.43		1.18

FUENTE: Dirección de Economía Agropecuaria SEA.

(1) En \$/quintal

(2) En \$/Libra

(3) Promedio de Enero, Febrero y Marzo de 1982.



Anexo 11

AREA TRADICIONAL Y RENDIMIENTO  
 POR RUBROS AL ALC, SAN JOSE  
 DE COCA

CULTIVOS	TAREA ANUAL		REND. PROM./TAREA	
	SEBRADO	COSECHADO	UNIDAD	CANTIDAD
Arroz	-	-	Fanega 100 Kg	-
Habichuela Roja	42,900	42,900	qq	0.94
Habichuela Negra	7,800	7,800	"	1.41
Maíz	10,340	10,340	"	1.72
Yuca (amarga/dulce)	250	190	"	6:0
Batata	350	400	"	6:75
Yautía	-	-	-	-
Plátano	-	-	-	-
Guandú	15,800	15,800	qq	1.75
Rame	-	-	-	-
Papa	21,100	20,700	"	10.0
Cebolla	1,010	1,010	"	14.25
Tomate Ensalada	2,000	1,925	"	20.0
Tomate Industrial	-	-	-	-
Ajo	-	-	-	-
Auyama	50	50	"	20
Ajies	100	100	"	30
Tabaco	-	-	-	-
Guineo	1,800	2,800	Racimo	61
Sorgo	-	-	-	-
Maíz	20,600	20,600	qq	1.47
Jengibre	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>124,100</b>	<b>124,615</b>		

Fuente: SEA-IICA, "Información del Sector Agropecuario," p. 19.

Anexo 12

AREA TRADICIONAL Y RENDIMIENTO  
 POR RUBROS AL AÑO, RANCHO AEREA

CULTIVOS	TAREA ANUAL		REND. PROM./TAREA	
	SEBRADO	COSECHADO	UNIDAD	CANTIDAD
Arroz	4,365	4,075	Fanega 100 Kg	2.5
Habichuela Roja	9,030	8,440	qq	0.92
Habichuela Negra	100	95	"	1.35
Mais	1,600	1,500	"	1.50
Yuca (amarga/dulce)	400	340	"	8.0
Batata	400	380	"	7.0
Yautía	-	-	-	-
Plátano	1,033	1,033	Millares	1.35
Guandú	75	75	qq	1.50
Nana	-	-	-	-
Papa	14,300	14,200	"	10
Cebolla	400	390	"	12
Tomate Ensalada	568	530	"	17.67
Tomate Industrial	-	-	"	-
Ajo	-	-	"	-
Auyama	-	-	"	-
Ajías	310	280	"	15.0
Tabaco	-	-	"	-
Guineo	3,069	2,500	Racimo	100
Sorgo	-	-	qq	-
Mamf	3,817	3,810	"	1.40
Jengibre	-	-	"	-
<b>TOTAL</b>	<b>39,467</b>	<b>37,648</b>		

Fuente: SEA-IICA, "Información del Sector Agropecuario," p. 20.

Anexo 13

AGRICULTORES QUE NORMALMENTE RECIBEN SERVICIOS ESTATALES

	<u>San J. de Ocoa</u>	<u>Rancho Arriba</u>
Crédito (Banco Agrícola, ODC, IDECOOP)	3,190	955
Material de Siembra	2,755	1,090
Asistencia Técnica	2,149	1,400

Fuente: SEA-IICA, "Información del Sector Agropecuario de la Región Central" (Santo Domingo, mayo 1980), p. 40.

Anexo 14

RENTABILIDAD DE CULTIVOS PRINCIPALES (RD\$ por HA)

	<u>1978</u>	<u>1979</u>
Arroz	111.68	(14.43)
Habicultura	540.48	446.88
Plátano	1,081.92	776.00
Guandul	411.04	360.64
Papa	2,100.00	1,717.00
Maíz	83.52	123.52
Café		(Muy Variable)
Tomate	N.D.	1,635.84

Fuente: SEA-IICA, Diagnóstico Agropecuario de la Regional Central (Tomo I), 1981.

Anexo 15

FRUTALES: PLANTAS EN PRODUCCION, 1980

	<u>San José de Ocoa</u>	<u>Rancho Arriba</u>
Naranjas	21,700	18,500
Toronjas	2,215	500
Aguacates	15,600	2,615
Mangos	59,500	1,210
Cajuiles	10	200
Otros	5,000	1,300

Fuente: SEA-IICA, Diagnóstico Agropecuario de la Regional Central (Tomo I), 1981.

APENDICE A

DEFINICION DEL PROYECTO MARENA

I. GENERAL

El objetivo del proyecto es aumentar los ingresos y el estándar de vida del campesino pobre. El objetivo secundario del proyecto es el de producir las condiciones de campo e institucionales necesarias para proteger adecuadamente la base de recursos naturales del país. Las finalidades del proyecto son: (A) reforzar la capacidad del Gobierno de la República Dominicana (GORD) para administrar eficazmente los recursos naturales del país; y (B) establecer un modelo de conservación de aguas y suelos que pueda ser utilizado para detener la degradación de los recursos naturales de la nación. Este proyecto ayudará al GORD a establecer una estructura de administración efectiva de recursos naturales para sentar las bases para un esfuerzo nacional.

II. EL PROYECTO

El proyecto será financiado por fondos en préstamo que no sobrepasarán de los diez millones quinientos mil dólares (US\$10,500,000) y fondos en donación por valor de quinientos mil dólares a ser desembolsados por la A.I.D. y mediante no menos del equivalente de diez millones doscientos mil dólares (US\$10,200,000), incluyendo gastos sufragados "en especie", a ser provistos por el Prestatario.

Los costos de las diversas actividades comprendidas dentro del Proyecto son estimados. Cualesquiera aumentos o disminuciones substanciales de estos costos requerirán de previa consulta y acuerdo entre el GORD y la A.I.D.

Los Cuadros I y II exponen el programa estimado de desembolsos para la totalidad del proyecto, procedente de varias fuentes, durante el programa quinquenal de ejecución.

CUADRO I  
(en Millares)

(\$ equivale RD\$)	Préstamo AID		Donación AID		Total AID	GORD	Total
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 4	Año 5	
A.I.D.	1900	1630	2600	2575	2300	11000	
GORD	1475	1380	2450	2400	2490	10200	
<b>TOTAL</b>	<b>3375</b>	<b>3010</b>	<b>5050</b>	<b>4975</b>	<b>4790</b>	<b>21200</b>	

Apéndice I (cont.)

Cuadro I (cont.)

Ya que el Peso dominicano y el Dólar de los EE.UU. están a la par, el costo del Programa se refleja en la suma agregada, sin distinción entre ambas monedas.

	<u>Préstamo</u>		<u>Donación</u>	<u>Total</u>	<u>GORD</u>	<u>TOTAL</u>
	<u>AID</u>		<u>AID</u>	<u>AID</u>		
<b>A. Reforzamiento</b>						
Institucional*	2,071	243	500	2,814	2,733	5,547
Asistencia Técnica	605	-	500	1,105	-	1,105
Personal	-	-	-	-	1,284	1,284
Vehículos	-	6	-	6	150	156
Materiales y Equipo	250	175	-	425	40	465
Fotografías Aéreas	400	-	-	400	-	400
Adiestramiento	810	-	-	810	460	1,270
Costos de Operación	6	62	-	68	799	867
<b>B. Conservación de Suelo y Agua</b>	<u>750</u>	<u>4,651</u>	<u>---</u>	<u>5,401</u>	<u>4,721</u>	<u>10,122</u>
Asistencia Técnica	398	-	-	398	-	398
Personal	-	-	-	-	1,085	1,085
Vehículos	-	40	-	40	240	280
Materiales Equipo	62	80	-	142	-	142
Fondos de Crédito	-	2,100	-	2,100	2,100	4,200
Pagos de Incentivos en Efectivo	-	2,130	-	2,130	-	2,130
Materiales de Incentivo/Planta	-	-	-	-	60	60
Insumos de Viveros (árboles forestales)	-	88	-	88	-	88
Adiestramiento	290	112	-	402	28	430
Gastos de Operación	-	101	-	101	1,210	1,311
<b>C. Contingencias</b>	212	313	-	525	482	1,007
<b>D. Inflación</b>	921	1,357	-	2,278	2,200	4,478
<b>Total de Proyecto</b>	<b>3,954</b>	<b>6,564</b>	<b>500</b>	<b>11,018</b>	<b>10,136</b>	<b>21,154</b>
<b>Totales (Redondeados)</b>	<b>3,950</b>	<b>6,550</b>	<b>500</b>	<b>11,000</b>	<b>10,200</b>	<b>21,200</b>

\* Actividades Particulares descritas en el texto.

## Apéndice I (cont.)

El proyecto abarca dos componentes principales: el Reforzamiento Institucional y la Conservación de Suelos y Aguas. El componente de Reforzamiento Institucional incluye actividades para el desarrollo de la información requerida, planes amplios y programas y políticas nacionales y actividades para mejorar las habilidades administrativas y técnicas de las diversas instituciones claves que intervienen en los programas de recursos naturales. El componente de Conservación de Suelos y Aguas consiste en la ejecución en zonas en laderas montañosas de una serie integrada de actividades de conservación e investigación de sistemas agrícolas, y el desarrollo de "paquetes" técnicos para el cultivo y sistemas de apacentamiento en laderas.

A. Reforzamiento Institucional (Préstamo \$2,314,000; Donación \$500,000 - GORD \$733,000.

1. Reforzamiento de la Capacidad de Planificación de Recursos Naturales del GORD.

a. Desarrollo de Información (Préstamo \$763,000; GORD \$514,000)

Se elaborará información que será compatible al nivel nacional, de cuenca hidrológica y de granja. La información a nivel nacional será mantenida por el Departamento de Inventarios de la Sub-Secretaría para Recursos Naturales (SURENA) y la información a nivel de cuenca hidrológica será mantenida por el personal del Departamento de Tierra y Agua de SURENA en la Oficina local de Administración de la Cuenca. Toda la información generada durante la ejecución del proyecto le será oportunamente suministrada a la Unidad Coordinadora del Proyecto y a la Oficina Técnica de Coordinación (OTC). Además de la responsabilidad por la coordinación de la recabación de información, recaerá sobre la OTC la distribución de esta información a los organismos participantes ajenos a SURENA.

### i. Cartografía

Bajo esta actividad del proyecto, se establecerá a nivel nacional, de cuenca y local una base cartográfica estándar para todas las dependencias de recursos naturales, a los fines de asegurar la compatibilidad de los datos dentro y por entre las dependencias del GORD. Se utilizarán mapas con las siguientes características. Mapas de Unidad de Planificación de recursos a nivel nacional y a escala de 1:250,000; mapas topográficos a nivel de cuenca hidrológica a escala de 1:50,000; y mapas de suelo a escala de 1:20,000 (terreno no irrigado) y de 1:10,000 (terreno irrigado) (elaborados en el componente de Conservación de Suelos del Proyecto) a nivel de granja. Los mapas serán reproducidos por el Instituto Geográfico



## Apéndice I (cont.)

co Universitario (IGU) y distribuidos a los organismos participantes por la OTC.

Bajo el proyecto, se tomarán fotografías aéreas de todo el país, con fotos aéreas de las Cuencas de Ocoa y Las Cuevas a tomarse tan pronto sea posible luego de haberse puesto en marcha el proyecto. El artesanado o empanelado de las estaciones de control geodético existentes será llevado a cabo por personal de SURENA. Se tomarán fotografías aéreas en blanco y negro a la escala de 1:40,000. Los negativos de las fotos serán alojados en el Instituto Geográfico Universitario y el Departamento de Inventarios de la SEA; copias de cualquiera de las impresiones serán puestas a disposición de los organismos interesados a precio de costo.

Se reforzará la capacidad del Departamento de Inventarios de SURENA para llevar a cabo las actividades cartográficas en curso. Se dotará al Departamento de Inventario de equipo cartográfico y de cartógrafos para ayudar a reforzar la capacidad de planimetría por computadora. Los cartógrafos también producirán una versión actualizada del mapa de cobertura del territorio nacional. Se agregarán aproximadamente dos análisis de sistema al Departamento de Inventario de SURENA para ejecutar un "paquete" de terminal de computadora. Se adquirirá un vehículo durante el primer año del proyecto para suministrar transporte para fiscalización de planimetría en el campo. Se suministrarán aproximadamente seis meses-persona de asistencia técnica para asistir al Departamento de Inventario en la realización de estas actividades varias. Aproximadamente dieciocho participantes tomarán parte en el adiestramiento internacional a corto plazo en cartografía y análisis de sistemas durante la vigencia del proyecto.

La capacidad de producir mapas a nivel de cuencas hidrológicas también será desarrollada bajo esta actividad del proyecto. Las unidades cartográficas del Departamento de Tierra y Agua serán establecidas durante el primer año del proyecto en la Oficina de la Cuenca de Ocoa y durante el tercer año en el proyecto en Las Cuevas en la Oficina de Administración de Cuencas Hidrológicas. Cada unidad estará dotada de dos cartógrafos. El equipo cartográfico será obtenido para cada unidad para ayudar a elaborar mapas a escala de 1:20,000 y 1:10,000 para respaldar las actividades a nivel de granja y mapas a escala de 1:50,000 para respaldar las actividades a nivel de cuencas hidrológicas. Durante el quinto año del proyecto, la oficina de Ocoa asistirá en el desarrollo de mapas semejantes para dos cuencas adicionales aún no identificadas. Se proveerán al Departamento de Tierra y Agua de SURENA tres meses-persona de asistencia técnica en cartografía para asistir en la ejecución de estas actividades cartográficas a nivel de campo.

## Apéndice I (cont.)

La asignación total de fondos para esta actividad será de \$957,000 de los cuales \$547,000 serán fondos en préstamo para asistencia técnica, fotografía, aérea, equipo cartográfico, adquisición del paquete de computadora, y costos de adiestramiento a corto plazo. La contrapartida de \$410,000 del GORD será pagada por concepto de sueldos, vehículos y costos de viajes locales.

### ii. Control de Calidad de Erosión Agua

El proyecto proveerá el establecimiento de aproximadamente 12 parcelas de control de erosión y 12 estaciones de control de calidad de agua en sitios estratégicos en las dos cuencas hidrológicas del proyecto. Se establecerá un sistema de estaciones de control de calidad de agua y erosión de suelos durante el primer año del proyecto en la cuenca de Ocoa, y el otro sistema será establecido para el tercer año del proyecto en la Cuenca de Las Cuevas. Todas las instalaciones estarán ubicadas en las principales vías fluviales y unidades de suelo climáticas dentro de las cuencas bajo estudio. Se dispondrán seis parcelas permanentes de erosión (una por unidad de clasificación de suelos) y seis estaciones de control de calidad de aguas permanentes (una sobre cada centro de población principal) en cada una de las cuencas. La ubicación de las parcelas de control de erosión se efectuará en coordinación con la actividad de investigación de sistemas agrícolas sobre la cual trata el componente de Conservación de Suelo y Agua. Se establecerá un sistema para la recabación oportuna de datos y se le ejecutará para fines del primer año del proyecto. El Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos estará encargado de la recabación de datos de las estaciones de control de calidad de aguas. El Departamento de Tierra y Agua de SURENA se encargará de recabar los datos de las parcelas de control de erosión. El Servicio Meteorológico Nacional, dentro de SURENA, recabará y suministrará datos cronológicos de precipitación fluvial. Los informes anuales sobre los datos recabados, que incluyen información respecto a las actividades de conservación del proyecto, serán publicados conjuntamente por los dos organismos. Todos los datos e informes serán suministrados a la OTC.

Se proveerá al Departamento de Tierra y Agua y al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos aproximadamente cuatro meses-persona de asistencia técnica para ayudar al establecimiento y ejecución del sistema de control. Se impartirán aproximadamente tres cursos cortos bienales conjuntamente por los dos organismos para adiestrar al personal de control.

## Apéndice I (cont.)

Los fondos del proyecto para esta actividad de control de erosión/agua totalizarán \$235,000. El equipo de control, asistencia técnica en el control ambiental y las motocicletas para asistir en la realización de las actividades de control serán financiadas con fondos de los EE.UU. por un total de \$76,000. La contrapartida del GORD financiará los sueldos y gastos de arrendamiento de terrenos por un valor de \$159,000.

### iii. Estudio de Zonificación Agrícola

El proyecto respaldará la ejecución de un estudio de zonificación agrícola de las dos cuencas hidrológicas del proyecto y de dos cuencas hidrológicas aún por identificar. Para incrementar la utilidad de los datos del estudio, el material de programación para la computadora será obtenido para permitir la consulta o referencia cruzada de los requerimientos de agua y suelos de la planta con la información de base del estudio de suelos y para precaver el acopio de presupuestos de producción para la rápida consulta y análisis.

Los estudios de zonificación de las dos cuentas del proyecto estarán concluidos durante el primer año del proyecto. Los estudios de las otras dos cuencas hidrológicas estarán concluidos durante el cuarto año del proyecto. La información del estudio de zonificación de las dos cuencas hidrológicas del proyecto será actualizada durante el cuarto año del proyecto y se combinarán con otra información sobre el uso actual de la tierra y descripciones de la base del terreno para identificar zonas con uso de terreno ecológicamente impropio, y las zonas para acción prioritaria tanto por parte del GORD como del sector privado.

Se adquirirá un vehículo para respaldar los trabajos de campo para el estudio de zonificación. Se proveerán aproximadamente cinco meses/persona de asistencia técnica al Departamento de Inventarios de SURENA para asistir con el estudio de zonificación agrícola y el desarrollo de material de programación. Además, aproximadamente unos 10 técnicos de los Departamentos de Tierra y Agua e Inventario se SURENA participarán en adiestramiento internacional a corto plazo en materia de evaluación de uso de la tierra y zonificación de uso de la tierra.

La asignación de fondos para la actividad de zonificación agrícola ascenderá a \$139,000. Los fondos en préstamo para asistencia técnica, gastos de operación de vehículo, adquisición de material de programación y adiestramiento a corto plazo serán por valor de \$98,000. La contrapartida del GORD será de \$41,000 para financiar la compra de vehículos y los viáticos locales.

## Apéndice I (cont.)

### iv. Estudios de Comercialización

Durante el cuarto año del proyecto se llevarán a cabo aproximadamente 12 estudios de canales de comercialización de los principales productos agrícolas que se verán afectados por el proyecto en las dos cuencas hidrológicas del proyecto. Estos estudios serán realizados y publicados por el Departamento de Economía Agrícola de la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA). El objetivo de los mencionados estudios será identificar los impedimentos de comercialización de los grupos objetivos y los cuales requieren de ajustes. Se proveerá aproximadamente tres meses/persona de asistencia técnica al Departamento de Economía Agrícola de la SEA para ejecutar la actividad.

La asignación de fondos para esta actividad ascenderá a \$37,000. Los fondos de préstamo por valor de \$35,000 serán utilizados para financiar asistencia técnica y publicaciones. Los fondos de contrapartida financiarán viáticos por valor de \$2,000.

### v. Estudios de Asociación de Pequeños Agricultores

El proyecto asignará fondos para estudios de grupos y asociaciones de pequeños agricultores en dos cuencas todavía no identificadas bajo el proyecto. Estos estudios a nivel de cuencas hidrológicas se realizarán a partir del cuarto año del proyecto por el Departamento de Tierra y Agua de la SEA y el Departamento de Organización Rural. Estos estudios proveerán la información básica requerida para definir las características de la estructura de administración de cuencas en estas dos zonas. Los estudios enfocarán los fines de cada asociación, número de afiliados, actividades de la asociación, las fuerzas y flaquezas de su liderazgo o dirigencia, y sus actitudes respecto a la conservación de recursos naturales y la planificación familiar. Los resultados de estos estudios serán publicados y distribuidos a las dependencias interesadas por la OTC.

La asignación total bajo el proyecto para esta actividad será de \$9,000 de los cuales \$7,000 en fondos del Préstamo financiarán los gastos operacionales y de publicación. Los fondos de contrapartida del GORD (\$2,000) financiarán los gastos de viajes locales.

#### b. Desarrollo de Planes Nacionales de Administración de Cuencas Hidrológicas (Préstamo \$105,000; GORD \$16,000)

El proyecto asignará los fondos para el desarrollo y actualización bienal de una Estrategia Nacional de Administración de Recursos Humanos de 20 años y un Programa de Acción quinquenal. La estrate-

Apéndice I (cont.)

gia y el programa serán elaborados bajo la dirección de la OTC y, entre otras cosas, indicarán cada acción a tomar, su sincronización, magnitud, ubicación y las entidades responsables del GORD.

Esta actividad de planificación del proyecto incluirá en parte el desarrollo de un plan nacional de alcance para educación ambiental a través de medios de comunicación de masas, grupos sociales y religiosos, organismos públicos, e integración a largo plazo de la educación en conservación en las escuelas públicas y privadas y universidades. Otra parte de la actividad de planificación del proyecto, abarcará el desarrollo de un plan escrito para la incorporación de metodología de conservación en la construcción y mantenimiento de carreteras en la fase de diseño. Además, la OTC delinearé un plan de adiestramiento de 10 años para los organismos dominicanos de recursos naturales, indicando los niveles de personal autorizado y efectivos de cada dependencia de disciplina, y el personal adicional requerido durante los próximos 10 años. Durante el cuarto año de ejecución del proyecto este plan de adiestramiento será actualizado. Se prestarán aproximadamente diez meses/personas de asistencia técnica a la OTC para ayudar en el desarrollo de la estrategia y programas de acción y otros planes nacionales.

También se realizarán varios planes a nivel de cuencas hidrológicas bajo el proyecto. La Oficina de Administración de la Cuenca de Ocoa, con la aprobación del Comité de Desarrollo de Cuencas producirá un plan de trabajo anual inicial con anterioridad al desembolso de los fondos bajo las actividades de Conservación de Suelo y Agua en esta zona. Antes del tercer año del proyecto se producirán un plan de desarrollo de cuencas hidrológicas y un primer plan de trabajo anual para la Cuenca de Las Cuevas en forma similar al elaborado para la cuenca de Ocoa.

La asignación de fondos para esta actividad montará a \$121,000. Los fondos en préstamos para asistencia técnica y materiales serán por valor de \$105,000. La contrapartida del GORD será de \$16,000 para financiar los viajes locales.

- c. Desarrollo de Silvicultura y Planificación de Administración de Bosques (Préstamo \$205,000; GORD \$24,000)

Una serie de actividades de adiestramiento y asistencia técnica tendrán lugar bajo el proyecto. Se prestará adiestramiento a largo plazo a tres técnicos de la DCF y tres técnicos de SURENA en la rama de silvicultura y administración y planificación de foresta. Aproximadamente diez cursos cortos semestrales, cada uno con unos 20 participantes, serán impartidos por un equipo combinado de la DCF y SURENA para entrenar nuevos agentes de campo de DCF

## Apéndice I (cont.)

en la conservación de foresta. Un asesor en silvicultura asistirá a la DCF, por aproximadamente 24 meses/persona, en determinar sus necesidades de adiestramiento en administración y planificación a largo y corto plazo y proveer asistencia técnica directa a la DCF en la administración y planificación de foresta. Se comprará un vehículo para proporcionar transporte al Asesor.

La asignación de fondos para estas actividades asciende a \$229,000. Los fondos en préstamo por valor de \$205,000 financiarán el adiestramiento a largo y corto plazo así como también la asistencia técnica, gastos de operación de vehículos, y gastos de talleres. La contrapartida del GORD por valor de \$24,000 cubrirá la adquisición de vehículos y los gastos de viajes locales.

### d. Desarrollo de Planificación de Construcción de Carreteras (Préstamo \$32,000; GORD \$24,000)

Se impartirán tres talleres bienales en la planificación de conservación para la construcción y mantenimiento de carreteras bajo el proyecto para todas las instituciones del sector público que intervienen en la construcción y mantenimiento de caminos vecinales. El taller será impartido por la Secretaría de Estado de Obras Públicas y Comunicaciones (SEOPC), con la asistencia del Departamento de Tierra y Agua de SURENA y asesoría de los consultores. Los tópicos a ser tratados incluyen las propiedades físicas y químicas del suelo, características de infiltración y escurrimiento de las precipitaciones fluviales, estimación de afluencia máxima (incluyendo planimetría de captación) y efecto sobre el diseño de estructura, y la ubicación adecuada de fuentes de relleno para carreteras. Se hará énfasis en una comparación de las cargas de erosión y sedimento debidas a la construcción de carretera, con y sin consideraciones de conservación adecuadas en el diseño y construcción. Se suministrarán aproximadamente tres meses/persona de asistencia técnica en ingeniería de conservación para respaldar esta sub-actividad.

La asignación total de fondos para esta actividad ascenderá a \$56,000. \$32,000 de fondos en préstamo financiarán la asistencia técnica y materiales. \$24,000 en fondos de contrapartida financiarán los gastos de adiestramiento dentro del país.

### e. Legislación y Desarrollo de Política (Préstamo \$295,000; GORD \$69,000)

Se acometerá otra serie de actividades para establecer una capacidad continua por parte del GORD para el control, revisión y para proponer iniciativas de política de recursos naturales. Se

Apéndice I (cont.)

impartirán tres talleres bienales para miembros del NRC y miembros del Comité de Desarrollo de Cuencas Hidrológicas, para fiscalizar el desarrollo de políticas y del programa y proveer orientación para esfuerzos venideros. Aproximadamente dos personas en SURENA recibirán adiestramiento a largo plazo en el desarrollo de políticas, y una persona del Departamento de Inventario de SURENA y del Subsecretariado de Planificación de la SEA recibirán adiestramiento a largo plazo en economía de recursos. Aproximadamente dos personas también recibirán adiestramiento a largo plazo en leyes y políticas ambientales.

La asignación total de fondos para esta estrategia y programa de acción ascenderá a \$364,000. Los fondos en préstamo para materiales de asistencia técnica, y adiestramiento a largo plazo ascenderán a \$292,000. La contrapartida del GORD será de \$69,000 para financiar sueldos y el costo de los talleres.

2. Reforzamiento del Programa de Educación Ambiental del GORD (Préstamo \$441,000; GORD \$1,015,000)

Un elemento importante del programa de Educación Ambiental será el reforzamiento y expansión de los esfuerzos del GORD por aumentar la concientización del público en general sobre la relación entre la administración de la base de recursos naturales y el bienestar del país. Se delinearán objetivos articulados o regulados por fase y grupos objetivos para cada actividad de concientización. Las actividades en curso del Programa de Educación Ambiental serán reforzadas y expandidas. Se proporcionará asistencia técnica (quizás una firma publicitaria dominicana) para ayudar a la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA) a diseñar una serie de mensajes para cada audiencia, en base a perfiles y ensayos previos de audiencia. SEA producirá entonces los mensajes y dispondrá de la transmisión. Aproximadamente seis meses después de la transmisión, los mensajes serán evaluados para determinar su efectividad en alcanzar la audiencia de blanco o fuera de blanco, sea o no recibido el mensaje, y si logrará el resultado apetecido. La próxima serie de mensajes tendrá que ser revisado en consecuencia.

Otro elemento importante del Programa de Educación Ambiental será el adiestramiento de aproximadamente 1,500 maestros de escuelas y dirigentes locales y 5,000 campesinos en conceptos de conservación. Gran parte de este esfuerzo de capacitación se llevará a cabo mediante cursos cortos por técnicos de SURENA en comunidades locales. Otros cursos, particularmente los cursos intensivos para dirigentes y técnicos de la comunidad, serán llevados a cabo en el Centro Nacional de Conservación en Jimenoa.

Cerca de 225 talleres de un día serán impartidos para agricultores de la montaña en comunidades locales para motivarlos a partici-

## Apéndice I (cont.)

par en las actividades de conservación. Se dará prioridad a las zonas de cuencas hidrológicas del proyecto, donde se hará hincapié en fortalecer el respaldo de los dirigentes y el campesinado local para las actividades del proyecto y otras actividades de conservación y en atraer nuevos participantes a estas actividades. Se prestará particular atención en mantener a los agricultores iletrados en su mayoría al tanto de las actividades del proyecto en conservación en la finca, los paquetes de incentivo, e investigación de sistemas agrícolas. Además, se presentarán aproximadamente 15-20 cursos cortos por año en el centro de Jimenoa. Los materiales para los cursos se basarán inicialmente en los materiales del programa de Servicio de Conservación de suelos de USDA. Posteriormente, a medida que regresen los participantes a largo plazo, se iniciará el desarrollo dominicano de materiales.

También se efectuarán evaluaciones de los cursos de adiestramiento. El ensayo de los participantes en el adiestramiento tendrá lugar antes y después de la presentación del curso, en base al uso de criterios de aprovechamiento objetivamente verificables. Como parte de las evaluaciones regulares del proyecto, la efectividad a más largo plazo de estos cursos se pondrá a prueba. Estas evaluaciones deberían proporcionar información adecuada sobre la efectividad de los cursos de adiestramiento en alcanzar al grupo de blanco y para efectuar las modificaciones necesarias en el diseño del curso de adiestramiento.

Se adquirirá equipo didáctico para respaldar estas actividades de adiestramiento. El centro de capacitación en Jimenoa será ampliado para abarcar instalaciones para aproximadamente 25 aprendices. Se empleará un administrador residente y se adquirirá un microbús durante el primer año para proporcionar transporte a los aprendices del centro. Se adquirirán vehículos durante el segundo año del proyecto y serán reemplazados durante el quinto año del proyecto, para proporcionar transporte para el centro de Jimenoa, el personal de campo del Programa de Educación Ambiental, y para reemplazar el vehículo actual del director del programa. Se contratarán aproximadamente tres meses/persona de asistencia técnica para respaldar esta sub-actividad secundaria.

También se elevarán las aptitudes de la facultad del Programa de Educación Ambiental bajo el proyecto. Se añadirán aproximadamente ocho técnicos a la facultad del programa de Educación Ambiental en las ramas de gerencia de oficina, tecnología de educación, artes gráficas y comunicaciones de radio. Aproximadamente cuatro técnicos del Programa de Educación Ambiental recibirán adiestramiento a largo plazo en educación ambiental y comunicaciones.



Apéndice I (cont.)

El costo total de esta actividad nacional es de \$1,456,000; con \$441,000 de fondos en préstamo para financiar el equipo didáctico, la asistencia técnica y los gastos de adiestramiento a largo plazo y construcción. La contrapartida del GORD será de \$1,015,000 para financiar los salarios, adquisición de vehículos y operaciones, transmisión de radio, adiestramiento dentro del país y viáticos locales.

3. Reforzamiento de la Administración entre los Organismos Participantes (Préstamo \$473,000; Donación \$500,000; GORD \$971,000)

Bajo esta actividad la oficina central de administración del proyecto a nivel nacional, la Oficina de Coordinación Técnica (OTC) dentro de SURENA, será reforzada durante el primer año del proyecto mediante la adición de aproximadamente siete especialistas dominicanos (dos en gerencia de proyectos, dos en administración, dos en análisis de sistemas, y uno en contabilidad). Uno de los especialistas en gerencia y el contable asistirán al Director de la OTC en la fiscalización del proyecto. Los dos especialistas administrativos serán responsables de la coordinación administrativa entre la OTC y las oficinas a nivel de cuenca hidrológica y el Departamento de Recursos Externos de la SEA. Los analistas de sistemas serán responsables por la ejecución de un paquete de terminal de computadoras que se utilizará para conservar información para la fiscalización del proyecto, análisis financiero y económico, y por la redacción de informes de progreso en las diversas actividades del proyecto. La SEA también empleará dos especialistas adicionales en administración durante el primer año del proyecto, para fungir de enlace entre la OTC y la Subsecretaría de Administración de la SEA. La responsabilidad por la consecución del movimiento sincronizado de papeleo del proyecto entre estas tres oficinas recaerá íntegramente sobre estos especialistas.

Se proveerá aproximadamente un mes/persona de asistencia técnica para asistir a la OTC en la selección y ejecución de los bienes y servicios vinculados a la computadora. Se contratará un asesor a largo plazo por aproximadamente 50 meses/persona para asistir a la OTC en la ejecución global del proyecto. Se comprarán aproximadamente tres vehículos durante el primer año del proyecto para suministrar transporte para el Director y el Director Adjunto de la OTC, y para el asesor a largo plazo.

Se realizarán estudios sobre las estructuras actuales y alternativas para mejorar la administración entre los organismos encargados de recursos naturales durante el segundo y tercer año del proyecto, los cuales serán efectuados por la OTC en colaboración con el

## Apéndice I (cont.)

Secretariado Técnico de la Presidencia. Una vez se hayan identificado y analizado alternativas de diseño administrativo, la Comisión de Recursos Naturales efectuará una recomendación sobre la opción más deseable. Se proveerán aproximadamente dos meses/persona de asistencia técnica bajo el proyecto para ayudar a realizar estos estudios.

También se han asignado fondos bajo esta actividad para las evaluaciones del proyecto. Estas evaluaciones le proporcionarán al GORD un importante instrumento administrativo para identificar las zonas problemáticas y ayudar a efectuar los ajustes necesarios. Estas evaluaciones serán realizadas por el Departamento de Control y Evaluación de la SEA en coordinación con la A.I.D. y la OTC. Se asignarán fondos bajo el proyecto para aproximadamente cinco meses/persona de asistencia técnica y los viáticos y dietas para viajes locales.

A nivel de cuencas, la unidad de administración de recursos naturales existentes en la cuenca del Río Ocoa será reforzada durante el primer año del proyecto y se establecerá y reforzará asimismo una oficina de administración de la cuenca de Las Cuevas para fines del segundo año del proyecto. Cada unidad administrativa será dotada de espacio de oficina, equipo de ingeniería de campo, un director de oficina, un ayudante de oficina, y un contable. Durante el segundo y cuarto años del proyecto, se adquirirá un camión por cada unidad de administración de cuenca para reemplazar los vehículos en uso. Se comprarán motocicletas para proporcionar transporte local a los mensajeros en las oficinas de las cuencas hidrológicas. Se proporcionará espacio de trabajo adecuado mediante el arrendamiento de espacio de oficina en cada cuenca.

También se proporcionará adiestramiento administrativo para el personal de oficina de la cuenca. Se presentarán a todos los administradores de las cuencas y a miembros escogidos del Comité de Desarrollo de Cuencas y a los Jefes de Departamentos de la SEA cinco cursos anuales en la administración de proyectos. El taller consistirá en discusiones y estudio de los resultados de las evaluaciones del proyecto. El proyecto sufragará los gastos de viaje y los costos de asistencia técnica.

También se proveerá bajo esta actividad del proyecto adiestramiento para el desarrollo de las habilidades esenciales en la administración del uso de la tierra. Se proporcionará adiestramiento a largo plazo a aproximadamente dos técnicos del Departamento de Tierra y Agua y el Departamento de inventarios de SURENA en la rama de administración de terreno de pasto para usos múltiples. También se suministrará adiestramiento a largo plazo a aproximadamente cuatro técnicos del Departamento de Tierra y Agua de SURENA y aproximada-

Apéndice 1 (cont.)

mente dos del Instituto Nacional de Recursos Hidráulico y dos del Directorio General de Foresta (DGF) en la rama de conservación de suelo y agua (sin incursionar en la ingeniería).

La asignación de fondos del Proyecto para las actividades de Coordinación entre los Organismos involucrados asciende a \$1,944,000. Los fondos en préstamo por valor de \$473,000 financiarán la asistencia técnica, motocicletas, el paquete de terminal de computadoras, adiestramiento y equipo de oficina e ingeniería. Los fondos en donación por valor de \$500,000 compensarán al asesor a largo plazo del proyecto y los gastos de evaluaciones del proyecto. Los fondos de contrapartida del GORD por valor de \$971,000 sufragarán los sueldos, viáticos locales, vehículos y alquiler de oficinas y servicios públicos y operaciones de vehículos.

B. Conservación de Suelo y Agua (Total: \$10,122,295 -  
(A.I.D.: \$5,401,695 - GORD: \$4,720,600)

Las actividades de suelo y agua se llevarán a cabo en dos zonas de cuencas hidrológicas: la cuenca del Río Ocoa y la cuenca del Río Las Cuevas. Las actividades de campo se iniciarán en la cuenca del Río Ocoa durante el primer año del proyecto, se espera que comiencen en la Cuenca del Río Las Cuevas al tercer año del proyecto.

1. Estudio de Suelos e Interpretación (Préstamo \$85,000;  
GORD \$130,000)

Esta actividad del proyecto preverá la producción y publicación de mapas de suelo con descripción de unidad de planimetría e interpretación de los principales usos alternos de agricultura e ingeniería en zonas elevadas del proyecto. Durante el primer año de ejecución en una cuenca específica, el Departamento de Tierra y Agua de SURENA realizará un estudio de suelos de la zona del proyecto a nivel semi-detallado y publicará y distribuirá descripciones de planimetría y unidad de suelos e interpretaciones a los organismos participantes. Se efectuarán delineaciones de unidades de suelo en las nuevas fotografías aéreas producidas dentro del componente de Reforzamiento Institucional. Se adquirirán aproximadamente dos vehículos durante el primer año del proyecto para respaldar esta actividad. Se proveerán al Departamento de Agua y Tierra de SURENA aproximadamente diez meses/persona de asistencia técnica para ayudar en la planimetría de suelos de las cuencas de interpretaciones.

La asignación de fondos para esta actividad asciende a \$215,000. Los fondos en préstamos por valor de \$85,000 pagarán el equipo de agrimensura importado y la asistencia técnica, y la contrapartida del GORD financiará \$130,000 para la adquisición de vehículos y el pago de viáticos locales.

## Apéndice 1 (cont.)

### 2. Conservación Agrícola (Préstamo \$349,000; GORD \$1,096,000)

Para alentar a los pequeños campesinos a emplear prácticas adecuadas de conservación, esta actividad del proyecto asignará fondos para el desarrollo de planos de conservación agrícola para aproximadamente 3,000 fincas y ranchos pequeños en laderas de las montañas. Estos planos serán elaborados con la asistencia de paratécnicos bajo la supervisión de agentes del Servicio de Conservación de Suelos del Departamento de Tierra y Agua de SURENA.

La ejecutoria de los planos de conservación para fincas pequeñas será fomentada exigiendo planos aprobados de la finca para percibir el crédito y otros incentivos descritos bajo la actividad de Paquete de Incentivo del Proyecto. Estos planos de conservación serán aprobados por la Oficina de Administración de Cuencas Hidrológicas. Se proveerá asistencia técnica y paquetes de incentivo para el agricultor pequeño y mediano de las laderas montañosas con menos de 20 ha. de terreno. La ejecución exitosa de los planos, certificada por el personal de Servicio de Conservación de Suelos de SURENA, será requerida para la obtención de los paquetes de incentivos.

Se adquirirán aproximadamente cuatro vehículos bajo el proyecto para facilitar la supervisión en el campo de estas actividades de planificación agrícola. Se proveerán aproximadamente ocho meses/persona de asistencia técnica para respaldar esta sub-actividad secundaria.

También durante el primer año del proyecto, se presentará al Departamento de Tierra y Agua de SURENA asistencia técnica para el desarrollo de directrices técnicas para la planificación de conservación en cada unidad de suelos de la cuenca, según se haya determinado en la actividad de estudio de suelos. Se proveerán aproximadamente seis meses/persona de asistencia técnica para respaldar la elaboración de estas pautas o directrices.

Durante el primer año de ejecución de las actividades de Conservación de Suelo y Agua en una cuenca dada, se emplearán aproximadamente 20 paratécnicos de conservación dominicanos y seis agentes de extensión para cada cuenca. Los paratécnicos serán dirigentes o líderes locales seleccionados por el Servicio de Conservación de Suelos de SURENA con la aprobación del Comité de Desarrollo de Cuencas Hidrológicas. Los seis agentes de extensión (por cuenca) serán empleados por el Subsecretario para Investigación y Extensión de la SEA a partir del primer año de ejecución de las actividades de campo. Estos paratécnicos y agentes de extensión prestarán asistencia técnica en planificación de conservación y ejecución a nivel de granja.

## Apéndice 1 (cont.)

También se llevarán a cabo una serie de cursos cortos bajo esta actividad del proyecto para proporcionar a los técnicos de campo adiestramiento en métodos de conservación. Cada paratécnico recibirá 3 semanas de adiestramiento en planificación agrícola y prácticas de conservación. El Departamento de Tierra y Agua de SURENA impondrá dieciséis cursos cortos semestrales para adiestrar a nuevos paratécnicos en la planificación y ejecución de la conservación. Se hará hincapié en estos cursos en: cambiar o apartarse del uso inapropiado de la tierra y la aplicación de medidas de conservación; y el desarrollo en el campo de planos efectivos de conservación agrícola. Los nuevos agentes de extensión para laderas participarán también en estos cursos a los fines de mejor entender cómo se relacionan sus actividades de extensión a las actividades del Servicio de Conservación de Suelos de SURENA. Aparte de estos cursos cortos, serán impartidos ocho talleres por la Oficina de Servicio de Conservación de Suelos de USDA en Puerto Rico a técnicos de campo a nivel medio de la SEA y otras oficinas del GORD en metodologías y prácticas de conservación.

Los paratécnicos y agentes de extensión proporcionarán al pequeño campesino asistencia regular "uno por uno". Además dieciséis días de campo de conservación serán provistos semestralmente cada año por la SEA para demostrar el uso adecuado de la tierra, las prácticas de conservación y técnicas agronómicas.

Los fondos del proyecto para estas actividades de conservación agrícola ascienden a \$1,445,000. Los fondos en préstamo financiarán la adquisición de 40 motocicletas, la asistencia técnica y los gastos de adiestramiento dentro del país por un total de \$349,000. Los fondos de contrapartida del GORD financiarán los viajes locales, sueldos y la adquisición de dos camionetas pickup por valor de \$1,096,000

### 3. Paquetes de Incentivos (Préstamo \$4,230,695; GORD \$2,282,600)

El proyecto proveerá recursos para el desembolso de aproximadamente \$4.2 millones en crédito de producción y conservación de (\$2.7 para la cuenca del Ocoa y \$1.5 para la cuenca de Las Cuevas) aproximadamente \$2.1 millones en pagos de incentivo, y la distribución de aproximadamente 200,000 simientes de árboles para respaldar la actividad de conservación agrícola. Bajo esta actividad del proyecto, el Banco Agrícola del GORD establecerá una cuenta para manejar los fondos de crédito durante la vigencia del proyecto. El uso del crédito se basará en el desarrollo e implementación de un plan de conservación agrícola aprobado y certificado por técnicos de la Oficina de Administración de Cuenca, según se describe en la actividad de conservación agrícola. Previa certificación sobre la adecuación de la Oficina de Administración de la Cuenca, se efectuarán pagos de in-

## Apéndice 1 (cont.)

centivos por valor de 50% del costo de crédito de prácticas de conservación específicas por el proyecto al Banco Agrícola para reducir el capital del préstamo del agricultor. El período de gracia del préstamo permanecerá entonces en vigencia en tanto el agricultor reciba una certificación anual por la oficina de Administración de la Cuenca en cuanto al mantenimiento adecuado de las prácticas de conservación. Las disputas sobre la certificación que no pudieren ser resueltas a nivel de la Oficina de Administración de la Cuenca serán ventiladas por el Comité de Desarrollo de Cuencas Hidrológicas. En ausencia del recibo de la certificación el préstamo afectado se acarreará la eliminación del período de gracia en cuestión. Se estipulará en los reglamentos del préstamo el derecho a solicitar fondos adicionales en préstamo en la eventualidad de un desastre natural. Se adquirirán aproximadamente cuatro vehículos para proporcionar al equipo de agentes de crédito del banco transporte para respaldar esta actividad.

Dos viveros en zonas elevadas de cada una de las cuencas serán aplicados por el Subsecretario de Producción y Mercadeo de la SEA. Bajo esta actividad se proveerá material de siembra, fertilizantes y materiales de construcción. Estos viveros proveerán material de siembra a las actividades de conservación agrícola y protección de cuencas hidrológicas.

Según lo previsto bajo la actividad de Administración entre organismos participantes en el proyecto, se llevará a cabo un estudio de la efectividad de los paquetes de incentivo como parte de la serie de evaluaciones del proyecto. Se prevé que estos estudios se iniciarán durante el segundo año del proyecto. Los resultados de estos estudios serán empleados para determinar los cambios requeridos en los ingredientes de los paquetes de incentivo (e.g. nivel de pago de incentivo).

Fondos del proyecto por un total de \$6,513,295 pagarán por estos paquetes de incentivo. Fondos en préstamo por valor de \$4,230,695 financiarán la mitad del crédito de conservación y producción y los pagos de incentivo. La contrapartida de \$2,282,600 del GORD financiará la mitad del crédito de conservación y producción, la adquisición de vehículos, los insumos del vivero, y los viajes locales.

#### 4. Protección de Cuencas Hidrológicas (Préstamo \$96,000; GORD \$261,000)

El proyecto proveerá la reforestación de aproximadamente 800 hectáreas de zonas críticamente erosionadas y zonas susceptibles de erosión. La DGF empleará grupos de pequeños campesinos para reforestar estas 800 hectáreas. El Departamento de Tierra y Agua de

## Apéndice 1 (cont.)

SURENA prestará asistencia técnica en la aplicación de prácticas de conservación a las zonas tratadas. El material de siembra provenirá de los viveros descritos bajo la actividad de paquete de incentivos. La ubicación de los sembradíos será escogida por la DGF con aprobación del Comité de Desarrollo de Cuencas.

Un total de \$357,000 financiarán esta actividad, de los cuales \$96,000 en fondos en préstamo pagarán los costos de instrumentos e insumos de los viveros locales. Los fondos de contrapartida del GORD por valor de \$261,000 pagarán la mano de obra y los viáticos para esta actividad.

### 5. Investigación de Sistemas Agrícolas en Laderas (Préstamo \$641,000; GORD \$951,000)

Bajo esta actividad del proyecto, el Departamento de Investigación y Extensión Agrícola de la SEA y el Departamento de Tierra y Agua de SURENA establecerán un programa de sistemas agrícolas en cada cuenca consistente en siete sub-actividades: (a) características preliminares de la zona, (b) estudios a nivel de cuenca hidrológica, (c) estudios de registros de fincas, (d) experimentos de agroconsistencia, (e) alternativas de paquetes de diseño y producción, (f) evaluación de las alternativas de paquetes de diseño y producción, (g) evaluación de las alternativas y (g) transferencia de tecnología.

La unidad básica para la realización de los estudios será los equipos de elaboración de sistemas integrados por un especialista en suelo y agua, un perito agrónomo, y un agente de extensión con conocimientos de economía. El número de equipos dependerá de la clasificación de sistemas agrícolas desarrollada durante la ejecución del proyecto, pero consistirá inicialmente de tres equipos para estudiar 6 tipos de sistemas agrícolas: cultivos de subsistencia, producción mixta de cultivos y animales, y predominantemente lacrianza de animales en pendientes muy escarpadas (50%) y pendientes escarpadas (20-50%).

Estos equipos de desarrollo de sistemas agrícolas estarán supervisados por un Grupo de Investigación de Sistemas Hidrológicos. Este grupo además de encargarse de la coordinación y asesoría de los equipos de elaboración de sistemas agrícolas, realiza (y no delegará) los estudios necesarios climatológicos, de suelos, créditos y mercadeo a nivel de la cuenca. El grupo será administrativa y técnicamente responsable ante la Oficina de Administración de la Cuenca.

Los miembros de los equipos de desarrollo de sistemas agrícolas serán técnicos del Subsecretariado de Investigación y Extensión Agrícola de la SEA y el Departamento de Tierra y Agua de SURENA. La

## Apéndice 1 (cont.)

SEA empleará a seis nuevos técnicos para esta actividad por cada cuenca. El grupo de Investigación de Sistemas Hidrológicos estará integrado por los asistentes a jefes de departamentos de la SEA en las respectivas ramas técnicas, e incrementado por un Especialista en Recursos Naturales Regionales de SURENA.

Durante los talleres anuales de evaluación del proyecto sobre los cuales trata la actividad de administración entre los organismos participantes en el proyecto, se analizarán estos estudios. Cada equipo presentará los resultados de sus estudios. En esa oportunidad tendrá lugar la identificación de sistemas agrícolas utilizables y de las materias que requieran de mayor estudio. El grupo de Investigación de Sistemas Hidrológicos combinará los resultados de sus estudios a nivel de la cuenca con los estudios del equipo de sistemas agrícolas y elaborará un plan para las actividades del próximo año.

Se establecerá una estación fiscalizadora de sistemas agrícolas y una estación fiscalizadora de erosión en cada cuenca, con instalaciones arrendadas por el Departamento de Investigación Agrícola para respaldar esta actividad. Se empleará un director durante el primer año del proyecto para vigilar las operaciones de la estación y llevar a cabo actividades de investigación. Se proveerán instalaciones para el personal de investigación, equipo de laboratorio y participantes para el día de campo y el taller. Se adquirirán aproximadamente cuatro vehículos para proporcionar transporte al personal de estación. Se adquirirán aproximadamente seis vehículos impulsados a cuatro ruedas para respaldar el trabajo de campo de los equipos de elaboración de sistemas agrícolas.

El Departamento de Investigación Agrícola, conjuntamente con el Departamento de Tierra y Agua, establecerá 10 sistemas permanentes de labranza en laderas sobre el terreno y fincas modelos para la fiscalización de la erosión en zonas de suelo y clima singulares en cada cuenca. (Estas parcelas de fiscalización de erosión complementarán las actividades de fiscalización de Erosión y Calidad de Aguas sobre las cuales trata la actividad de Desarrollo de Información del Proyecto). Se proveerán los fondos para un supervisor de finca modelo, arrendamiento de tierras, mano de obra e insumos de producción.

Un asesor a largo plazo del Centro para la Investigación y Capacitación Agrícola Tropical (CATIE) en Costa Rica comenzará a laborar durante el primer año del proyecto. Trabajaará con el Subsecretario para Investigación y Extensión Agrícola asistiendo en la ejecución de esta actividad en las Cuencas del Ocoa y Las Cuevas duran



Apéndice 1 (cont.)

te aproximadamente 24 meses/persona. Se adquirirá un vehículo para respaldar a este asesor. Además, aproximadamente unos cuatro participantes recibirán adiestramiento a largo plazo en investigación de sistemas agrícolas, preferiblemente en CATIE.

La totalidad de los fondos asignados a esta actividad asciende a \$1,592,000, de los cuales los fondos a título de préstamo por valor de \$641,000 financiarán la asistencia técnica, el adiestramiento a corto y largo plazo, los aperos y el equipo de laboratorio. La contrapartida del GORD financiará los sueldos, los viajes locales y la adquisición de seis vehículos por valor de \$951,000.



CENADOP

---

Este caso fue preparado por Domingo Carrasco y Norman Schipull, con la asistencia de Cristian Reyna T. y Luis Pérez C., todos miembros del Centro de Administración del Desarrollo Rural, con el fin de usarlo como material de discusión en clase pero no como ilustración de la gestión eficaz o ineficaz de algún asunto administrativo o política gubernamental. El caso no es una documentación completa de una situación actual, sino un material pedagógico orientado a promover la consideración de temas representativos sobre administración y políticas. Este material no debe ser citado, reproducido o publicado en ninguna forma.

(c) Instituto Superior de Agricultura, 1982.

En la mañana del 17 de septiembre de 1982, un grupo de socios de la asociación de agricultores La Esperanza de Palenque, se presentaron a la casa del administrador del Centro Asociativo Dominicano de Palenque (CENADOP) y demandaron el cierre inmediato de la empresa.

El CENADOP era una empresa de autogestión campesina que brindaba diversos servicios agrícolas a los socios de las siete asociaciones que operaban en la zona. Desde su fundación en marzo de 1980, el CENADOP había estado enfrentando graves problemas estructurales y administrativos. En solo dos años y medio de operaciones el Centro se había descapitalizado; debido a ello, no existía capital líquido de operaciones para reabastecer la tienda de insumos ni el colmado, empresas éstas que formaban parte del CENADOP.

La Esperanza, que era la asociación mejor organizada del Centro y que había tomado el liderazgo desde el principio, se apoyaba no sólo en la descapitalización inminente de la empresa, sino también en los desacuerdos con la presente administración para solicitar el cierre de la empresa y, a la vez, pedir una reunión con el representante en la República Dominicana de la Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO), institución que había aportado todo el capital del Centro. Dicha reunión tenía el propósito de buscar la solución al problema existente.

Después que los representantes de las 7 asociaciones se trasladaran a la oficina del Ing. Napoleón Padilla, Director de la FAO en República Dominicana, y que éste escuchara pacientemente a todas las asociaciones culparse mutuamente por la presente situación, el Ing. Padilla exclamó: "Creo que ha quedado demostrado

que ustedes no pueden manejar fondos, ni pueden administrar; se les ha dado un cuchillo y ustedes lo han afilado y se lo han clavado".

## CENTRO ASOCIATIVO DOMINICANO DE PALENQUE

### Cómo Nació el Centro

Luego del paso del Huracán David y la tormenta Federico en septiembre de 1979, la República Dominicana quedó devastada y casi sujeta a la merced de instituciones y organismos internacionales para su recuperación.

Uno de los lugares donde mayores daños causaron dichos siniestros fue en la Provincia de San Cristóbal, situada en la región sur del país, que es una de las regiones de la República Dominicana más deprimidas social y económicamente.

A raíz de los daños causados por esos fenómenos, la FAO hizo una donación de RD\$316,400<sup>(1)</sup> en efectivo para ayudar en la recuperación de la zona de Palenque. El Ing. Padilla recuerda su reacción cuando recibió esa cantidad de dinero para hacer algo fructífero en la zona: "Cuando recibí esa gran suma de dinero, RD\$316,400, para ser donado a la zona de Palenque no sabía qué hacer con ella. Me senté en mi oficina sin agua y sin luz, porque no había en la ciudad, a pensar qué hacer. Fue entonces cuando se me ocurrió la idea de ir a consultar a mi amigo, al que quiero como un hijo, Hipólito Mejía, Secretario de Estado de Agricultura, y le dije: mira Hipólito, me han llegado \$316,400 para donarlo a la zona de Palenque, ¿qué hago con ese dinero, lo repartimos entre toda la gente de allá, o

---

(1) Los fondos fueron donados en dólares y depositados en el Banco Central de la República Dominicana. El cambio oficial era US\$ 1 = RD\$ 1.

hacemos algo distinto, algo que a la vez de ser fructífero para la gente de la zona sea de carácter permanente?'Invéntate algo', fue la respuesta de Hipólito Mejía".

En la zona comprendida entre Sabana Grande de Palenque, Palenque y Juan Barón, existían 7 asociaciones agrícolas, de las cuales una era una cooperativa. Estas asociaciones, que no tenían una estructura organizativa definida, quedaron al amparo de las instituciones nacionales o internacionales que quisieran ayudarlos económicamente. Apoyándose en la existencia de esas 7 asociaciones el Ing. Padilla diseñó su "invento". "Si a esas gentes le hacemos un edificio bonito, se lo amueblamos, le montamos un colmado para sus comidas, una tienda de insumos, y le damos insecticidas, fungicidas y abonos para su primera cosecha y si además de eso le damos RD\$95,000 para un fondo de crédito rotativo para que creen granjas avícolas y ganaderas, y hablamos con la Secretaría de Educación para que les diseñe un programa de educación y conseguimos una clínica rural, eso será un fenómeno", terminó diciendo el Ing. Padilla.

#### CENADOP, un Plan Piloto

La idea de la formación de centros asociativos era concebida por sus idearios como la única forma de impulsar el desarrollo rural dominicano dado su gran espectro de acción. El centro asociativo estaría envuelto en casi toda la actividad de la vida rural; desde siembra, recolección y comercialización de las cosechas hasta la venta de insumos; se contemplaría incluso la realización de proyectos para incorporar a la mujer en la actividad productiva.

El CENADOP estaba llamado a ser un plan piloto dentro de lo que luego sería un proyecto de 10 centros asociativos. La FAO

proponía originalmente, que esos 10 centros asociativos podrían ser instalados tomando como base la carretera longitudinal suroeste del país que une Santo Domingo-San Cristóbal-Banf-Azuara-San Juan de la Maguana (Anexo 1).

A juicio de las autoridades de la FAO, la integración del pequeño productor en centros asociativos, además de resolver los problemas agrarios, aceleraba el proceso de desarrollo del campo. Con los centros asociativos se estaba transfiriendo la tarea y la responsabilidad del desarrollo del campo al hombre del campo. El Secretario de Agricultura expresó su acuerdo con la conceptualización de los centros asociativos en la inauguración del centro de Palenque y dijo que tenía interés en la formación de los otros 9 centros asociativos propuestos.

El proyecto para la creación de los 10 centros asociativos fue presentado por el país al Fondo Internacional de Desarrollo Agropecuario (FIDA) y todavía en agosto de 1982 se esperaba la aprobación de dicho proyecto.

Fue así como la FAO, en la persona del Ing. Padilla, formó el Centro Asociativo Dominicano de Palenque, Inc. El Centro se inauguró en marzo de 1980 con la presencia del entonces Presidente de la República Antonio Guzmán.

#### Área de Acción del Centro y su Composición Socio-Económica

El Centro Asociativo Dominicano de Palenque, Inc. tiene como área de acción las comunidades de Sabana Grande de Palenque, Palenque y Juan Barón. Estas comunidades pertenecen a la Provincia de San Cristóbal, ubicada en la región sur del país. La agricultura de esta provincia es puramente de subsistencia y está enmarcada en una área que comprende alrededor de 25,000 tareas (2).

(2) Una tarea =  $630 \text{ m}^2 = 1/16 \text{ Ha}$ .

El 60% de los terrenos cultivables de la región se siembra en seco y el 40% restante está sub-irrigado. La zona cuenta con algunas infraestructuras de riego, i.e canales, los cuales no están en muy buenas condiciones. Los principales cultivos de la zona son: tomate, ají, cebolla, plátano y arroz. Este último ocupa alrededor del 40% del área bajo producción.

El tamaño promedio de las fincas de San Cristóbal varía de 5 a 50 tareas (Anexo 2). El 17% de los 687 socios que componen el centro son asentados del Instituto Agrario Dominicano (IAD) y son los que tienen las fincas más grandes. El 13% de los socios son propietarios y el restante 70% está compuesto por arrendatarios, aparceros y por campesinos sin tierra. Para este 70% la forma de aparcería más usual en la zona consiste en el pago al propietario de una tercera parte de la producción total.

Para los campesinos que no contaban con una gran área de terreno ni con el apoyo del IAD, la salida a sus problemas en lo referente a la agricultura, era la unión de ellos, mediante la formación de asociaciones agrícolas. Sin embargo, de las siete asociaciones de base del CENADOP, muchas no contaban con un fuerte apoyo por parte de sus socios ya que ellos no asistían con frecuencia a las reuniones.

Estas asociaciones eran dirigidas con mucha centralización por los individuos más astutos de las comunidades, quienes manejaban a las asociaciones como si fueran de su propiedad personal.

Previo a la formación del centro parecían existir ciertos recelos entre las asociaciones, por lo cual las relaciones entre ellas eran mínimas. Este recelo era el reflejo de los prejuicios existentes entre las mismas comunidades; por ejemplo, de manera



despectiva los moradores de Palenque son llamados "blanquitos" por los de Juan Barón, y estos a su vez los "negritos" por los de Palenque. Luego de la formación del Centro con las 7 asociaciones este factor nunca estuvo ausente.

#### DONACION FAO

El dinero de la FAO fue donado con dos objetivos principales: 1) como fondo de emergencia para ayudar a los agricultores del área y 2) como una inversión a largo plazo para un proyecto de desarrollo.

#### Fondo Rotativo de Crédito Agrícola

Poco después del paso del Huracán David en el año 1979 las autoridades de la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA) y de la FAO recorrieron la zona de Palenque y encontraron daños considerables en dicha zona. Ambas instituciones acordaron que era necesario un plan de producción agrícola de corto plazo para ayudar a resolver los problemas más urgentes de los agricultores de la región. Ellos decidieron que, de los \$316,400 donados por la FAO, \$95,000 deberían funcionar como un Fondo Rotativo de Crédito Agrícola para cultivos y que los créditos deberían canalizarse a través de las 7 asociaciones ya existentes.

En ese entonces los funcionarios reconocieron que las asociaciones carecían de la capacidad administrativa para manejar los fondos y, por esta razón, se invitó a la sucursal del Banco Agrícola en San Cristóbal a participar como fideicomisario.

Del total destinado al crédito, se desembolsaron \$60,000 en efectivo y \$35,000 en insumos agrícolas; se cobró una tasa de interés de 8% anual. Con ese dinero los agricultores sembraron cebollas, tomates, plátanos, batata, ají, arroz y yuca

entre marzo de 1980 y abril de 1981. El crédito no fue entregado directamente a los socios, sino que las asociaciones hicieron solicitudes en nombre de sus miembros para la entrega del mismo. De esta manera eran las asociaciones las responsables de devolver dicho préstamo al fondo.

### Formación del Centro Asociativo Dominicano de Palenque

El segundo objetivo de la FAO fue la integración de las siete asociaciones agrícolas en un Centro Asociativo. En tal sentido, la FAO comprometió fondos para la construcción de un local que alojara al centro en Palenque y para los muebles y equipos necesarios para su funcionamiento (Anexo 3). Asimismo, costó la compra de equipos agrícolas para que el centro pudiera alquilarlos a los socios. La FAO también donó los servicios de dos técnicos. Uno iba a ofrecer consultoría por tres meses ayudando en el diseño de la estructura organizativa y administrativa del Centro. El otro trabajaría por un año dando asistencia técnica en horticultura para los cultivos de ciclo corto.

La SEA, como órgano de asesoría continua al Centro, designó un coordinador nacional que trabajó como enlace entre ese organismo del Estado, la FAO y el Centro. La oficina regional de la SEA en San Cristóbal fue designada también para proveer la asistencia técnica de producción a las 253 familias participantes.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los órganos fundamentales de la estructura del Centro eran las asociaciones, la asamblea general y el consejo directivo (Anexo 4).

Cada asociación celebró reuniones periódicamente para tratar asuntos locales y esas reuniones fueron presididas por sus juntas directivas compuestas por siete miembros elegidos cada año. Luego las juntas directivas de cada una de las siete asociaciones representaban a sus miembros en las asambleas generales del Centro. La asamblea general, que se celebraba una vez al mes, era la autoridad máxima del Centro. Todos los miembros tenían derecho a voz en la asamblea pero solamente las juntas directivas tenían derecho a voto.

Las asambleas del centro eran presididas por un Consejo Directivo, compuesto por un delegado de cada asociación el cual era elegido por un término de un año. Este consejo se encargaba de la administración diaria del centro (Anexo 5).

El Centro se administró por departamentos; los departamentos existentes eran: Producción Agrícola, Mecanización Agrícola, Insumos Agrícolas, Mercado Asociativo, Almacén, Banco de Ahorros y Créditos, Educación y Comunicación y Participación de la Mujer. En los estatutos se prohibía que uno de los empleados o técnicos contratados fuera encargado de un departamento. Un miembro del Consejo Directivo u otro miembro designado por el Centro era siempre nombrado como encargado y aquellos que eran contratados para algún trabajo eran subordinados a él. El Departamento de Ahorros y Créditos del Centro estaba encargado de la administración financiera de los demás departamentos.

Los organizadores del Centro dieron prioridad a la auto-gestión del mismo. Uno de los objetivos principales, de acuerdo a lo redactado en los estatutos era "Que los campesinos encuentren por sí mismos métodos asociativos de producción agrícola, adaptados a las exigencias de sus explotaciones que le permitan

la autoadministración y la autodeterminación de sus empresas" (Anexo 6).

Guillermo Bendejú Alvarado, consultor de la FAO, quien ayudó durante tres meses en la organización del grupo, manifestó la importancia que él dio a la autodeterminación del centro en su último informe sobre su trabajo en el proyecto:

"De la lectura de los Estatutos sorprende que su organización y su reglamentación no se ajustan a los cánones tradicionales de la organización de empresas, lo cual puede desorientar al profano o al desarrollista que acostumbra a aplicar organizaciones con refinada terminación académica. ¿Pero qué puede significar todo esto si la organización es un medio material y temporal? Lo importante es que los agricultores de Palenque diseñaron la organización y en la medida que les sirva habrán acertado al hacerlo".

En el mismo informe, el Sr. Alvarado consideró que con la inauguración del Centro en marzo de 1980, los fondos de la FAO ya habían cumplido las dos funciones de ayuda de emergencia y de inversión de desarrollo con que se había creado. Como manifestó el Ing. Padilla, "Cuando se entregó el crédito rotativo y se organizó el Centro nuestro compromiso con el proyecto se terminó".

#### ACTIVIDADES EMPRESARIALES DEL CENADOP

Los estatutos del Centro especificaban que la naturaleza de la organización se enmarcaría "dentro de las empresas de interés social sin fines de lucro con apego a los principios de solidaridad humana y a las leyes del país sobre el desarrollo de la sociedad dominicana".

Los socios fundadores decidieron no exigir aportación permanente de cuota y no distribuir excedentes. Ellos pensaban que si los socios compraban todos los insumos al Centro, eso serviría como un aporte continuo; asimismo, pensaban que si el Centro brindaba sus diversos servicios a los socios a un menor costo, esto les sería de más utilidad que la repartición de los posibles excedentes que se generaran.

Los servicios ofrecidos por el Centro incluyeron los de alquiler de equipo agrícola, venta de insumos, venta de productos básicos y entrega de crédito.

El equipo agrícola existente en el Centro cuando este fue cerrado era el siguiente: 24 bombas de irrigación, 16 bombas de fumigar, 3 bombas de mochila, 2 motocultores, 3 fanguadores, 1 tractor con rastra y disparo y 1 camioneta. Ese equipo se alquilaba a los socios a través de las asociaciones a un precio por debajo del precio del mercado. Aunque hubo mucha demanda por estos servicios en el último año y medio, las operaciones de los mismos representó una pérdida continua al Centro (Anexo 7). La falta de mantenimiento adecuado hizo subir drásticamente los gastos de repuestos para el equipo. Por ejemplo, para los dos periodos contables octubre-noviembre 1981 y abril-mayo 1982, los gastos de repuestos representaron un 82% y 73% respectivamente de los ingresos totales del servicio del tractor. De igual forma cuando cerró el Centro más de la mitad de las bombas de irrigación no funcionaban por falta de piezas.

En la venta de insumos, al igual que con el servicio de equipo agrícola, se contemplaba una política de vender a menor precio que los competidores de la zona. En ciertas ocasiones las herramientas agrícolas (rastrillos, palas de corte, y otros) se vendieron a un precio que era 60% menor que el precio de mercado.

La política administrativa del colmado era vender a los socios con un margen de 4% sobre el precio de compra. Sin embargo, debido al gran número de ventas a crédito y a la poca recuperación de las mismas, esta empresa se encontró en agosto de 1982 sin fondos para su reabastecimiento.

En 1982, surgieron en el Centro dos pequeñas industrias que no estaban contempladas en el proyecto inicial. La primera fue una factoría-molino de arroz que era propiedad de la Asociación La Esperanza. Los socios de esta asociación obtuvieron un préstamo del Centro por \$8,000 y con otros préstamos de fuentes externas, construyeron al lado del edificio del Centro un local con dos molinos pequeños de arroz. Aunque la factoría pertenecía a la asociación y no al Centro, ésta fue diseñada para dar servicio a todos los socios. Debido a que dicha factoría había empezado a operar recientemente, en agosto de 1982 ésta no estaba funcionando a plena capacidad.

La otra pequeña industria que surgió fue un taller de costura para las mujeres de las familias beneficiarias. El Centro solicitó y recibió de Caritas Dominicanas nueve máquinas de coser. El plan era enseñar a las mujeres a confeccionar artículos de vestir; sin embargo, después de varios meses con las máquinas a mano, el Centro carecía de la planificación y la participación necesaria para poner el taller en marcha.

### Crédito

El primer Crédito entregado a los socios fue el de los \$95,000 del Fondo Rotativo para la producción de cultivos de ciclo corto. Los créditos otorgados con este fondo, que era manejado por el Banco Agrícola Regional, fueron recuperados en un 20%. El Banco le entregó el dinero recuperado al Centro el cual

lo prestó de nuevo a sus socios. Al momento del cierre del Centro, todo ese fondo estaba en manos de los socios en la forma de préstamos vencidos (Anexo 8).

Fuera de su propio capital, el Centro había recurrido muy poco a otras fuentes de financiamiento para sus socios. En el 1981 recibió un préstamo del Banco Agrícola por \$8,000 y lo pagó sin demora alguna. También se tomó un préstamo a Caritas Dominicanas para comprar la producción de arroz a los socios, procesarlo y luego venderlo en el colmado. Ese crédito también se pagó en su totalidad.

#### Asistencia Técnica

Desde que se inauguró el Centro hubo poca participación por parte de los socios en la asistencia técnica ofrecida. Los dos técnicos de la FAO estuvieron poco tiempo asesorando en el proyecto. El Sr. Alvarado, consultor de la FAO, salió porque su programa de trabajo fue diseñado para durar solamente tres meses. El otro técnico de la FAO, especialista en hortalizas, estaba programado para trabajar un año y salió después de dos meses. A su entender no había participación alguna por parte de los miembros; esto se pudo comprobar por la escasa asistencia de los socios a las reuniones y otras actividades programadas por él. Algo parecido le sucedió al técnico de la Oficina Regional de la SEA, que intentó brindar asistencia. Según él, tampoco hubo interés de los socios y a él no se le dio participación como técnico en las actividades del Centro.

En lo referente a la administración del Centro, el coordinador del proyecto de la SEA, Máximo Aquino, expresó que sugería continuamente que el Consejo Directivo escogiera un administrador permanente. Empero, él estuvo un año trabajando con ellos y no

le hicieron caso a esa sugerencia debido a que los socios estaban muy orgullosos de su control personal del Centro y de los servicios que brindaban a los miembros y a la comunidad. Una muestra de ese orgullo y satisfacción de los directivos del Centro aparece en un discurso dado por el socio fundador José Pérez en un simposio auspiciado por la FAO sobre el Día Mundial de la Alimentación en Santo Domingo, el 14 de octubre de 1981:

"Señores, en nuestra comunidad estamos orgullosos de nuestro Centro Asociativo y hasta nos hemos olvidado de que somos pobres porque estamos haciendo hombres útiles para nuestra sociedad y para el país.

En la actualidad estamos pensando solicitar al Gobierno que el Centro Asociativo se encargue de la administración de las aguas de irrigación".  
(Anexo 9)

De todos los que intentaron dar asistencia técnica al Centro el que estuvo mayor tiempo con ellos fue un técnico que no estaba contemplado en el proyecto inicial de la FAO. Gregorio Traxler, un voluntario del Cuerpo de Paz <sup>(3)</sup> pasó más de un año y medio dando asesoría en contabilidad. El también manifestó que había una renuencia continua por parte de los socios a recibir orientación externa. Cuando se le preguntó sobre los problemas que agravaban al Centro, Gregorio Traxler respondió: "La baja capacidad administrativa de sus dirigentes es la que tiene al Centro en bancarrota y sin ningunos planes de recuperación. La razón por la cual la crisis financiera y administrativa no los llevó al cierre antes de septiembre de 1982, fue el alto capital con que empezaron".

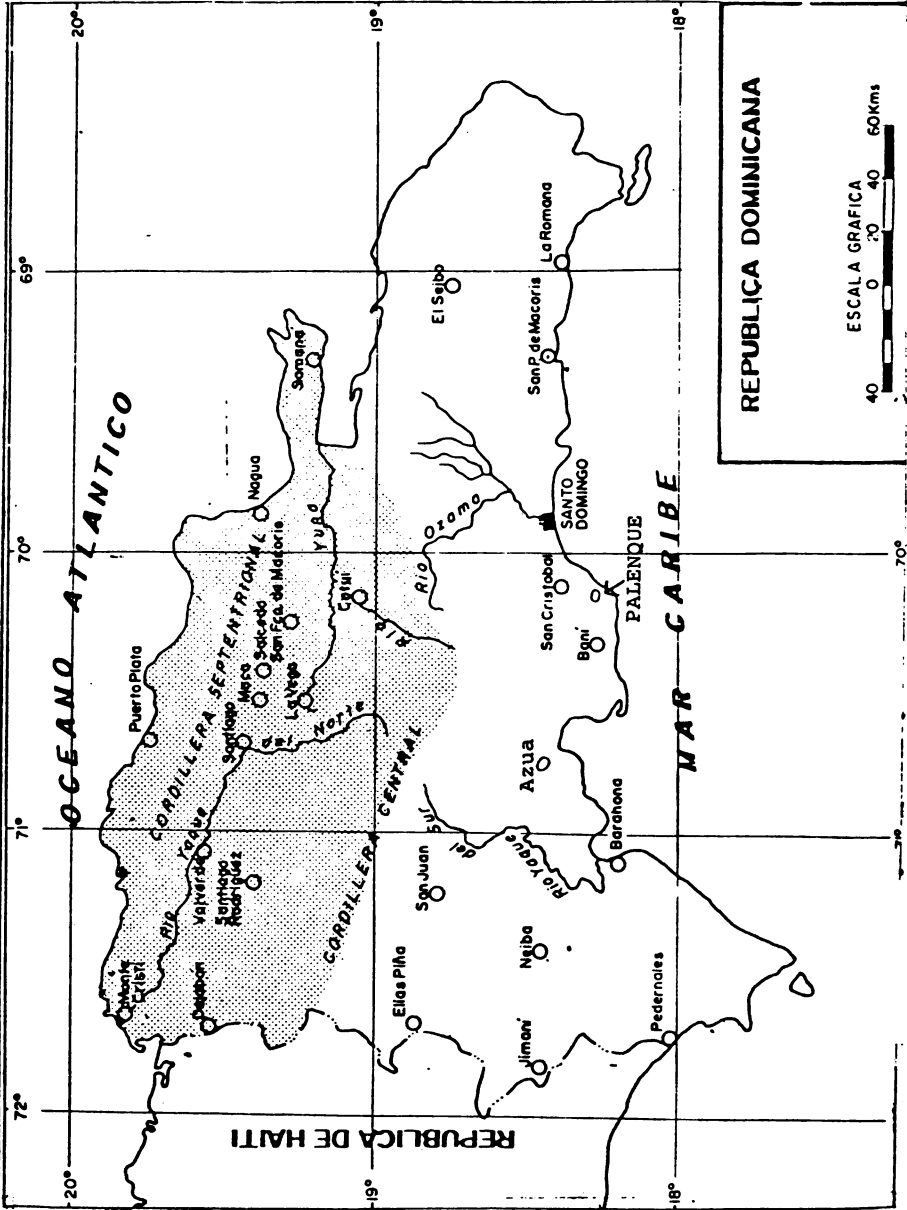
---

(3) El Cuerpo de Paz es una organización del gobierno de los Estados Unidos que presta servicios técnicos gratuitos a nivel del campo en los países en vías de desarrollo.



En septiembre de 1982 habían pasado dos años y medio desde la inauguración del Centro Asociativo Dominicano de Palenque. Desde su nacimiento hasta el cierre, el CENADOP fue una organización en la cual los socios tuvieron un control de las operaciones; sin embargo, en ese otoño lo que ellos controlaban era una empresa que no funcionaba. Cuando los directivos decidieron cerrar el Centro y correr a la oficina del Ing. Padilla, estaban demostrando su reconocimiento de la existencia de problemas graves en el Centro. Implícitamente le estaban pidiendo al Ing. Napoleón Padilla que se inventara algo que los sacara de la situación y que les permitiera poner a funcionar de nuevo el Centro para beneficio de sus miembros.

ANEXO 1



ANEXO 2

NUMERO Y SUPERFICIE DE LAS EXPLOTACIONES SEGUN  
TAMAÑO EN LA PROVINCIA DE SAN CRISTOBAL

Tamaño de Explotaciones Tareas			Explotaciones		No. de (1) Terrenos	Superficie		Tamaño Prom. Explotaciones
			Número	%		Tareas	%	
de	8 a	79	21,429	71.20	40,009	622.529	14.10	29
de	80 a	159	4,456	14.81	8,702	485.804	11.00	109
			25,885	86.01	48,711	1,108.333	25.10	
de	160 a	799	3,582	11.81	8.008	1,134.718	25.70	317
de	800 a	1599	396	1.32	851	411.619	9.32	1,039
de	1600 a	3199	135	0.45	256	291.683	6.61	2,161
de	3200 a	7999	56	0.18	101	269.990	6.12	4,281
de	8000 a	15999	19	0.06	26	199.460	4.52	10,498
de	16000 y más		24	0.08	48	999.326	22.63	41,639
			4,212	13.90	9,290	3,306.796	74.90	

FUENTE: Tomado del informe de abril 1980, de Guillermo Bendejú Alvarado, Consultor FAO, citando al CENSO NACIONAL AGROPECUARIO, 1971.

ANEXO 3

DONACION DE LA FAO AL AREA DE PALENQUE

Ingresos:

Donación Total US\$ 316,400.00

Inversiones

Edificio	US\$ 37,027.75
Equipo Agrícola	82,619.42
Fondo Rotativo para Crédito	95,000.00
Técnico-Ajo y Cebolla (12M/h)	56,400.00
Consultor (3 M/h)	15,000.00
Muebles	7,050.00
Pintura y Letreros	1,197.50
Equipo de Oficina	2,915.00
Nevera	455.00
Caja Fuerte	500.00
Balanzas (3)	590.00
Insumos Agrícolas	1,893.75
Tractor y Arado	<u>10,400.00</u>

Inversiones Totales  
Saldo Neto

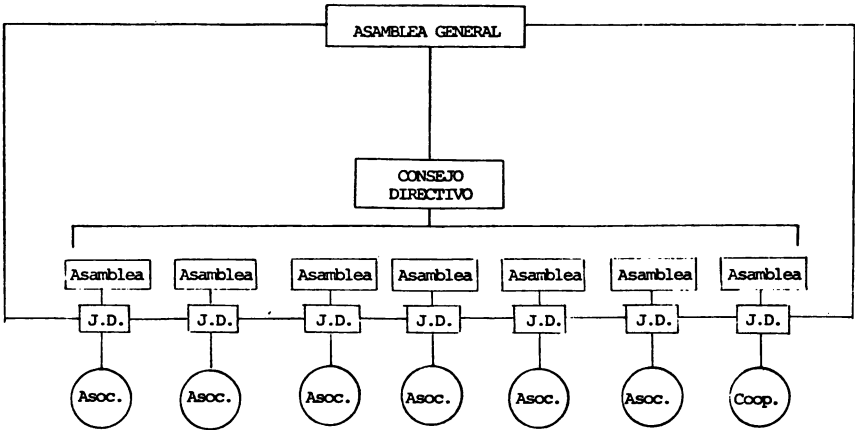
311,048.42  
US\$ 5,351.58

1 El saldo neto de US\$5,351.58 está supuesto a ser utilizado en la compra de insumos agrícolas.

FUENTE: Informe final de misión, perspectivas y proyecciones sobre el Proyecto de Rehabilitación del Sector Agrícola después del Huracán David: Autor Guillermo Bendezu Alvarado, Consultor FAO, abril 1980.

ANEXO 4

ORGANIGRAMA DEL CENTRO ASOCIATIVO DE PALENQUE



FUENTE: Estatutos del CENADOP  
16 de marzo de 1980

ANEXO 5  
ESTADUTOS CENADOR  
CAPITULO V

Del Consejo Directivo

Art. 26. El Consejo Directivo es el órgano de ejecución de los planes, programas y acuerdos de la Asamblea General y tendrá la representación del Centro Asociativo con la siguiente estructura:

- a) Presidente
- b) Vices-Presidente
- c) Secretario General
- d) Secretario de Finanzas
- e) Secretario de Producción Agrícola
- f) Secretario de Mecanización Agrícola
- g) Secretario de Educación y Comunicación.
- h) Secretario de Participación de la Mujer.

Art. 27. Los delegados para conformar el Consejo Directivo deben ser elegidos directamente en Asambleas por las bases de las asociaciones con el siguiente mecanismo:

- a) Cada asociación nominará todos los años, en Asambleas de Asignación su delegado a Consejero de la Directiva del Centro.
- b) Una vez nombrados los siete delegados en Asambleas, General del Centro, se distribuyen los cargos para conformar el Consejo Directivo mediante el sorteo secreto de las siete asociaciones.
- c) A la elección del Consejo Directivo del Centro Asociativo se invitarán a autoridades del lugar para que presencien la votación.

Art. 28. Cuando una vez conformado el Consejo Directivo y en pleno ejercicio desapareciera física o circunstancialmente un miembro del Consejo Directivo, la Asociación a la que perteneció tendrá el derecho de nominar su reemplazante considerando las características del cargo a llenar.

Art. 29. El Consejo Directivo tendrá una duración de gobierno de un año y sus miembros podrán ser re-elegidos al cargo en que se encuentran por un año más siempre y cuando sean nombrados de nuevo delegados de su asociación en Asambleas de Asociación.

Art. 30. Las elecciones de Consejo Directivo se realizarán todos los años un mes antes de finalizar el ejercicio del Consejo Directivo anterior a fin de tener tiempo para la entrega de la administración contable del Centro.

Art. 31. El Consejo Directivo se reunirá cada 15 días y en forma extraordinaria en cuantas veces sea necesario.

Art. 32. El miembro que deje de concurrir por tres veces consecutivas y cinco alternas automáticamente está expresando su no cooperación, debiendo comunicarse a la asociación respectiva para que nombre su reemplazo.

Art. 33. Los acuerdos se tomarán por simple mayoría de los Consejeros presentes. Los asuntos de trámite o de poca importancia serán despatchados por los miembros del propio Consejo y bajo su propia responsabilidad, debiendo dar cuenta de esta facultad en la próxima reunión.

Art. 34. El Consejo Directivo podrá tomar las medidas de lugar que más convengan a los fines del Centro, debiendo dar cuenta en próxima Asamblea General.

Art. 35. El Consejo Directivo tendrá las siguientes atribuciones:

- a) La gestión del Centro Asociativo por el término de un año.
- b) Organizar el sistema administrativo-contable y de ejecución del Centro Asociativo.
- c) Distribuir los cargos y responsabilidades dentro de los miembros del Consejo Directivo y en socios cuyo concurso se requiera.
- d) Dar los lineamientos y políticas de la gestión que le correspondan.
- e) Contratar personal técnico subalterno cuando las condiciones lo ameriten.
- f) Gestionar y contratar, a su debido tiempo, los recursos necesarios de acuerdo a los planes y proyectos del Centro Asociativo, ya sea con entidades del país o internacionales.
- g) Recomendar a la Asamblea General sobre nuevas formas de administración del Centro Asociativo.
- h) Presentar a la Asamblea General los informes y balances generales.
- i) Designar el banco o bancos donde se depositarán los fondos del Centro Asociativo.

CAPITULO VI

Del Presidente del Consejo Directivo

Art. 36. Son atribuciones del Presidente del Consejo Directivo:

- a) El Presidente, con el Tesorero y el Secretario General atenderán las operaciones diarias del Centro, debiendo ejecutar y decidir en todo lo relacionado a su buena marcha dando informe al Consejo Directivo. Para estos fines establecerán un horario.
- b) Representar jurídica y socialmente al Centro Asociativo, debiendo firmar todos los documentos, contratos y convenios con el Secretario General y en los aspectos económicos con el Tesorero.
- c) Ejecutar los acuerdos de la Asamblea General y los del Consejo

Directivo.

- d) Depositar en las entidades bancarias, en forma conjunta con el Tesorero, si dinero recibido por el Centro.
- e) Actuar en coordinación con los Presidentes de las asociaciones integradas al Centro.
- f) Nombrar el personal técnico subalterno que requiere el Centro señalando los nombramientos al Consejo Directivo.
- g) Observar el fiel cumplimiento de los estatutos, acuerdos y reglamentos aprobados en Asambleas Generales y en el Consejo Directivo.
- h) Convocar a reuniones de Asambleas Generales y del Consejo Directivo, así como de reuniones de trabajo que él crea conveniente a los fines del Centro.
- i) Abrir, con el Secretario de Finanzas, las cuentas bancarias necesarias y otras acciones económicas relativas al Centro.
- j) Autorizar las inversiones de los fondos aprobados por el Consejo Directivo y firmar los balances una vez autorizados.
- k) Coordinar las actividades de los diversos departamentos con el fin de que el sistema de ejecución funcione como una unidad.
- l) Realizar otras funciones compatibles con su cargo que no sean jurisdicción de la Asamblea General.

Art. 37. El Vice-Presidente tendrá las mismas facultades, asumiendo las funciones del Presidente en ausencia, delegación o renuncia de éste.

- a) Desempeñar otras actividades que le designe el Consejo Directivo.

Del Secretario General

Art. 38. Los deberes y atribuciones del Secretario General son los siguientes:

- a) La organización y asiento de toda la documentación de las reuniones de Asambleas Generales y de Consejo Directivos.
- b) Firmar con el Presidente toda la correspondencia y convenir del Centro Asociativo, debiendo sellar todo documento.
- c) Remitir a las asociaciones copia Borrador del Acta de Asambleas Generales recientemente realizadas y otros documentos que se consideren de real interés.
- d) Otras actividades que le asigne el Consejo Directivo.

Del Secretario de Finanzas

Art. 39. Los deberes y atribuciones del Secretario de Finanzas serán las siguientes:

- a) Será el Encargado del Banco de Ahorro y Crédito.
- b) Organizar un sistema central para la administración y contabilidad

de todas las secciones económicas del Centro Asociativo, debiendo dar las instrucciones respectivas a los otros departamentos.

- c) Realizar los balances e inventarios manteniendo actualizados los estados de cuentas.
- d) Admitir una Caja Chica para realizar los gastos internos de poca cuantía del Centro. El monto de esta Caja Chica será aprobado por el Consejo Directivo.
- e) Informar mensualmente al Consejo Directivo sobre el estado económico del Centro.
- f) Depositar con el Presidente los fondos que se recauden del Centro en los Bancos comerciales designados.
- g) Promover la contratación de personal técnico auxiliar de contabilidad con fines de apoyar el mejor funcionamiento de este departamento.
- h) Firmar con el Presidente los cheques y otros documentos valores del Centro.

CAPITULO VI

DE LOS DEPARTAMENTOS DE EJECUCION

Art. 40. El Centro Asociativo para su mejor distribución de funciones y de ejecución se dividirá en departamentos, los cuales habrán tanto como lo requiera el desenvolvimiento del Centro.

DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION AGRICOLA

Art. 41. El Departamento de Producción Agrícola estará a cargo del Secretario de Producción Agrícola con las siguientes finalidades:

- a) Que la planificación agrícola a nivel local esté relacionada a los principios de la política agraria nacional.
- b) Que el Plan de Producción Agrícola del Centro considere medidas a corto y largo plazo y no limitarse a ciclos agrícolas.
- c) La organización e integración de los pequeños productores agrícolas mediante una combinación mixta de trabajos asociativos y trabajos de empresa familiar.
- d) El Plan de producción debe hacerse en todo el aspecto agrícola de las tres comunidades tomándolo como aspecto agrícola de planificación intensiva.
- e) Director de los Planes de Producción serán los socios los que darán las pautas de
  - Dirección y organización de la empresa
  - Organización del trabajo

— Organización del espacio agrícola por áreas y grupos de socios.

- f) Lograr la rotación unificada de cultivos por áreas y grupos de socios.
- g) Establecer por áreas y grupos de socios almacenes asociativos.
- h) Tender hacia un tipo de agricultura asociativa por contrato en el mercado.
- i) El Departamento de Producción Agrícola trabajará en estrecha relación con los otros departamentos del Centro Asociativo.
- j) La organización de su departamento.

#### DEL DEPARTAMENTO DE MECANIZACIÓN AGRÍCOLA

- Art. 42. El Departamento de Mecanización Agrícola estará a cargo de un Secretario de Mecanización Agrícola con las siguientes finalidades:
- a) Apoyar el Plan de Producción Agrícola del Centro Asociativo.
  - b) Que la maquinaria agrícola sea usada de acuerdo a un Plan de Producción Asociativo por áreas y grupos de socios y no en forma individual a socios.
  - c) Administrar toda la maquinaria agrícola del Centro.
  - d) Establecer una brigada especializada de socios que operarán con las máquinas.
  - e) Llevar un registro detallado para cada máquina de mantenimiento, de salida, de trabajo y de regreso al Centro.
  - f) Velar por el uso eficiente de las máquinas.
  - g) Elaborar el plan de apoyo a la producción agrícola en base al Plan de Producción del Centro.
  - h. Tener actualizado el inventario de la maquinaria agrícola del Centro.
  - i) Elaborar un manual para el uso de la maquinaria
  - j) Proponer formas de autofinanciamiento en la compra de nuevas unidades.
  - k) La organización de su departamento.

#### DEL DEPARTAMENTO DE INSUMOS AGRÍCOLAS

- Art. 43. El Departamento de Insumos Agrícolas estará a cargo de un Secretario de Insumos Agrícolas con las siguientes finalidades:
- a) Apoyar el Plan de Producción Agrícola del Centro Asociativo.
  - b) Que las necesidades de insumos agrícolas sean planificadas de acuerdo al Plan de Producción Asociativa por áreas y grupos de socios.
  - c) En el caso de los fertilizantes además de su compra para los períodos

de agrícolas, se lleven a analizar a un laboratorio para comprobar sus características.

- d) Elaborar calendarios de producción agrícola del Centro donde indique la fecha exacta de entrega de los insumos a los asociados.
- e) Tener listas actualizadas de precios de las diversas casas comerciales de expendio a fin de establecer criterios de distribución.
- f) Velar por el buen uso de los insumos por los socios y por el buen mantenimiento cuando este en almacén.
- g) Establecer las necesidades de insumo agrícolas dentro del Plan de Producción del Centro.
- h) Organizar su departamento.

#### DEL MERCADO ASOCIATIVO

Art. 45. El Mercado Asociativo estará a cargo de un Secretario con las siguientes finalidades:

- a) Comprar al por mayor productos de acuerdo a las necesidades de las familias y venderlos al por menor.
- b) Consultar a las familias de los socios los productos que deben venderse en el Mercado Asociativo.
- c) El Mercado Asociativo debe estar abierto todos los días salvo interrupciones expresadas del Consejo Directivo.
- d) Velar por la buena conservación y venta de productos.
- e) En lo posible, el Mercado Asociativo se debe surtir con la producción de los socios de las asociaciones con los cuales se desarrollarán criterios de compra y venta al Centro Asociativo.
- f) La venta de productos a los socios tendrá un precio de venta inferior a las de no socios estipulado por el Consejo Directivo.
- g) Se debe estudiar mínimos de precios de venta, en base a los residuos post-cosecha de las fincas de los socios, para las familias más pobres de las tres comunidades.
- h) La organización de su departamento.

#### DEL ALMACEN DEL CENTRO

- Art. 46. El almacén del Centro estará a cargo de un Secretario del Almacén con las siguientes finalidades:
- a) Administrar las entradas y salidas de los bienes de consumo y producción del Centro.
  - b) Velar por el buen almacenamiento de los productos.
  - c) Llevar un inventario actualizado diario de los productos existentes y de sus salidas.
  - d) Organizar su departamento.



#### DEL BANCO DE AHORROS Y CREDITO

Art. 47. Estará a cargo del Secretario de Finanzas y tendrá las siguientes finalidades:

- a) Desarrollar un sistema simple para la administración financiera y contabilidad del Centro Asociativo.
- b) Centralizar todas las operaciones económicas y contables del Centro.
- c) Elaborar los presupuestos anuales del Centro Asociativo.
- d) Realizar periódicamente los estados de cuentas, balances e inventarios.
- e) Presentar informes periódicos sobre los estados económicos y contables.
- f) Administrar los créditos programados y en ejecución por las asociaciones y los socios.
- g) En estrecha relación con el Plan de Producción del Centro establecer un calendario con fechas de los planes de entregas de los créditos y los planes de recuperación de los mismos.
- h) Las inversiones de desarrollo se racionalizarán por áreas y por grupos de asociaciones.
- i) Establecer formas de control de aplicación y recuperación de los créditos por áreas y por grupos de asociaciones.
- j) Llevar la contabilidad actualizada de los créditos.
- k) Todas las inversiones deberán realizarse previo un análisis económico.
- l) Abrir libretas de ahorros para todos los asociados que lo requieran debiéndose organizar un servicio para que el socio haga el retiro en el momento que lo requiere.
- m) Abrir nuevas líneas de créditos de menor cuantía a nivel de empresa familiar para inversiones con fines reproductivos.
- n) El Consejo Directivo, conjuntamente con el Departamento de Ahorros y Crédito establecerán un Reglamento de Crédito.
- o) Organizar el Banco de Ahorro y Crédito.

#### DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACION Y COMUNICACION

Art. 48. Este departamento estará a cargo del Secretario de Educación y Comunicación con las siguientes finalidades:

- a) Que la subsección y la comunicación se desarrollen mediante un enfoque y participación asociativa y no individual de producción.
- b) Que el desarrollo de las técnicas de producción económica y social sea a través de un organismo asociativo y no individual.

FUENTE: Estatutos del Centro Asociativo Dominicano de Palenque

- c) Que se suprima el sistema tradicional de atención a la clientela individual.
- d) Que el Centro Asociativo desarrolle un sistema de educación y comunicación entre los pequeños productores agrícolas de las tres comunidades con el fin de lograr la participación activa de ellos.
- e) Programar cursos de capacitación en administración de empresas asociativas.
- f) Programar seminarios locales en base a las experiencias del Centro Asociativo como una nueva forma de producción.
- g) Utilizar todos los medios de comunicación para fortalecer y desarrollar el espíritu asociativo.
- h. Lograr la capacitación técnica y vocacional de los socios.

#### DEPARTAMENTO PARTICIPACION DE LA MUJER

Art. 49 El Encargado de este Departamento es una Secretaria de Participación de la Mujer con los siguientes fines:

- a) Incorporar a la mujer en los cargos directivos y administrativos del Centro.
- b) Participación de la mujer en los programas educativos, culturales y de vocación técnica.
- c) Incorporar a la mujer en los proyectos económicos sociales del Centro.
- d) Creación de programas y fuentes de trabajo para la mujer.

OBJETIVOS DEL CENTRO ASOCIATIVO DOMINICANO DE PALENQUE

- a) El Centro Asociativo estará orientado a experimentar la creación de nuevas empresas económicas o nuevas formas de producción sobre la base asociativa de los pequeños productores agrícolas.
- b) Que los campesinos encuentren por si mismos métodos asociativos de producción agrícola, adaptados a las exigencias de sus explotaciones que le permitan la autoadministración y la autodeterminación de sus empresas.
- c) Que el núcleo poblacional a través del Centro Asociativo desarrolle mejores relaciones de producción y de competencia con las otras empresas económicas del campo y de la ciudad.
- d) Promover la integración de recursos económicos entre pequeños productores agrícolas y su integración en formas más amplias de producción para el progreso agrícola acelerado.
- e) Apoyar el desarrollo de las asociaciones agrícolas para su mejor integración al Centro Asociativo.
- f) Desarrollar actividades económicas y comerciales con relación a: La producción agrícola, la industria, creación de servicios y de nuevas fuentes de trabajo dentro de los fines asociativos del Centro.
- g) Recibir dinero en forma de ahorro de las asociadores y de los socios.
- h) Realizar préstamos a las asociaciones y a los socios pudiendo otorgar valores en calidad de anticipos a las asociaciones integradas de acuerdo a la política de crédito trazada por el Consejo Directivo.
- i) Gestionar y firmar convenios sobre recibo de préstamos con entidades nacionales e internacionales.
- j) Adquirir pólizas de seguros para proteger los bienes del Centro Asociativo.
- k) Capacitación de los asociados en la administración económica y contable del Centro y de sus asociaciones.
- l) Gestionar la adjudicación de tierras para los socios de las asociaciones.

FUENTE: Capítulo 1; Artículo 3; Estatutos del Centro Asociativo  
Dominicano de Palenque (CENADOP).  
16 de marzo de 1981

CENTRO ASOCIATIVO DOMINICANO DE PALENEROS  
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

	Abril - Mayo 1982	
	MONTOS	MONTOS
<b>INGRESOS</b>		
<u>DETALLE</u>		
Ventas Herramientas	\$ 35.50	\$ 51.50
Menos: Compras	4,157.83	(80.00)
Ventas Colmado	(4,407.00)	4,806.14
Menos: Compras	6,027.15	(5,023.21)
Ventas Insumos	(5,532.63)	3,274.45
Menos: Compras		(3,211.95)
Ingresos: Bombas de Moler	46.00	40.00
Menos: Costos (0)		(673.40)
Ingresos: Tractor	457.77	1,096.25
Menos: Costos (1)	(1,401.28)	(2,341.71)
Ingresos: Fungicidas	539.25	491.25
Menos: Costos (0)	(904.33)	(975.06)
Ingresos: Bombas de Fundar	47.70	32.80
Menos: Costos (0)	(138.16)	(111.66)
Ingresos: Motocultores	146.25	
Menos: Costos	(175.79)	
<b>INGRESO BRUTO</b>	(1,101.74)	(2,624.56)
<b>GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS</b>		
<u>DETALLE</u>		
Gastos Camioneta	446.29	127.15
Gastos Chófer	30.00	5.00
Gastos Depreciación Camioneta	103.88	103.88
Viajes y Dietas		
Inspección Campo		
Gasto Asamblea		
Empleado		
Mantenimiento Edificio		
	580.17	236.03
	124.70	53.20
	25.50	6.00
	38.52	425.00
	500.00	22.05
	14.00	

(Cont. Anexo 7. )

	Octubre - Nov 1981	Abril - Mayo 1982
	<u>MONTO</u>	<u>MONTO</u>
Papelaría	43.50	123.05
Mantenimiento Equipo Oficina	149.37	342.00
Misceláneo	145.76	25.78
Depreciación Edificio	187.66	145.76
Depreciación Muebles y Equipo	727.67	188.36
Depreciación Otro Equipo	25.00	
Donaciones	223.31	
Gasto Interés Banco Agrícola		
TOTAL GASTOS	<u>(2,785.16)</u>	<u>(1,567.23)</u>
FERIDA	<u>\$ (3,886.95) (2)</u>	<u>\$ (4,191.79)</u>

(1) Los costos incluyen repuestos, combustibles, operario y depreciación.

(2) Hay un error de \$0.05 en el cálculo de las cuentas.

FUENTE: Tomado de los Estados Financieros del Centro Asociativo Dominicano de Palenque.

CENTRO ASOCIATIVO DOMINICANO DE PALENGUE  
ESTADO DE SITUACION

	1 de junio de 1981	1 de junio de 1982
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		
Caja	2,894.69	812.50
Cuenta Corriente Banco	7,105.37	0
Cuenta de Ahorros	135.21	135.21
Inventario Insumos		1,857.80
Inventario Consumos	2,114.26	2,232.04
Inventario Gasoil		98.60
Inventario Herramientas		384.00
Inventario Almacén	10,864.76	
Cuentas por Cobrar		
La Manicera		1,127.25
La Esperanza		30,575.34
La Luchadora		18,927.41
Juan Baron Unidos		18,465.75
J.B.U. en Marcha		18,716.21
María de la Esperanza		16,826.28
La Altigracia		4,728.30
La Cooperativa		2,930.14
Otras		140.66
Total Cuentas por Cobrar	109,680.05	112,437.34
Menos: Provisión No Cobrables	(10,000.00)	(10,000.00)
Total Activo Circulante	99,680.05	102,437.34
	122,794.34	107,957.49
<b>ACTIVO FIJO</b>		
Terreno	2,000.00	2,000.00
Edificio	38,224.00	47,730.00
Menos: Depreciación Acumulada	(764.48)	(1,611.60)
Transporte	6,233.00	6,233.00
Menos: Depreciación Acumulada	(623.30)	(1,246.58)
Equipo Agrícola	116,595.00	105,828.79
Menos: Depreciación Acumulada	(10,267.76)	(20,257.29)
Muebles y Equipo	11,510.00	11,552.00
Menos: Depreciación Acumulada	(1,126.00)	(2,253.02)
Total Activo Fijo	161,780.96	143,975.30
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>284,575.30</b>	<b>251,932.79</b>

(Cont. Anexo 8)

	1 de junio de 1981	1 de junio de 1982
<u>PASIVOS Y CAPITAL</u>		
Préstamos por Pagar		
Banco Agrícola		
Caritas		1,033.35
Socios		56.49
Sueldos por Pagar	100.00	
Capital Donado	316,688.00	305,921.79
Cuentas de Ingresos	1,026.00	1,122.00
Pérdida Acumulada	<u>(41,238.70)</u>	<u>(56,200.84)</u>
TOTAL PASIVOS Y CAPITAL	<u>284,575.30</u>	<u>251,932.79</u>

(1) En la fuente de donde se tomaron los datos no aparecen detallados por asociación las cuentas por cobrar

FUENTES: Tomado de los Estados Financieros del Centro Asociativo Dominicano de Palenque 1/6/81 y 1/6/82.

ANEXO 9

DISCURSO PRONUNCIADO POR EL SEÑOR JOSE PEREZ  
DEL CENTRO ASOCIATIVO DE PALENQUE, EN LA  
INAUGURACION DEL PRIMER SIMPOSIO SOBRE  
EL "DIA MUNDIAL DE LA ALIMENTACION"

En nuestras comunidades hay mucha gente sin trabajo: hombres, mujeres y jóvenes, y vivimos en condiciones muy pobres, especialmente de alimentación.

En la zona donde yo vivo, la mayoría de las familias comemos con un presupuesto diario de un peso, y muchas veces ni con un peso contamos.

En nuestras comunidades cuando estamos sembrando yuca, plátano, arroz, etc., pensamos en nuestra pobreza. Todos sabemos que no es suficiente lo que hacemos a diario. Siempre pensamos y queremos hacer muchas cosas para nuestra comunidad, pero nunca lo logramos.

El domingo día 13 de septiembre, estuvo en nuestra comunidad el Sr. Hipólito Mejía, conversó con nosotros y jugamos pelota, no conocíamos las excelentes cualidades de atletismo de nuestro Secretario de Agricultura, pero por suerte quedamos empatados.

En esa oportunidad el Secretario se expresó sobre la poca participación que se le había dado al campesino. Efectivamente señores, siempre se ha pensado en nosotros sólo cuando se tiene en mente la realización de un proyecto, sólo en nuestra mano de obra, como si los campesinos fuésemos un instrumento sin cabeza, sin experiencia y sin cultura.

Recuerden que siempre piensan en nosotros sólo como contribuyentes de mano de obra, no como seres humanos que pueden interpretar una realidad y participar activa y conscientemente en la solución de sus propios problemas.

Quizás a ésto se deba nuestra pobreza y el problema de la alimentación en el mundo.

Hablando de la oportunidad que debe darse al campesino, en mi zona, más de 1,000 agricultores quedamos en la ruina con motivo del huracán David y para poder rehabilitar nuestra zona, la SEA y la FAO entregaron semillas, insumos, maquinarias agrícolas, tractores, pulverizadores y bombas de irrigación a las 7 asociaciones que conforman el Centro Asociativo.

Estas 7 asociaciones nos hemos integrado en un Centro Asociativo, y después de año y medio nos visitaron autoridades nacionales y extranjeras, y pudieron ver con sorpresa que nada se había perdido, que todo estaba bien administrado y que llevamos un plan de servicios a todos los agricultores de las 7 asociaciones que conforman el Centro Asociativo.

Todos estos servicios que nos estamos dando nosotros mismos abarcan a más de 600 agricultores. ¿Cuánto hubiera gastado el Estado, y más aún si pensamos que somos miles de agricultores en todo el país?

En estos momentos estamos sembrando yuca, plátano, batata, tomate, cebolla, ají, arroz, etc., no sólo para nosotros sino que también llevaremos a los mercados de San Cristóbal y Santo Domingo, y también damos de comer a gente del extranjero, porque las habichuelas negras que producimos las están comiendo los venezolanos.

Señores, en nuestra comunidad estamos orgullosos de nuestro Centro Asociativo y hasta nos hemos olvidado de que somos pobres, porque estamos haciendo hombres útiles para nuestra sociedad y para el país.

En la actualidad estamos pensando solicitar al Gobierno, que el Centro Asociativo se encargue de la administración de las aguas de irrigación.

Somos más de 600 asociados y por cuenta nuestra correrían los gastos administrativos de las aguas, ya no por el Gobierno.

Todo esto señores, lo estamos llevando a cabo gracias al paso del huracán David y a la oportunidad que nos brinda la SEA y la FAO.

Fuente: LA ALIMENTACION DOMINICANA EN LOS PROXIMOS 20 AÑOS.  
Ponencias y Opiniones  
FAO - 1981



### EL CENSERI MANO PILON

---

Este caso fue escrito por Bradley T. Johnson, con la colaboración de Luis Pérez Cuevas y Cristian Reyna, todos miembros del Centro de Administración del Desarrollo Rural (CADR) del Instituto Superior de Agricultura, con el fin de usarlo como material de discusión en clase pero no como ilustración de la gestión eficaz e ineficaz de algún asunto administrativo o política gubernamental. El caso no es una documentación completa de una situación actual, sino un material pedagógico orientado a promover la consideración de temas representativos sobre administración y políticas. El caso se basa en información extraída de varias fuentes, publicadas e inéditas. Los nombres de personas que aparecen en el caso han sido cambiados. Este material no debe ser citado, reproducido o publicado en ninguna forma.

© Instituto Superior de Agricultura, 1982.

Estaba lloviendo fuertemente. En esa tarde de octubre de 1982 el cielo estaba tan nublado y oscuro que casi parecía el anochecer. A un kilómetro de distancia de donde se celebraba la reunión, las aguas coloradas del río Ozama se pusieron aún más turbulentas. Dentro de la pequeña oficina del Centro de Servicio Rural Integrado (CENSERI) "Mano Pilón", la discusión entre las tres personas reunidas eran tan enérgica que ellos no se daban cuenta del fuerte aguacero que caía sobre el techo metálico.

"Estamos como una madre con muchos hijos y que tiene poco de comer", dijo animadamente Jesús Sánchez Blanco, Presidente de la Tienda de Consumo de Mano Pilón. "Después del Huracán David, ha sido difícil para el agricultor poder ahorrar dinero para su familia. Cada año se siente más la necesidad de aumentar el capital operativo del CENSERI. Cada año entran más agricultores a las nuevas asociaciones miembros y así crece la demanda por los servicios ofrecidos en Mano Pilón. Hoy día, el capital operativo es mínimo para cada agricultor".

Las palabras fueron dirigidas a Enrique García, Director del Programa CENSERI a nivel nacional. García había sido nombrado recientemente por el nuevo gobierno de la República Dominicana que tomó posesión el 16 de agosto de 1982. El Sr. García estaba visitando algunos de los CENSERI para conocer las dificultades de los agricultores antes de preparar su plan para el mejoramiento del programa.

"El problema fundamental que tenemos es asegurar el transporte", comentó Jose Aquino Boyero, agricultor miembro del Comité de Mercadeo de Mano Pilón. "Para movilizar nuestros productos necesitamos más alternativas de las que actualmente existen. Con transporte podemos vender esos productos cuando sea más conveniente para nosotros. Aún con el poco capital que tenemos, si contáramos con un camión podríamos hacer mucho más que lo que estamos haciendo ahora".

"Porque no tenemos transporte", continuó Aquino, "vendemos a veces al intermediario. Pero así ganan ellos y no nosotros. Si usamos transporte alquilado tenemos que pagar por quintal<sup>1</sup>. A veces hemos tenido que pagar hasta RD\$80.00<sup>2</sup> para mandar nuestros productos al mercado de la capital. Además, el camión no lleva más de 40 quintales por viaje".

"Ayer estábamos listos para mandar nuestros productos al mercado pero no había vehículo", interrumpió Sánchez. "Ahora con la lluvia será casi imposible que llegue un camión. Con esta lluvia, que tenemos con frecuencia, el río Ozama sube y se llenan de lodo los caminos empinados hasta el punto que los carros y camiones no pueden pasar. Cuando un camión no puede pasar, también tenemos que pagarle a un sereno hasta

---

1/ Un quintal = 100 libras

2/ Cambio oficial RD\$1 = US\$1. En el mercado paralelo de octubre de 1982. US\$1 recibía cerca de RD\$1.50.

que mejoren las condiciones. Además, muchos camioneros no quieren llegar hasta aquí porque, según ellos, el mal estado de los caminos les daña el camión. Personalmente, tengo miedo de que usted no pueda salir de aquí esta tarde".

Aquino añadió: "Estaban pensando en mudar un camión de otro CENSERI aquí. Pero decidimos no aceptar eso porque le iba a crear al otro CENSERI el mismo problema que tenemos nosotros actualmente".

"Pero el transporte y los caminos no son nuestros únicos problemas", dijo Sánchez. "Por el problema de la insuficiencia en el capital operativo, no podemos financiar al agricultor. Bajo la estructura comercial existente, sin la ayuda del CENSERI el agricultor está impedido de realizar cualquier actividad de siembra. El intermediario no le presta al agricultor y eso disminuye la cantidad de cacao que ese agricultor puede cultivar. Asimismo, actualmente el Banco Agrícola tampoco nos está prestando. Otro problema es que Mano Pilón no tiene personalidad jurídica y necesitamos establecerla. Sin los papeles legales requeridos, las compañías no prestan, no financian".

"Se puede mejorar el tipo de asesoría que tenemos", comentaba Aquino. "Un agrónomo no sabe de contabilidad, ni de archivos. El asesor de contabilidad no debe ser un agrónomo, o sí, puede ser uno entrenado en administración. Los agricultores han demostrado que pueden aprender a administrar. Pero hay que

enseñarles mejor. Hay que enseñarles en la base, y no a nivel del CENSERI. Hay que enseñar hasta dónde el CENSERI puede ayudar a los agricultores".

### El CENSERI Mano Pilón

Mano Pilón estaba localizado en un camino vecinal en la región de Las Guázumas, a 16 kilómetros de Yamasá, Provincia de San Cristóbal, República Dominicana. Estaba dentro de la Regional Agropecuaria Central, una de los ocho regionales que usaba la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA) para la administración de sus programas como el programa CENSERI. Mano Pilón era uno de los 40 CENSERI que se habían construido en el país hasta octubre de 1982 (Anexos 1 y 2).

Mano Pilón empezó a funcionar en mayo de 1981. Según los agricultores, representantes de la SEA vinieron antes de que se estableciera el centro para discutir con ellos sobre sus necesidades y sobre la posibilidad de establecer un CENSERI en esa zona. Basados en estas discusiones y en una encuesta realizada a cada una de las asociaciones de la región se decidieron a ubicar los edificios del CENSERI en el camino vecinal que une los parajes de Peralvillo y Pekín, cerca de Yamasá. Los parajes tenían poblaciones relativamente pequeñas. Peralvillo, el más grande, tenía menos de cien habitantes. Peralvillo estaba, aproximadamente, a seis kilómetros al Sur del centro en la carretera de Yamasá a Santo Domingo; y Pekín

se encontraba, aproximadamente, 1.5 kilómetros al norte. A medio kilómetro al norte de Pekín, o sea a dos kilómetros del CENSERI, estaba el paraje Centro Guázuma. En el viaje de Peralvillo a Mano Pilón el viajante tenía primero que cruzar un puente muy estropeado que estaba a solo un metro sobre el río Ozama. Después tenía que cruzar el río Juanatubí, que no tenía puente y por ello a veces era peligroso de cruzar. Para llegar de Mano Pilón a Centro Guázuma se debía cruzar el río Guázuma (Anexo 3).

Para la localización del CENSERI se tomó en cuenta el flujo natural de la producción al mercado principal de Santo Domingo. Se suponía que los agricultores al norte, o muy cerca del CENSERI, iban a usar los servicios ofrecidos, y que los agricultores al sur, por ejemplo en Peralvillo y Yamasá, no iban a usar los servicios porque estaban más cerca que el centro del mercado de Santo Domingo.

El CENSERI contaba con los siguientes edificios y equipos: Una tienda de insumos, una tienda de consumo, un almacén de acopio de tabaco, un almacén de acopio de cacao y café, dos secadores de cacao, una oficina, un baño, un depósito de agua, y una batería de fermentación de cacao con capacidad para procesar 70 quintales de cacao por semana (Anexo 4). Los edificios tenían 18 meses de construidos y estaban bien cuidados.

A juicio de los agricultores, las básculas o pesos de los intermediarios que les compraban sus productos a veces estaban arreglados a favor de los intermediarios. Por esa razón el centro, como los demás CENSERI contaba con sus propios pesos. De esa manera los agricultores asociados tenían la seguridad de que en Mano Pilón había un pesaje justo de su producto. También la SEA prestaba, de vez en cuando, un camión para el transporte de los productos comercializados por los CENSERI en la Regional Central. En octubre de 1982, ese camión se encontraba dañado. Mano Pilón no tenía su propio camión.

Los almacenes de acopio tenían una área, aproximadamente, de 200 metros cuadrados. Los dos eran de una planta, pero con la altura de un edificio de dos plantas. Aproximadamente 35% de la capacidad de almacenamiento en Mano Pilón se usaba durante la época de cosecha. Los otros CENSERI no tenían almacén de cacao y Mano Pilón era la excepción en ese sentido.

En octubre de 1982 los agricultores estaban iniciando la cosecha de café, ya había pasado la cosecha principal de cacao, e iban a iniciar la cosecha secundaria de cacao. En esos tiempos los almacenes de acopio y la batería de fermentación estaban casi vacíos. En el almacén de acopio de café había una pequeña cantidad de café en el piso. En estos almacenes no habían estantes para aprovechar su altura. Sin embargo, la

altura podía usarse para almacenar los sacos llenos de café y de cacao.

Mano Pilón tenía un promedio de 360 agricultores como miembros. Algunos vivían hasta a 10 kilómetros del CENSERI. Los agricultores transportaban sus productos al centro en mulos. La mayoría de los mulos podían llevar un máximo de dos quintales. El viaje en mulo de Mano Pilón a Centro Guázuma tardaba aproximadamente 20 minutos. La mayoría de los agricultores tenían sus casas y terrenos a cierta distancia del camino vecinal. No podían comercializar los productos sin llevarlos por lo menos al intermediario que pasaba por el camino vecinal.

Doce asociaciones de agricultores participaban de los beneficios de Mano Pilón y cuatro asociaciones más estaban a prueba. Estas 16 asociaciones formaban lo que se llamaba la intercomunal del CENSERI. Cada una de las asociaciones participantes elegía a tres de sus miembros para representarlas en la Asamblea de Socios. Había 36 agricultores que eran miembros de la Asamblea (Anexo 5).

Mano Pilón tenía un Consejo Directivo compuesto por los 12 Presidentes de las Asociaciones. Los miembros del Consejo no tenían que ser miembros de la Asamblea necesariamente. El Consejo elegía los miembros de los comités, y éstos sí tenían que ser miembros de la Asamblea.

Un técnico asesor de la SEA era miembro del Consejo. Tenía un sueldo de RD\$450.00 mensuales pagado por la SEA. El



técnico tenía voz pero no tenía voto en la toma de decisiones, y trabajaba bajo responsabilidades definidas (Anexo 6). También había un técnico regional de la SEA que ocasionalmente visitaba y asesoraba a varios CENSERI en la Regional Central.

En Mano Pilón habían cuatro comités: Consumo, Insumos, Mercadeo y Vigilancia. Cada uno de estos comités tenía tres miembros que se encargaban de todas las actividades realizadas. Cada comité era reestructurado anualmente. Se dejaba a uno de los viejos miembros y se elegían dos nuevos miembros.

El Comité de Consumo estaba compuesto por un presidente, un tesoreo y otro miembro. Los demás comités tenían un presidente y dos miembros. La diferencia en la organización se debía a que el Comité de Consumo administraba mayor cantidad de dinero que los otros. El Comité de Consumo trabajaba bajo responsabilidades definidas. Su función principal era administrar la Tienda de Consumo (Anexo 7). La tienda tenía ventas promedio de RD\$125 diarios, y una ganancia acumulada, desde la formación del centro hasta finales de agosto de 1982, de RD\$1,350.

La Tienda de Consumo tenía la finalidad de capitalizarse en base a los márgenes de beneficios que cobraba a los agricultores que compraban en la tienda. Los márgenes eran mayores en los productos que comercializaba el Instituto de Estabilización de Precios (INESPRE), tales como el azúcar, el arroz y la habichuela. El INESPRES vendía esos productos a precio de costo a los CENSERI. Debido a ese bajo precio a que le vendía el INESPRES, la

Tienda de Consumo podía vender esos productos a los agricultores a un precio más bajo que todos los demás colmados en el área. Los otros productos se vendían a precios similares a los que ofrecían los colmados, aunque en el caso de algunos productos como el jabón se obtenían mejores precios comprando directamente en la fábrica.

La mayor responsabilidad del Comité de Insumos, entre otras responsabilidades, era manejar la Tienda de Insumos (Anexo 8). La tienda tenía ventas de aproximadamente RD\$10.00 diarios, lo cual según los agricultores miembros de Mano Pilón era muy bajo. La tienda estaba perdiendo su capital operativo, tenía poca actividad comercial y había poco trabajo para los miembros del Comité. El técnico regional de la SEA dijo que la falta de entendimiento de parte de los agricultores sobre el uso de los insumos causaba la baja utilización de la tienda.

La Tienda de Insumos le evitaba al agricultor la molestia de ir a Yamasá para comprar sus insumos y pagar el transporte de ida y vuelta a ese municipio. También evitaba que el agricultor pagara para transportar los insumos de Yamasá a sus terrenos. A la vez que la tienda hacía esto, tenía la posibilidad, en teoría por lo menos, de capitalizarse.

Por ejemplo, el costo de un quintal de fertilizantes en octubre de 1982 en Yamasá era aproximadamente RD\$13.00. El costo de transporte de ese quintal desde Yamasá a Mano Pilón era aproximadamente RD\$0.75. Así que sin la Tienda de

Insumos del CENSERI el agricultor iba a tener que pagar por lo menos RD\$13.75 por ese quintal de fertilizante. El Comité de Insumos compraba el quintal a precio de costo a los Centros de Venta de Materiales Agropecuarios (CVMA) de la SEA, y la SEA lo transportaba gratis a Mano Pilón en uno de sus camiones cuando este pasaba por la región. La Tienda de Insumos del Centro cobraba al agricultor RD\$13.25 por ese quintal, Con ello obtenía una ganancia aceptable, y le ahorra al agricultor RD\$0.50 por quintal. El balance neto de las Tiendas de Consumo e Insumos en octubre de 1982 era positivo.

El Comité de Mercadeo era responsable, principalmente, del manejo de los almacenes de acopio (Anexo 9). La posibilidad de capitalizar el Comité de Mercadeo se puede explicar con el siguiente ejemplo. Un agricultor asociado llevaba su producto a un almacén de acopio de Mano Pilón para almacenarlo. Si el agricultor necesitaba dinero para comprar comida para su familia o pagar a los trabajadores que le ayudaron en la cosecha, el Comité de Mercadeo podía hacer un préstamo de sustentación hasta que vendiera el producto de ese agricultor. El Comité cobraba un 1% mensual sobre el monto prestado. Para mayor seguridad, el Comité nunca prestaba un monto mayor que el 85% del valor del producto almacenado, y mantenía control sobre el producto hasta que el agricultor devolvía el interés y el principal prestado. En octubre de 1982 habían muy pocos fondos disponibles para proveer ese servicio. El Comité de Mercadeo cobraba al agricultor un

1.5% del precio de venta de su producto por el derecho de almacenamiento, el dinero obtenido también formaba parte del capital operativo. Esas eran las únicas dos fuentes de capital operativo del Comité de Mercado además de los RD\$6,000 iniciales aportados por la SEA como capital inicial.

El Comité de Vigilancia tenía como responsabilidad principal el manejo de todos los recursos con que contaba el centro (Anexo 10). Los otros CENSERI tenían dos comités en adición a los de Mano Pilón. Esos eran el Comité de Transporte y el Comité de Construcción, ambos con sus responsabilidades correspondientes (Anexo 11).

Mano Pilón había sido un centro modelo del sistema de los CENSERI. Los agricultores y técnicos de otros CENSERI habían realizado giras educativas a Mano Pilón para analizar los mecanismos internos de préstamos y contabilidad. Las giras se habían suspendido desde agosto de 1982 por la falta de recursos del programa.

Usando los centros de acopio disponibles en Mano Pilón, los agricultores comercializaron, en su primer año de operaciones, 1,000 quintales de cacao, de los cuales 200 quintales eran de cacao fermentado y del tipo "Hispanola". Este tipo de cacao era exportable, y se lavaba, se secaba y se pasaba por el proceso de fermentación antes de venderlo. El resto del cacao producido era del tipo "Sánchez" que

era usado por las agroindustrias del país para la fabricación de varios productos. Este cacao solamente se lavaba y secaba antes de venderlo. Aunque los precios internos variaban mucho debido a los cambios en los precios de esos productos en el mercado internacional, el precio de venta promedio del cacao fermentado en octubre de 1982 era de RD\$65.00 por quintal, mientras que el precio promedio para el cacao tipo Sánchez era RD\$47.00 por quintal. Los agricultores también comercializaron 120 quintales de tabaco negro que se vendieron a un promedio de RD\$55.00 por quintal. Hasta octubre de 1982 los agricultores habían tenido poca experiencia con la comercialización de café. El precio promedio de café en octubre de 1982 había sido RD\$95.00 por quintal. Según Sánchez Blanco, "Las ventas de café no han sido malas pero tampoco muy amplias. Estamos comercializando muy por debajo de lo posible en los tres rubros. Es que el CENSERI no tiene dinero para comprar toda la producción de los agricultores".

El técnico asesor preparaba mensualmente los estados financieros para las tiendas de consumo e insumo, y para el Comité de Mercadeo. Cada tres meses enviaba a la oficina central del programa CENSERI en Santo Domingo un estado de situación consolidado para las dos tiendas y el Comité de Mercadeo (Anexos 12, 13 y 14). Hasta octubre de 1982 las dos tiendas y el Comité de Mercadeo tenían un balance positivo.

Originalmente los agricultores miembros del CENSERI habían contemplado una repartición de beneficios, pero aunque existía un balance positivo en la Tienda de Consumo, el mismo no era considerado adecuado para poder empezar la repartición. La oficina principal de los CENSERI había programado un presupuesto de RD\$93,741.00 para 1982, el cual fue usado por completo (Anexo 15). Mano Pilón tenía la inversión más grande en infraestructura de todos los CENSERI del país.

#### La Región de las Guázumas

En la región de las Guázumas se cultivaron, aproximadamente, 80,000 tareas (5,024 hectáreas) de cacao y unas 60,000 tareas (3,768 hectáreas) de café. Según los agricultores, el rendimiento de cacao y de café en la zona era muy bajo. Ellos produjeron un promedio de 40 libras de cacao por tarea, aunque algunas fincas produjeron 50 ó 60 libras por tarea. El otro cultivo de importancia en la zona era el tabaco. Se cultivaron aproximadamente 20,000 tareas (1,256 hectáreas) de tabaco. Los cultivos de menos importancia eran ñame, yuca, plátano y otros que eran usados para autoconsumo. Según los agricultores, la SEA no daba una asistencia técnica continua y adecuada en la región. "Las áreas más productivas de Yamasá son huérfanas de la SEA", decía José Aquino Boyero.

El nivel de desarrollo social en la región era muy bajo. La mayoría de los habitantes eran casi analfabetos. No tenían

acceso a vehículos de motor, y muchos ni a mulos o caballos. Los sistemas de educación y salud estaban atrasados. Había un centro médico localizado en el pueblo de Yamasá. La desnutrición no era un problema tan grande como en otras áreas del país porque la cantidad de lluvia y la buena calidad de los suelos garantizaban una producción suficiente para el consumo de la zona.

Además de Mano Pilón, los agricultores de Las Guázumas tenían tres alternativas para comercializar sus productos. Primero, estaban los intermediarios, es decir, los dueños de camiones o personas que tenían capital y medios de transporte seguros para llevar los productos al mercado. Segundo, estaban los colmados particulares. Sin embargo, casi todos los colmados en la zona habían desaparecido después del establecimiento de la Tienda de Consumo de Mano Pilón, debido a los bajos precios de venta de los productos básicos como el azúcar, el arroz y la habichuela. Tercero, estaba el Centro de Venta de Materiales Agropecuarios (CVMA) de la SEA en Yamasá. El CVMA no competía con el CENSERI pero abastecía a la Tienda de Insumos de Mano Pilón con materiales a precio de costo.

#### El Programa CENSERI en 1982

Desde 1978 hasta finales de 1982 el Estado Dominicano había invertido más de US\$3,500,000 en el establecimiento de los 40 centros, los cuales tenían 10,000 socios representantes

de 300 asociaciones de agricultores. Estos equivalían a un 21% de las 1,400 organizaciones de pequeños y medianos agricultores existentes en el país. A principios de los años 1980, había aproximadamente 256,000 pequeños y medianos agricultores en la República Dominicana. Estos representaban el 80% del total de agricultores del país.

El programa CENSERI trabajaba con el objetivo general de "mejorar el nivel de vida del pequeño y mediano agricultor dominicano, mediante la modificación del sistema nacional de comercialización, permitiéndole aumentar su capacidad de negociación en las actividades de mercadeo agrícola". También tenía una serie de objetivos específicos orientados por su filosofía de trabajar con agricultores medianos y pequeños "organizados" en asociaciones (Anexo 16). Tenía como meta el logro de esos objetivos en un término máximo de ocho años desde que se inició el programa en 1978.

A partir de agosto de 1981, el programa CENSERI a nivel nacional había pasado a formar parte de la Sub-Secretaría Técnica de Planificación Sectorial de la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA). Anteriormente había sido una dependencia del Departamento de Economía Agropecuaria de la SEA. El programa CENSERI tenía un Director quien supervisaba dos unidades y cuatro divisiones (Anexo 17).

La Unidad de Apoyo Técnico era responsable de la divulga-



ción técnica, investigación, asistencia técnica especializada, seguimiento y control de operaciones no financieras. La Unidad Administrativa era responsable de los recursos disponibles para la implementación del programa. La División de Mercadeo y Apoyo Gerencial dirigía la asistencia técnica en la comercialización de bienes de consumo, productos agrícolas e insumos agrícolas, y el mejoramiento de las habilidades gerenciales de los miembros. La División de Control y Supervisión Financiera era responsable de la supervisión y control de la contabilidad de cada CENSERI a nivel operacional. La División de Capacitación y Organización se encargaba de consolidar los centros a través de la capacitación y organización. La División de Formulación y Ejecución dirigía la identificación, elaboración, construcción y evaluación de cada centro.

Había cuatro comités asesores que colaboraban con el Director. El primero era el Comité Nacional Pro-Desarrollo de los CENSERI (CONAPRODEC). Estaba formado por ocho agricultores, cada uno representando a una de las ocho regionales de la SEA. El CONAPRODEC era responsable de: (1) identificar, analizar y sugerir soluciones a los problemas de los CENSERI; (2) asesorar al Director del programa en la formulación de las políticas a seguir en los centros, y (3) canalizar y suministrar a los agricultores los créditos provenientes de instituciones nacionales e internacionales.

El segundo era el Comité de Coordinación Inter-Institucional (COCOINTER). En teoría éste iba a coordinar los servicios

de los organismos del Estado en el sector agropecuario, tales como el Banco Agrícola, el Instituto de Estabilización de Precios (INESPRE) y el Centro Dominicano de Exportaciones (CEDOPEX). Sin embargo, hasta octubre de 1982 el COCOINTER no había funcionado.

Los Encargados de las Divisiones y Unidades formaban el tercer organismo asesor, el Comité de Coordinación Interna (COCOIN). El COCOIN ayudaba al Director a definir la política del programa y también programaba, supervisaba y controlaba las actividades del programa.

El cuarto organismo era el Comité de Coordinación Ampliado (COCOIAM) formado por los Encargados Regionales del programa y los miembros del COCOIN. Tenía las mismas funciones del COCOIN.

Los miembros del CONAPRODEC y del COCOIAM se reunían el primer jueves de cada mes. Por la mañana se reunían los dos grupos por separado, y por la tarde juntos. Generalmente asistían unos seis o siete agricultores y unos 14 representantes del programa a nivel nacional. En la reunión se discutían problemas tales como nuevos proyectos, construcciones, y problemas específicos de cada CENSERI. Al final se elaboraba una lista de los asuntos pendientes en esa reunión para que cada uno de los asistentes considerara las posibles soluciones a los problemas previo a la próxima reunión. Antes de agosto de 1982 se celebraban dos reuniones mensuales pero, debido a

la drástica disminución de los recursos disponibles para el programa, se realizaba una sola reunión al mes.

Los dirigentes del programa a nivel nacional y regional habían seguido un plan para el establecimiento de nuevos centros. Primero las oficinas regionales de la SEA hacían una pre-selección de los posibles proyectos CENSERI en cada región. Segundo, con la asistencia de la Sección de Organización de cada regional de la SEA, se realizaban encuestas detalladas a los agricultores asociados en las zonas donde había posibilidad de establecer un centro. A éstos se le explicaba en qué consistía el programa. Con estas encuestas se buscaban datos para medir el nivel educativo de los socios; datos socioeconómicos de la comunidad y la región, incluyendo datos sobre tenencia de la tierra y cultivos principales; las actividades de las asociaciones; crédito suministrado a las asociaciones; producción y comercialización de los productos; transporte y almacenamiento; necesidades de las asociaciones y disponibilidad de recursos en la zona. Tercero, se hacía un diagnóstico en base a las encuestas realizadas y se determinaba cuáles eran las asociaciones más avanzadas. A estas se les daban prioridad. Finalmente, se elaboraba un proyecto y se empezaba la construcción de los edificios. Esta etapa final se realizaba en coordinación con el Encargado Regional de la Sección de Organización de la SEA y el Encargado Regional del programa CENSERI.

Siguiendo los planes de la dirección nacional del programa, los CENSERI también actuaban como canalizadores de servicios de otras instituciones, tales como el INESPRES, el CEDOPEX, el Banco Agrícola, la Secretaría de Estado de Salud Pública y la Secretaría de Estado de Obras Públicas. Basados en el precepto de "centros rurales integrados", los CENSERI iban a canalizar otros servicios, tales como: (1) actividades sociales (esto se haría usando los almacenes de acopio para actividades culturales y religiosas y para la implementación de proyectos no tradicionales); (2) fomento de agroindustrias usando tecnología apropiada como biodigestores y molinos de viento; (3) un proyecto de información de precios de los productos comercializados; y (4) incorporación de los beneficiarios de los centros al programa de capacitación y visitas (Anexo 18).

#### Antecedentes y Desarrollo del Programa CENSERI

El gobierno había implementado tres programas de acopio antes de que se formara el sistema de acopio de los CENSERI. El Instituto de Estabilización de Precios (INESPRES) tenía uno de los programas. El INESPRES fue creado a partir de 1969 y era el organismo público responsable de la comercialización de varios productos agrícolas en la República Dominicana. Tenía como objetivo principal el abastecimiento y la estabilización de los precios de los productos agropecuarios básicos,

tales como el arroz y el azúcar, cuando era necesario estabilizar el mercado nacional mediante su intervención en la demanda y oferta de esos productos.

El INESPRES tenía un sistema de silos y almacenes en las principales zonas de producción para cumplir con la función de acopio. También tenía subcentros de compra y distribución. Debido a la existencia de los almacenes, el productor no tenía que incurrir en altos costos de transporte; al mismo tiempo los subcentros permitían la descentralización de las actividades de INESPRES. Además, INESPRES usaba centros de acopio móviles para mejorar la preparación post-cosecha de los productos y ofrecer precios rentables y posibilidad de venta en períodos críticos.

El otro Centro de acopio era auspiciado por el Centro Dominicano de Promoción de Exportaciones (CEDOPEX), el cual fue creado en 1971 con fines de promover las exportaciones de todos los productos producidos en el país. Esta institución desarrolló un programa llamado "CEDOPEX al Campo" el cual organizó unos Centros de Acopio manejados por pequeños agricultores para preparar y reunir los productos que iban a ser exportados. El CEDOPEX también dió licencias de exportación a varias asociaciones de agricultores y suministró apoyo y asesoría a sus miembros.

El tercer centro de acopio consistió en el establecimiento,

por parte de la SEA, de los Centros de Venta de Materiales Agropecuarios (CVMA). El programa creó una red de tiendas de ventas de insumos en todo el país con el objetivo principal de vender insumos a bajo precio a los agricultores y facilitar la distribución de dichos insumos.

A pesar de los programas del INESPRES, el CEDOPEX y la SEA, a mediados de los años '70 no existían en la República Dominicana antecedentes de mercadeo y comercialización que hubiesen contado con la participación de asociaciones de pequeños y medianos productores. En esa época ocurrió un incremento sustancial en la demanda de servicios de mercadeo en el país debido al aumento de la demanda de alimentos en las áreas urbanas. El aumento en la demanda de alimentos fue causado por la migración de los campesinos a las áreas urbanas y el crecimiento poblacional.

Para responder a esos problemas, en junio de 1975 se firmó un convenio de cooperación técnica entre el Departamento de Economía Agropecuaria de la SEA y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). El convenio contemplaba, básicamente, identificar los problemas de mercadeo de los pequeños productores. Los organismos firmantes del convenio hicieron un diagnóstico del sistema de comercialización, identificaron los problemas y sugirieron el desarrollo de un programa que los solucionara. El diagnóstico mostró que el agricultor obtenía un bajo nivel de ingresos por su producción y que

la causa principal era su escaso poder de negociación con el intermediario, tanto en la venta de su producción como en la compra de alimentos e insumos. El diagnóstico puso en evidencia que el pequeño agricultor dominicano no era un agricultor de subsistencia. Ese agricultor compró un promedio de 50% de lo que necesitaba, lo cual mostró que muchos alimentos fueron de la finca a Santo Domingo y después regresaron al campo para ser comprados por el agricultor. Debido a ello, a veces el pequeño agricultor tenía que pagar un 30% más que lo pagado en la ciudad por los productos que él vendía. En base a los datos del diagnóstico se encontró que para el pequeño agricultor la oferta de insumos agrícolas y alimentos básicos en el campo era un problema de igual o mayor importancia que la venta de su producción.

En el diagnóstico se identificaron tres problemas básicos de mercadeo para los pequeños agricultores. En orden de importancia, esos fueron: (1) la distribución de alimentos básicos, (2) la distribución de insumos, y (3) el mercadeo de productos agropecuarios. Teniendo en cuenta estos tres problemas y las experiencias de acopio del INESPRES, el CEDOPEX, y los CVMA, la SEA y el IICA formaron en 1977 un grupo inter-institucional para diseñar un programa de mercadeo que ayudara a los pequeños y medianos agricultores. Los miembros del grupo visitaron otros proyectos en México, Costa Rica, Puerto Rico, Jamaica y Perú.

Con toda la información obtenida, el grupo interinstitucional elaboró el proyecto CENSERI en 1977. Bajo los planes diseñados, cada CENSERI iba a tener, para resolver los tres problemas básicos de mercadeo del pequeño agricultor identificados en el diagnóstico: (1) una tienda de consumo de aproximadamente 32 metros cuadrados para proveer alimentos básicos, ésta iba a ser administrada por los agricultores bajo un sistema diseñado por ellos mismos; (2) una tienda de insumos agrícolas de aproximadamente 32 metros cuadrados y también operada por los agricultores; y (3) un centro de acopio de aproximadamente 200 metros cuadrados.

Con este diseño se empezó la primera etapa del proyecto. Esta etapa comenzó formalmente en 1978 con las construcciones de los primeros centros. En ese año el programa todavía estaba bajo la responsabilidad del Departamento de Economía Agropecuaria de la SEA. Para la primera etapa se había planificado la construcción de 17 centros. Para ganar experiencia, los primeros CENSERI fueron localizados en regiones que contaban con asociaciones de agricultores en diferentes etapas de desarrollo, que tenían problemas distintos y en áreas geográficas diferentes. El primer centro abrió en mayo de 1979. La primera etapa terminó con la inauguración del decimoséptimo CENSERI en febrero de 1980 (Anexos 19-23). En agosto de 1980 se puso en marcha la segunda etapa, la cual continuó hasta el 30 de junio de 1982. Durante la segunda etapa se construyeron 23 centros, entre ellos el de Mano Pilón.



Durante el desarrollo del programa los diseñadores y administradores encontraron diversos problemas. En la fase de pre-ejecución, encontraron tres problemas. Primero, ocurrieron celos institucionales debido a que los representantes de las instituciones que participaron en el diseño del programa tenían diferentes opiniones en cuanto a quién y cómo debería ejecutarse. Segundo, había problemas en lo relativo al nivel de participación de los beneficiarios. Tercero, se presentaron problemas de inestabilidad política en la SEA; ésta tuvo cuatro secretarios entre 1975 y 1978. El primer problema se resolvió creando grupos inter-institucionales de técnicos para que trabajaran en el diseño. Como cada institución estaba representada en los grupos, los miembros de dichos grupos se sentían comprometidos a trabajar coordinadamente con los representantes de las demás instituciones. El segundo se resolvió dando a los agricultores más participación en el diseño y administración de cada centro. El tercero no fue un problema ya que entre el 16 de agosto de 1978 y el 16 de agosto de 1982 la SEA fue dirigida por la misma persona.

Durante la ejecución del programa ocurrieron los siguientes problemas. Primero, había falta de conocimiento y experiencia por parte de los agricultores en cuanto a las habilidades necesarias para la buena administración de los centros. Segundo, había escasez de técnicos de la SEA capacitados en

mercadeo, administración y organización para ayudar a los agricultores a manejar los proyectos.

### Financiamiento y Estados Financieros del Programa en 1982

La primera etapa del proyecto CENSERI costó RD\$600,000 y fue financiada con el segundo préstamo sectorial para el Programa de Pequeños Agricultores (PPA) de la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID). La segunda etapa fue financiada usando los fondos PL-480 canalizados por la SEA. De un total de RD\$2,964,164.30 cargados al programa durante la segunda etapa, el monto solicitado y actualmente usado en el programa fue de RD\$2,943,688.27 (Apéndice A).

El proceso para canalizar estos fondos desde la oficina central hasta un centro a nivel local era el siguiente. Después que se tomaba la decisión de establecer un centro específico se destinaban a ese centro aproximadamente RD\$60,000 del presupuesto del programa a nivel nacional. De estos RD\$60,000, aproximadamente RD\$12,000 se usaban como capital operativo. Del último monto, RD\$3,000 se asignaban al Comité de Consumo, RD\$3,000 al Comité de Insumos y RD\$6,000 al Comité de Mercadeo.

Con los RD\$48,000 restantes se construía la infraestructura del centro. Para el manejo de esos fondos se formaba un Comité de Construcción compuesto por tres agricultores y el técnico asesor. El técnico y los agricultores recibían entre-

namiento en el uso de registros contables, uso de la caja chica, etc. Después de cumplir el entrenamiento, la oficina regional de la SEA correspondiente a ese centro expedía un cheque de aproximadamente RD\$10,000 con cargo a los RD\$48,000 designados para construcción. El cheque se hacía a nombre del Comité de Construcción del CENSERI; con ese dinero el comité abría una cuenta en un banco comercial e iba pagando con cheques las facturas de compra para la construcción. Cada cheque del comité tenía que llevar las firmas del técnico y de dos de los agricultores miembros del comité. Cuando se habían usado por completo los RD\$10,000, el comité solicitaba a la regional un segundo desembolso por igual valor que el anterior y se seguía de esta manera hasta que se usaran los RD\$48,000 presupuestados para las construcciones. La oficina regional hacía una revisión periódica de los gastos de construcción del CENSERI.

Cada centro tenía que enviar a la Oficina Regional de la SEA correspondiente a ese centro un reporte trimestral de su situación financiera con comentarios sobre el estado financiero y recomendaciones para el futuro (Apéndice B). Las regionales enviaban esos reportes financieros a la oficina principal del programa en Santo Domingo. En el estado financiero del 15 de julio de 1982, el último recibido en Santo Domingo, no se encontraban los estados financieros de Mano Pilón. Para octubre de 1982 el técnico asesor no había terminado de preparar los estados financieros.

### Los Logros del Programa CENSERI hasta Octubre de 1982

El programa realizó varios eventos para capacitar a los agricultores y técnicos de cada uno de los centros en las áreas de mercadeo, organización, administración y contabilidad. En mercadeo se ofreció entrenamiento en el concepto de los canales de comercialización; el papel del intermediario en la comercialización; clasificación, almacenamiento y empaque de productos; y manejo de productos en las tiendas de insumo y consumo. En el área de organización se entrenó a los técnicos en dinámica de grupo, organizaciones campesinas como empresas comunitarias, y modelos de organizaciones. En administración y contabilidad se ofreció entrenamiento en el manejo de sistemas contables, estado de ganancias y pérdidas, manejo de inventarios, y la importancia de la contabilidad.

Se celebraron dos talleres para evaluar el programa CENSERI en general. El primero se realizó para discutir los problemas de la primera etapa y el segundo para discutir los problemas de la segunda etapa. Se realizaron 27 asambleas para la aprobación y conocimiento de las actas constitutivas y los estatutos. A todas estas actividades asistieron más de 1,000 participantes. También se realizaron 17 charlas para hablar del programa con las asociaciones. En total, el programa realizó 93 cursos a un costo total de RD\$64,000 beneficiando a 160 técnicos y a más de 2,000 agricultores (Anexo 24).

Según los administradores del programa CENSERI a nivel nacional, éste había tenido un "impacto sumamente significativo" produciendo para los agricultores participantes un aumento de los ingresos promedios, una reducción en el costo de la vida, y un incremento en los empleos disponibles. En los inicios del programa se había estimado que al final de sus primeros ocho años de operación, los 40 centros construidos iban a generar beneficios netos por más de RD\$2,000,000. Según la administración del programa, para lograr esos beneficios se requeriría un total de inversión en infraestructura de RD\$1,740,848.

El programa había financiado la adquisición de camiones para algunos de los centros (Anexo 25). También había elaborado un "Manual de Funciones y Procedimientos" en el que se definían las funciones de cada división y unidad del programa.

#### La Reunión en Mano Pilón

La lluvia estaba cayendo aún más fuerte. Hacía un ruido ensordecedor al caer encima del techo metálico de la oficina. Los agricultores representantes de Mano Pilón habían terminado de hablar.

"Ya veo algunos de sus problemas", respondió Enrique García en voz alta para sobreponer su voz al ruido que hacía la lluvia. "Pero a nivel nacional, nosotros tenemos un gran problema también, y ese es la falta de recursos económicos.

Ustedes saben que el Gobierno Nacional actualmente está en una crisis económica grave. Como resultado de esto el programa CENSERI está casi paralizado. No hemos podido continuar los cursos de capacitación de los agricultores y técnicos que a mi juicio son claves para el éxito del programa. Si los mismos agricultores no asumen la responsabilidad del financiamiento del programa, el futuro de los centros estará en peligro. Y muchos de los agricultores actualmente no pueden asumir esa responsabilidad por falta de conocimiento de cómo administrar y organizar las tiendas y almacenes".

"Mire usted", dijo Jesús Sánchez, "Estamos frustrados con el estancamiento de los fondos operativos, el transporte, y las vías de acceso de Mano Pilón. Necesitamos encontrar soluciones rápidamente, pero no tenemos los recursos monetarios para buscarlas. ¿Cómo puede usted ayudarnos a resolver estos problemas?"

García tenía que pensar de prisa. No solamente debería responder inmediatamente a la pregunta hecha por Sánchez, sino que al regresar a Santo Domingo tenía que averiguar sobre los principales problemas del programa CENSERI y estructurar e implementar un plan para resolverlos.



ANEXO 2

UBICACION DE LOS CENSERI EN OPERACION

DIRECCION REGIONAL

CENSERI:

**NORTE**

1. Palo Alto, Santiago
2. Villa Trina, Moca
3. Carlos Díaz, Tamboril
4. El Corozo, Moca
5. Guaraguanó, Monción

**NORCENTRAL**

6. El Canal, Sierra Prieta, La Vega
7. Las Guázumas, Villa Tapia
8. Crucero Arriba, Jarabacoa
9. Los Arroces Bonao

**NORDESTE**

10. Payita, Nagua
11. Las Galeras, Samaná
12. Blanco-Los Pinos, Sierra Prieta
13. El Caimito, San Fco. Macorís

**NOROESTE**

14. Los Uveros, Villa Vásquez
15. La Piña, Santiago Rodríguez
16. El Serrazo, Santiago Rodríguez
17. Mariano Cestero, Restauración
18. Loma de Solimán, Montecristi



ANEXO 2 (Continuación)

DIRECCION REGIONAL

CENTRAL

19. El Bollaso, Banf
20. Iguana, Banf
21. Los Limones, Yamasá
22. Mano Pilón, Yamasá
23. Sabana de los Javieles, Bayaguana
24. El Pinar, San José de Ocoa

ESTE

25. El Valle, Sabana de la Mar
26. Yonú, Higuey
27. Jobo Dulce, Miches
28. El Cedro, Miches
29. Mancorneta, Hato Mayor

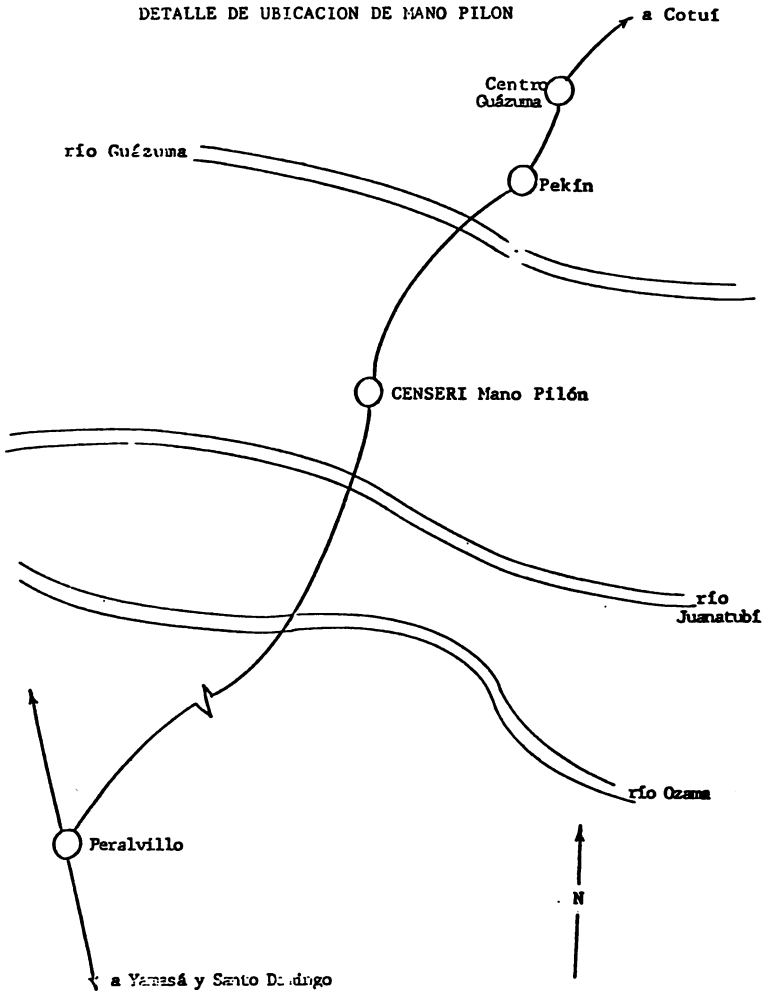
SUR

30. Galván, Neyba
31. Fondo Negro, Barahona
32. Paraíso, Barahona
33. San Ramón, Tamayo
34. Mencía, Pedernales
35. Oviedo, Pedernales

SUROESTE

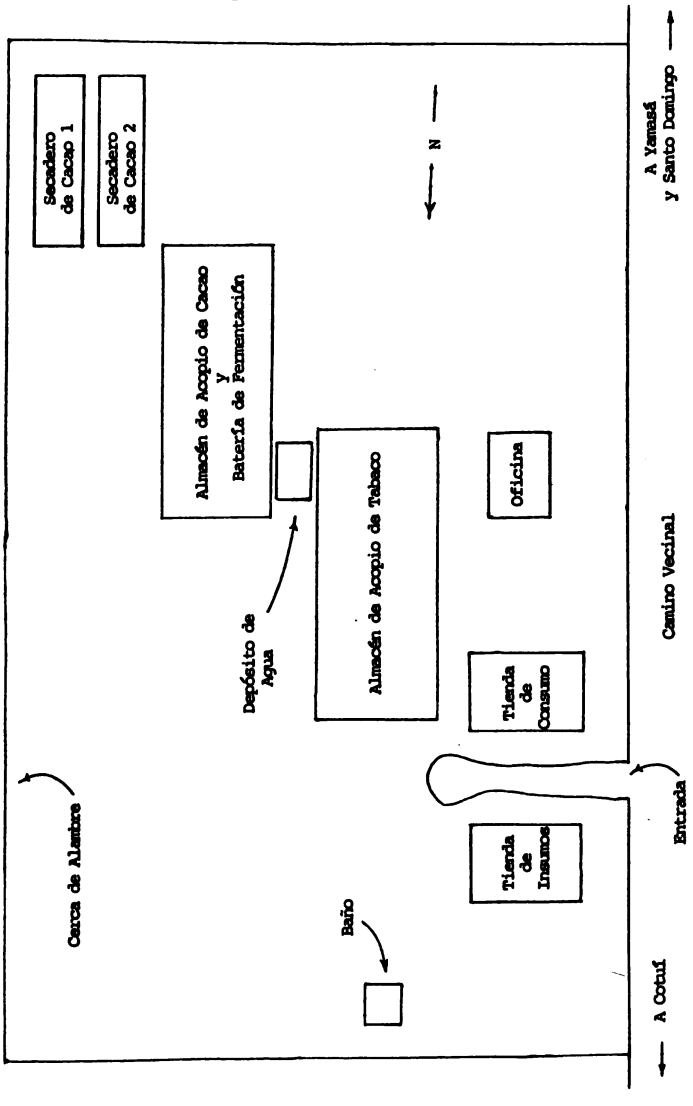
36. Guayabal, Padre de Las Casas
37. El Cercado, San Juan de la Maguana
38. El Llano, Elías Piña
39. La Jagua, San Juan de la Maguana
40. Arroyo Salado, Azua

DETALLE DE UBICACION DE MANO PILON

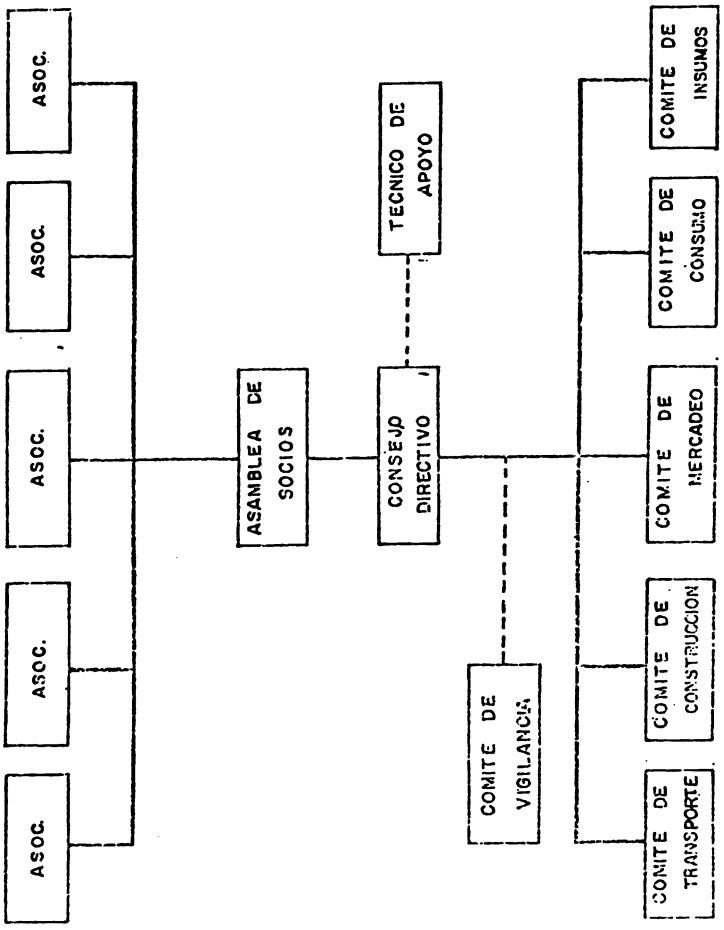


ANEXO 4

UBICACION DE EDIFICIOS EN EL CENSERI MANO PILON



ANEXO 5  
**ORGANIGRAMA DEL CENSERI A NIVEL RURAL**



Fuente: SEA.

**ANEXO 6**

**RESPONSABILIDADES DEL TECNICO ASESOR DE LA SEA**

1. Recibir los informes periódicos de cada comité y aportar soluciones a los problemas presentados por los comités.
2. Velar por el buen funcionamiento del proyecto en general y trazar políticas tendentes a la solución de problemas y del desarrollo del centro.
3. Convocar reuniones periódicas con los comités para evaluar el funcionamiento del proyecto.
4. Velar porque se mantenga la disciplina de los comités y que cada miembro cumpla con su función.
5. Supervisar el manejo correcto de los fondos operacionales en cada área.

---

**Fuente: SEA.**

ANEXO 7

RESPONSABILIDADES DEL COMITE DE CONSUMO

1. Administrar la tienda de consumo.
2. Manejar justamente el capital operativo de RD\$3,000 para la tienda de consumo.
3. Presentar candidatos a la Asamblea General y trazar la política general al tipo de productos que será vendido y condiciones de venta.
4. Hacer las compras para surtir las tiendas de consumo y trazar la política general al tipo de productos que será vendido y condiciones de venta.
5. Trazar la política en cuanto al horario de trabajo de la tienda de consumo, inventarios periódicos, y registros de compra y venta.
6. Registrar diariamente la venta de los productos de dicha tienda y que dicha suma sea guardada por el tesorero de dicho comité.
7. Velar porque se cumpla los planes trazados por el proyecto en cuanto a consumo se refiere.
8. Velar porque la tienda de consumo se encuentre en perfectas condiciones de higiene.

**ANEXO 8**

**RESPONSABILIDADES DEL COMITE DE INSUMOS**

1. Será responsable del manejo de la tienda de insumos y el fondo rotativo de RD\$3,000 correspondiente al mismo.
2. Hará las compras de insumos de acuerdo a consultas con el Programa CENSERI, previa evaluación de las necesidades de la comunidad.
3. Fijará la política de ganancia para el producto y el horario de venta.
4. Llevará los libros de registros y control de inventario e informará a la Asociación sobre la marcha de la misma.

## ANEXO 9

### RESPONSABILIDADES DEL COMITE DE MERCADEO

1. Será responsable de la administración del centro de acopio.
2. Será responsable del manejo y uso del fondo rotativo de mercadeo de RD\$6,000 como capital de trabajo.
3. Responsabilizarse por cumplir la política trazada por la SEA en cuanto al manejo y uso del fondo rotativo como capital de trabajo.
4. Empeñarse por saber el precio de los productos agrícolas de su zona a nivel de mercado para así conseguir mejores precios para sus cosechas.
5. Se encargará de velar o vigilar la higiene del Centro de Acopio.
6. Llevará los libros y registros contables necesarios en cuanto a las actividades de mercadeo y rendirá cuenta a la organización responsable o vinculada al proyecto.
7. Encargarse de mercadear los productos acopiados en el Centro con los distintos mercados que brinden mejores precios a sus productos.
8. Será responsable del buen uso y mantenimiento de los equipos entregados para el financiamiento del Centro de Acopio.



ANEXO 10

RESPONSABILIDADES DEL COMITE DE VIGILANCIA

1. Manejar los recursos de todo orden con que cuenta el proyecto (dinero, equipo, edificios, etc.).
2. Participar en los inventarios de mercancías de los distintos comités y revisar libros, ventas, archivos de factura y documentos cuando lo considere conveniente.
3. Rendir informes a la organización y solicitar las acciones correctivas necesarias, hasta el reemplazo de los empleados del proyecto nombrados por el comité que se compruebe que no están realizando su labor satisfactoriamente.

ANEXO 11

RESPONSABILIDADES DE LOS COMITES DE TRANSPORTE Y  
CONSTRUCCION

Transporte

1. Facturar y registrar actividades del vehiculo del CENSERI.
2. Hacer que los pagos del vehiculo se hagan a tiempo.
3. Mantener el vehiculo.
4. Coordinar con los otros CENSERI que usan el vehiculo.

Construcción

1. Administrar todos los asuntos de construcción de infra-estructura del centro.
2. Comprar materiales de construcción.
3. Seleccionar el maestro de las construcciones.
4. Firmar los cheques necesarios para comprar materiales.
5. Firmar contratos.
6. Supervisar las construcciones.

ANEXO 12

CENSERI MANO PILON

COMITE DE MERCADEO

Estado de Situación al 12 de Enero de 1982  
(RD\$)

A C T I V O

Activo Corriente

Efectivo en caja	3,817.50	
Efectivo en banco	669.51	
Cuentas por cobrar	7,190.65	
Otros activos corrientes	0	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		11,677.66

Activo Fijo

Equipos comprados	0	
Inmuebles comprados	0	
TOTAL ACTIVO FIJO		0
TOTAL ACTIVO		<u>11,677.66</u>

P A S I V O

Pasivo Corriente

Cuentas por pagar varios	5,581.91	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		5,581.91

Pasivo a Largo Plazo

Documentos por pagar a la SEA	6,000.00	
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO		6,000.00
TOTAL PASIVO		<u>11,581.91</u>

C A P I T A L

Ganancias o Pérdidas del Período	0	
Ganancias o Pérdidas Acumuladas	95.75	
TOTAL CAPITAL		95.75
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		<u>11,677.66</u>

ANEXO 12 (Continuación)

CENSERI MANO PILON

COMITE DE MERCADEO

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

Período del 15 de octubre 1981 al 15 de  
enero de 1982  
(RD\$)

Ingresos por Servicios

Servicio de almacén	350.00
Intereses	111.85
Otros	<u>0</u>
TOTAL INGRESOS BRUTOS	461.85

Menos

Gastos por servicios	<u>366.10</u>
G ANANCIA NETA DEL PERIODO	<u><u>95.75</u></u>

---

Fuente: SEA.

ANEXO 13

CENSERI MANO PILON

TIENDA DE CONSUMO  
Estado de Situación al 12 de enero 1982  
(RD\$)

A C T I V O

Activo Corriente

Efectivo en caja	925.22	
Efectivo en banco	0	
Cuentas por cobrar	464.37	
Inventario de mercancías	2,532.31	
Inventario de materiales	27.25	
Otros activos corrientes	125.95	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		4,075.10

Activo Fijo

Equipos comprados	0	
Inmuebles comprados	0	
Otros activos fijos	0	
TOTAL ACTIVO		<u>4,075.10</u>

P A S I V O

Pasivo Corriente

Cuentas por pagar a varios	0	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		0

Pasivo a Largo Plazo

Documentos por pagar a la SEA	3,000.00	
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO		3,000.00
TOTAL PASIVO		<u>3,000.00</u>

C A P I T A L

Ganancias o Pérdidas del Periodo	0	
Ganancias o Pérdidas Acumuladas	1,075.10	
TOTAL GANANCIAS		<u>1,075.10</u>
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		<u>4,075.10</u>

Fuente: SEA.

ANEXO 14

CENSERI MANO PILON

COMITE DE CONSUMO

Estado de Ganancias y Pérdidas  
Periodo del 15 de octubre de 1981 al 15 de enero 1982  
(RD\$)

1. Ingresos por venta <sup>1</sup>		11,059.47
2. Inventario inicial	2,715.94	
3. Compras del período	8,846.47	
4. Mercancías disponible para la vta. (2 +3)	11,652.41	
5. Inventario final	2,532.31	
6. Costo de la mercancía vendida (4-5)		9,120.10
7. Ganancia bruta en venta (1-6)		1,939.37
Menos: Gastos Operativos		
8. Gastos de sueldo	400.00	
9. Gastos de transporte	258.25	
10. Gastos de materiales	149.63	
11. Otros gastos	158.09	
12. Total de gastos (8+9+10+11)		965.97
Ganancia Neta (7-12)		<u>973.40</u>

1/ Se toma en cuenta tanto las ventas al contado como a crédito. Las ventas a crédito a sumar deben corresponder a la realizada en el período para el cual se está conformando el Estado de Ganancias y Pérdidas.

Fuente: SEA.

ANEXO 15

GASTOS REALIZADOS POR LA SEA CON FONDOS PL-480 PARA LA EJECUCION  
DEL CENSERI MANO PILON  
(RD\$)

Tipo de Inversión	Costo	Sub-Total	Total
<u>Terreno</u>			
10 tareas	1,500.00		
TOTAL TERRENO			1,500.00
<u>Infraestructura</u>			
Obras Principales			
Almacén de acopio Tipo II	15,254.01		
Tienda-almacén consumo Tipo II	8,500.00		
Tienda-almacén de insumo Tipo II	<u>8,500.00</u>		
SUB-TOTAL		32,254.01	
Obras Complementarias			
Secadero	2,863.23		
Secaderos adicionales	31,878.01		
Algibes y cañerías	1,763.05		
Sanitario	745.25		
Verja de alambre	<u>1,000.00</u>		
SUB-TOTAL		38,249.54	
TOTAL INFRAESTRUCTURA			70,503.55
<u>Equipos y Materiales</u>			
Equipos y Materiales para Oficina y Administración			
Equipos de Oficina	250.00		
Material Gastable e Impresos	<u>250.00</u>		
SUB-TOTAL		500.00	
Equipos y Utiles para Mercadeo			
De almacén de acopio	2,000.00		
De almacén de consumo	125.00		
De almacén de insumo	<u>125.00</u>		
SUB-TOTAL		2,250.00	
TOTAL EQUIPOS, MATERIALES Y UTILES (1)			<u>2,750.00</u>

ANEXO 15 (Continuación)

	Costo	Sub-Total	Total
TOTAL TERRENO, INFRAESTRUCTURA, EQUIPOS Y MATERIALES (2)			74,753.55
IMPREVISTOS (10%) (3)			<u>4,287.55</u>
TOTAL DE 1, 2, 3			79,041.10
<u>Personal</u>			
Un técnico asesor del proyecto por 6 meses (\$450.00 mensual)	2,700.00		
TOTAL PERSONAL			2,700.00
<u>Capital de Trabajo</u>			
Para mercadeo	6,000.00		
Para consumo	3,000.00		
Para insumos	<u>3,000.00</u>		
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			<u>12,000.00</u>
TOTAL PERSONAL Y CAPITAL			<u>14,700.00</u>
TOTAL DE GASTOS			<u><u>93,741.10</u></u>

---

Fuente: SEA



ANEXO 16

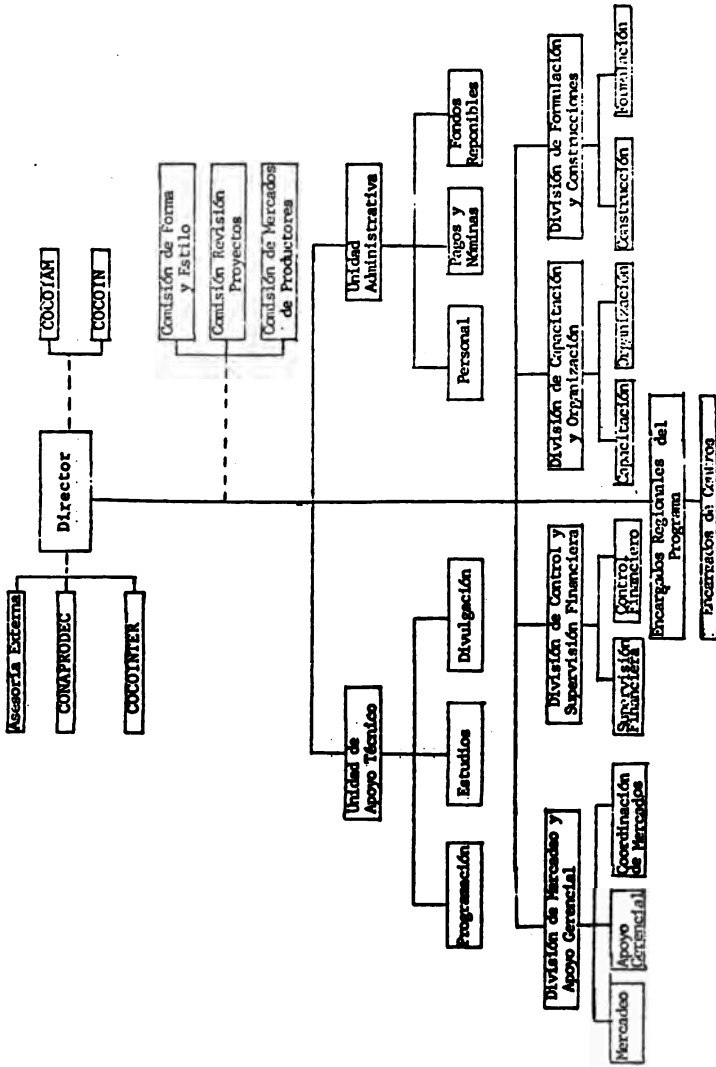
OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PROGRAMA CENSERI

1. Diseñar y estructurar nuevos canales de comercialización.
2. Capacitar a los productores en las áreas de administración, organización, contabilidad y mercadeo agrícola.
3. Servir de instrumento para hacer llegar de forma integrada, así como multiplicar los servicios que presta el Estado a través de sus instituciones.
4. Proveer a las comunidades rurales de obras de infraestructura para el mercadeo.
5. Lograr mejores precios para los productos agrícolas vendidos por el productor tanto en sus comunidades como en los demás mercados.
6. Incentivar la participación de la organización campesina, en lo referente a las actividades de producción y comercialización agrícola.
7. Aumentar las alternativas de mercadeo de los pequeños y medianos productores.
8. Lograr un aumento en la disponibilidad de alimentos básicos, así como una disminución en los precios de los mismos, a fin de aumentar el nivel nutricional en las áreas rurales.
9. Disminuir los costos de adquisición de los insumos o materiales agropecuarios a nivel rural.
10. Disminuir la dependencia del agricultor frente al intermediario, al dotar a éste de los recursos económicos necesarios para hacer frente a sus necesidades inmediatas.
11. Aumentar y/o mejorar la capacidad de acopio y almacenamiento a nivel rural.
12. Estandarizar las normas para pesos y medidas de productos agrícolas, así como posibilitar su aplicación práctica.
13. Contribuir a organizar la oferta y demanda de productos agrícolas a nivel rural.
14. Facilitar la participación del Estado en la promoción de la exportación de productos agrícolas.
15. Dotar al agricultor de visión y capacidad empresarial.
16. Mejorar la capacidad del agricultor para ser objeto de crédito, por parte de instituciones crediticias, de carácter gubernamental o privada.

ANEXO 16 (Continuación)

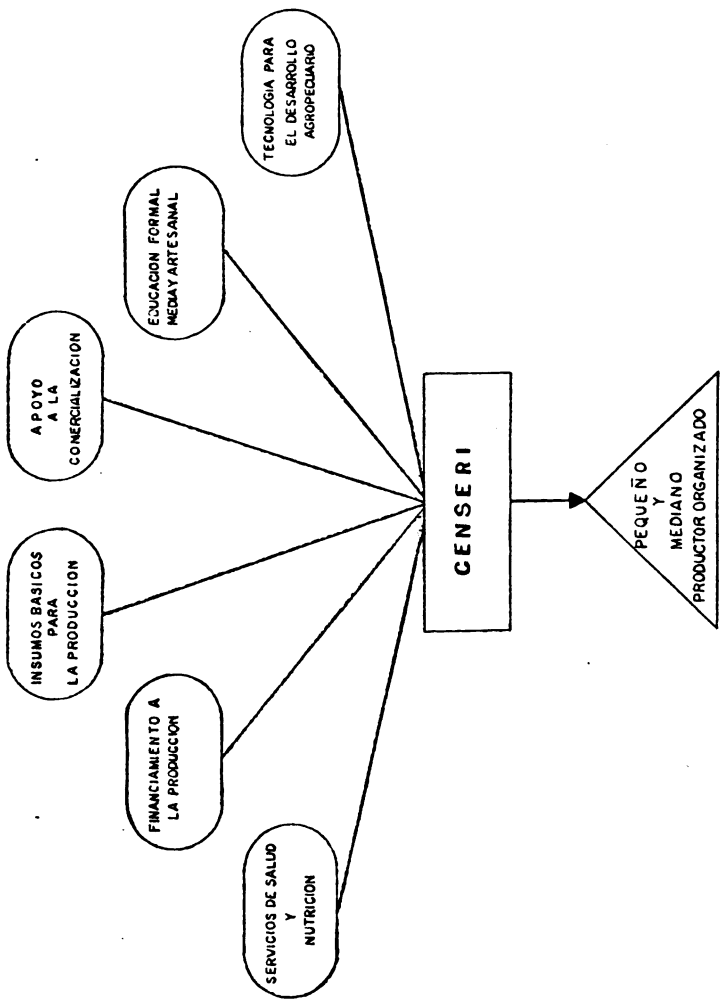
17. Facilitar la canalización de recursos en forma de donaciones o préstamos destinados al campo dominicano, provenientes de instituciones públicas o privadas, nacionales o internacionales.
18. Aumentar el empleo rural, a consecuencia de facilitar la incorporación de un mayor valor agregado a la producción agrícola.
19. Contribuir a reducir el actual patrón de inmigración rural hacia las ciudades.
20. Servir de vehículo para mantener un completo servicio de información sobre precios y mercados de productos agrícolas.
21. Mantener una adecuada y continua asistencia técnica por parte del Estado, para el agricultor.
22. Fortalecer la organización campesina por medio de la capacitación y la participación en las actividades de comercialización.

ANEXO 17  
 ORGANIGRAMA PROGRAMA CENSERI A NIVEL NACIONAL



ANEXO 18

CONCEPTO DEL CENTRO INTEGRADO



Fuente: SEA.

ANEXO 19

INFORMACION BASICA PRIMERA ETAPA CENSERI

17 CENTROS: FEBRERO 1980

1. Número de centros construídos: 17
2. Número de centros en operación febrero 1980 17
3. Inversión directa de la SEA:
  - Capital de Trabajo RD\$180,000
  - Construcción RD\$410,000-
4. Beneficiarios:

---

Fecha	No. de Asociaciones	No. de Socios	Beneficiarios Directos <sup>1/</sup>
<hr/>			
Al comenzar CENSERI (Mediados 1979)	184	6896	41388
Febrero 1980	204	8109	48654
Diferencia	+ 20	+ 1213	-7266
% Aumento	10.9	17.6	17.6

---

5. Número de meses de operación, en promedio, de los 14 centros en operación, enero 1980 2.5 meses
6. Valor de ventas de alimentos básicos:
  - Total en 13 tiendas que han operado RD\$161,905.00
  - Promedio de ventas por centro RD\$ 12,454.00
7. Valor de ventas de insumos:
  - Total en 13 tiendas que han operado RD\$ 26,190.00
  - Promedio de ventas por centro RD\$ 2,015.00

---

<sup>1/</sup> Los beneficiarios directos se estiman a base de seis (6) personas por socio o sea, el tamaño de una familia promedio.

ANEXO 20

CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO INSTALADA Y USO DE LA MISMA,  
DURANTE EL PERIODO 1979-80

NOMBRE DEL CENSERI	TIPO DEL ALMACEN	CAPACIDAD INSTALADA (OO)	CAPACIDAD USADA (OO)*	% DE SU CAPACIDAD USADA
El Valle	I	88,725.0	—	0
Yonú	I	88,725.0	1,861.00	.02
Jobo Dulce	I	88,725.0	652.0	.01
Fondo Negro	I	88,725.0	1,077.0	.01
Galván	I	88,725.0	50.0	.00056
La Piña	I	88,725.0	23.0	0.0002
El Serrazo	I	88,725.0	91.0	0.001
Los Uveros	I	88,725.0	—	0
El Cercado	III	145,964.0	20,315.0	.14
Guayabal	I	88,725.0	1,691.00	.02
El Llano	I	88,725.0	14,312.0	.16
Iguana	I	88,725.0	250.0	.0028
El Bollazo	I	88,725.0	—	0
Carlos Díaz	I	88,725.0	—	0
Villa Trina	I	88,725.0	11.0	.0002
Palo Alto	I	88,725.0	4,790.0	.05
Payita	I	88,725.0	5,295.0	.06
Total		1,565,564.0 qqs.	50,418.00	

\* Cifras sujetas a revisión.

«Promedio Capacidad usada de la instalación ..... 3%

ANEXO 21  
 DIFERENCIA DE PRECIOS ENTRE EL CENSERI  
 Y LAS TIENDAS PARTICULARES\*\*  
 (PRECIO/LB.)

PRODUCTOS DE CONSUMO	PRECIOS PROMEDIOS		VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
	CENSERI	T. PARTICULARES		
Arroz	0.29	0.30	0.01	3.01
Habichuelas Rojas	0.59	0.65	0.06	10.0
Habichuelas Negras	0.40	0.45	0.05	12.0
Habichuelas Blancas	0.50	0.50	-	-
Azúcar crema	0.15	0.16	0.01	7.0
Azúcar refinada	0.19	0.22	0.03	16.0
Ayo	3.24	3.60	0.36	11.0
Cebolla	1.00	1.02	0.02	0.02
Arenque	1.22	1.45	0.23	19.0
Bacalao	1.55	1.73	0.18	12.0
Selchichón Salami	1.27	1.33	0.06	5.0
Sal	0.06	0.07	0.01	17.0
Aceite de mant (botella 1 lb.)	1.03	1.09	0.06	-
Aceite Crisol (botella 1 lb.)	0.96	0.97	0.01	1.0
Salsa de tomate (lata 1 lb.)	1.24	1.49	0.25	20.0
Spagueti	0.40	0.46	0.06	15.0
Sardina*	0.30	0.30	-	-
Pica Pica*	0.23	0.30	0.02	7.0
Salchicha	0.31	0.37	0.02	6.0
Jabón de lavar (pasta)*	0.25	0.27	0.02	8.0
Lече Carnation (lata pec.)*	0.34	0.34	-	-
Lече Carnation (lata grande)*	0.40	0.40	-	-
Lече Nido (lata)*	2.14	2.20	0.06	3.0
Guandules enlatados*	0.50	0.53	0.03	6.0
Tasa promedio de la Variación Relativa	-	-	-	9.0%

\*Unidad

\*\*Precios.

Precios calculados en base a un promedio simple dada las pocas diferencias en precios entre las tiendas.

ANEXO 22

VALOR DE LAS VENTAS DE LAS TIENDAS DE CONSUMO  
E INSUMOS DE LOS PROYECTOS CENSERI, ETAPA I

	(RD\$)*		
	CONSUMO	INSUMOS	TOTAL
<b>TOTAL....</b>	<b><u>1,160,941.66</u></b>	<b><u>132,669.62</u></b>	<b><u>1,293,611.28</u></b>
<b><u>Regional Este</u></b>	<b><u>65,374.96</u></b>	<b><u>5,019.04</u></b>	<b><u>78,835.01</u></b>
El Valle**			8,441.01
Yaná	38,830.83	2,623.83	-
Jobo Dulce	26,543.61	2,395.21	-
<b><u>Regional Sur</u></b>	<b><u>37,449.35</u></b>	<b><u>8,362.39</u></b>	<b><u>45,811.74</u></b>
Fondo Negro	20,578.10	7,182.83	-
Galván	16,871.25	1,179.56	-
<b><u>Regional Noroeste</u></b>	<b><u>108,300.12</u></b>	<b><u>25,544.65</u></b>	<b><u>133,844.77</u></b>
La Piña	25,993.28	917.75	-
El Serrazo	31,304.69	1,400.00	-
Los Uveros	51,002.15	23,226.90	-
<b><u>Regional Suroeste</u></b>	<b><u>180,910.69</u></b>	<b><u>17,181.16</u></b>	<b><u>198,091.85</u></b>
El Cercado	40,948.65	10,682.87	-
El Guayabal	81,580.74	3,172.30	-
El Llano	58,381.30	3,325.99	-
<b><u>Regional Central</u></b>	<b><u>84,591.88</u></b>	<b><u>14,030.96</u></b>	<b><u>98,622.84</u></b>
Iguana	48,436.76	1,530.16	-
Bollaso	36,155.12	12,500.80	-
<b><u>Regional Norte</u></b>	<b><u>590,900.12</u></b>	<b><u>20,450.16</u></b>	<b><u>611,350.28</u></b>
Carlos Díaz	235,220.54	7,588.59	-
Villa Trina	168,339.81	11,695.04	-
Palo Alto	187,339.77	1,166.53	-
<b><u>Regional Nordeste</u></b>	<b><u>84,973.53</u></b>	<b><u>42,081.26</u></b>	<b><u>127,054.79</u></b>
Payita	84,973.53	42,081.26	-

\* Cifras sujetas a revisión

\*\* En el CENSERI El Valle está operando un comité ampliado de recuperación desde agosto 15, 1980 y el valor de venta que se incluye, es un consolidado de consumo e insumos desde esa fecha hasta diciembre 31, 1980.

Fuente: SEA.



ANEXO 23

PROYECTO CENSERI

ESTADO DE SITUACION CONSOLIDADO DE LOS 17  
PROYECTOS INSTALADOS EN LA ETAPA I  
AL 31/12/80\*

ACTIVO

Efectivo en Caja	42,188.81
Efectivo en Banco	16,688.09
Cuentas por Cobrar	120,147.98
Inventario de Mercancías	101,373.40
Material Gastable	1,604.36
Equipos Comprados	2,470.72
Gastos Provisionales	<u>589.35</u>
TOTAL ACTIVO	<u>RD\$285,062.71</u>

PASIVO Y CAPITAL

Cuentas por Pagar a la SEA	158,000.00
Cuentas por Pagar a Varios	74,805.62
Ganancia Acumulada	<u>52,257.09</u>
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	<u>RD\$285,062.71</u>

\* Cifras sujetas a revisión.

---

Fuente: SEA.

ANEXO 24  
 CONGRESOS REALIZADOS EN 1978-1980

ACTIVIDAD	CANTIDAD	REGIONAL	CENSERI PARTICIPANTE	NUMERO DE PARTICIPANTES	DURACION	COSTO P.C. R. 3
ENTRENAMIENTO I	5	NORTE	Palo Alto, Carlos Díaz Villa Triana, Gasreguano Santa Rosa.	75 Agricultores	2 días c/a	1,500.00
ENTRENAMIENTO I	4	NORCENTRAL	Las Guázuas, El Canai, Cruzare Arriba, Los Arroces	75 agricultores	2 días c/a	1,250.00
ENTRENAMIENTO I	5	MOROESTE	Los Dorrón, El Escrauc, La Pina Mariano Costero Loma de Solimán	75 Agricultores	2 días c/a	1,500.00
ENTRENAMIENTO I	4	NOROESTE	Pavica, El Cimilito, Los Galaxas, Blanco y Los Pinos	60 Agricultores	2 días c/a	1,200.00
ENTRENAMIENTO I	5	ESTE	El Vello, Jobo Dulce Yoni El Ceulo Encorneta	75 Agricultores	2 días c/a	1,500.00

ANEXO 24 (Continuación)

ACTIVIDAD	CANTIDAD	REGIONAL	CENSERI PARTICIPANTE	NUMERO DE PARTICIPANTES	DURACION:	COSTO
ENTRENAMIENTO I	6	SUR	Galvén, Fondo Negro Furafuro, Oviedo, Moncía, San Ramón	90 Agricultores	2 días c/u	1,800.00
ENTRENAMIENTO I	6	CENTRAL	El Dollazo, Iguana, Mano Pilón Los Itones, El Finar, Sabana de los Javales	90 Agricultores	2 días c/u	1,800.00
ENTRENAMIENTO I.	5	SURCESTE	El Corcodo, El Blanc, Gayubal, La Jigua, Arroyo Salado	75 Agricultores	3 días c/u	1,500.00
ENTRENAMIENTO II	5	MORTE	Falo Alto, Ca:los Diaz Villa Tripa, Cuareguano, Sapta Mesa	125 Agricultores	3 días c/u	2,500.00

ANEXO 24 (Continuación)						
ACTIVIDAD	CANTIDAD	REGIONAL	CENSERI PARTICIPANTE	NO. DE PARTICIPANTE	DURACION	COSTO RDS
ENTRENAMIENTO II	4	NORCENTRAL	Las Guáimaras, El Canal, Crucero Arriba, Los Arroces	100 Agricultores	3 días c/u	2,000.00
ENTRENAMIENTO II	5	NOROESTE	Los Uvetos, El Serrazo, La Piña, Mariano Cestero, Loma de Solimán	125 Agricultores	3 días c/u	2,500.00
ENTRENAMIENTO II	4	NORDESTE	Payita, El Camato, Blanco y Los Pinos	100 Agricultores	3 días c/u	2,000.00
ENTRENAMIENTO II	5	ESTE	El Valle, Jobo Dulce, Hancorneta	125 Agricultores	3 días c/u	2,500.00
ENTRENAMIENTO II	6	SUR	Calván, Fondo Negro Paraiso, Oviedo, Hencia, San Ramón.	150 Agricultores	3 días c/u	3,000.00
ENTRENAMIENTO II	6	CENTRAL	El Bollaro Iguana Hano Filón Los Llanos El Pinar Sabana de los Ne- vados.	150 Agricultores	3 días c/u	3,000.00

ANEXO 24 (Continuación)

ACTIVIDAD	CANTIDAD	REGIONAL	GENESE PARTICIPANTE	NO. DE PARTICIPANTE	SUBACCIÓN	CURSO
ENTRENAMIENTO II	5	SUROESTE	El Corchido El Llano Guayabal La Jagua Arroyo Salado	125 Agricultores	3 días c/u	2,500.00
CURSO DE CAPACITACION EN EL AREA DE CONTA- BILIDAD	1	NORTE	Palo Alto Villa Trina Guaregumbó Santa Rosa	35 Agricultores	4 días	2,000.00
CURSO DE CAPACITACION EN EL AREA DE CONTA- BILIDAD	1	NORCENTRAL	Las Guazumas El Canal Cruceiro Arriba Los Arroces	35 Agricultores	4 días	2,000.00
CURSO DE CAPACITACION EN EL AREA DE CONTA- BILIDAD	1	NORINESTE	Payita El Caimito Las Güleras Blanco-Los Pinos	35 Agricultores	4 días	2,000.00
CURSO DE CAPACITACION EN EL AREA DE CONTA- BILIDAD	1	NOROESTE	Los Uvares El Serrazo La Piña Mariano Castero Loma de Soliman	35 Agricultores	4 días	2,000.00
CURSO DE CAPACITACION EN EL AREA DE CONTA- BILIDAD	1	ESTE	El Valle Jobo Dulce Yond Manacocinta	35 Agricultores	4 días	2,000.00

ANEXO 24 (Continuación)

ACTIVIDAD	CANTIDAD	REGIONAL	SEMIER PARTICIPANTE	NO. DE PARTICIPANTE	DURACION	COSTO RD\$
CURSO DE CAPACITACION EN EL AREA DE CONTABILIDAD.	1	Sur	Galván Fondo Negro Paraiso San Ramón	35 Agricultores	4 Días	2,000.00
CURSO DE CAPACITACION EN EL AREA DE CONTABILIDAD.	1	Central	El Bollaso Iguana Mano Pilón El Pinar	35 Agricultores	4 Días	2,000.00
CURSO DE CAPACITACION EN EL AREA DE CONTABILIDAD.	1	Suroeste	El Cercado El Llano Guayabal La Jague Arroyo Salado	35 Agricultores	4 Días	2,000.00
CURSO DE CAPACITACION EN EL AREA DE ORGANIZACION RURAL.	1	Este	El Valle Jobo Dulce Yong El Cedro Mancorneta	40 Agricultores	4 Días	2,000.00

Fuente: SEA.

ANEXO 25

PROGRAMA NACIONAL  
CENTROS DE SERVICIOS RURALES INTEGRADOS  
DIVISION DE CONTROL Y SUPERVISION FINANCIERA  
RELACION MEDIOS DE TRANSPORTE FINANCIADO A LOS PROYECTOS CENSERI  
(RD\$)

<u>REGIONAL Y/O CENSERI</u>	<u>TIPO DE FINANCIAMIENTO</u>	<u>MONTO</u>
TOTAL GENERAL		259,616.70
1. REGIONAL NORTE:		34,905.14
1.1 CENSERI de Palo Alto, Santiago	Camión	13,090.00
1.2 CENSERI de Carlos Díaz, Temboril	"	10,937.57
1.3 CENSERI de Villa Trina, Moca.	"	10,937.57
II. REGIONAL NORDESTE:		15,604.85
2.1 CENSERI Payita, Nagua	"	15,604.85
III. REGIONAL SUR:		15,604.85
3.1 CENSERI Fondo Negro, Barahona	"	15,604.85
IV. REGIONAL ESTE:		31,116.08
4.1 CENSERI Yond, Higüey	"	15,511.23
4.2 CENSERI Jobo Dulce, Higüey	"	15,604.85 1/
V. REGIONAL SURESTE:		31,116.08
5.1 CENSERI El Llano, Elías Piña	"	15,511.23
5.2 CENSERI Gueyabal, Padres Las Casas	"	15,604.85
VI. REGIONAL CENTRAL:		15,609.85
6.1 CENSERI Iguana, Banf		15,604.85 1/

ANEXO 25 (Continuación)

<u>REGIONAL Y/O CENSERI</u>	<u>TIPO DE FINANCIAMIENTO</u>	<u>MONTO</u>
VII. <u>REGIONAL NOROCCIDENTE</u>		<u>15,604.85</u>
7.1 CENSERI El Cerrazo, Santiago Rodríguez		15,604.85 1/

1/ Los Fondos para el Financiamiento de los Camiones al Serrazo, Jobo Dulce e Iguana han sido transferido al Departamento de Nuevas Empresas donde se estan haciendo las supervisiones de lugar a fin de formalizar los créditos a través del Banco Agrícola.

NOTA: Al CENSERI de Los Limones de Boyá se le entregaron 20 mulos para mercadear y su costo esta contemplado en las inversiones del Plan de Inversión para ese CENSERI.

Fuente: SEA.



**APENDICE A**

**ESTADOS FINANCIEROS DEL PROGRAMA CENSERI**

CONTENIDO DE APENDICE A

<u>Artículo</u>	<u>Número de Página</u>
Informe sobre gastos cargados a los Fondos PL-480 CENSERI Etapa II desde Agosto/80 al 30 de Junio/82.....	1
Estado de Ejecución Presupuestaria de los Fondos PL-480 CENSERI Etapa II desde Agosto/80 hasta Junio/82.....	3
Relación de gastos cargados a los Fondos PL-480 CENSERI Etapa II, solicitados por el Depto. de Economía Agropecuaria y usados para el Programa CENSERI.....	5
Relación de gastos cargados a los Fondos PL-480 CENSERI Etapa II, solicitado por el Depto. de Economía Agropecuaria y usados en otros Programas.....	8
Relación de gastos cargados a los Fondos PL-480 CENSERI Etapa II, solicitados por la Dirección del Programa CENSERI y usados para el Programa CENSERI.....	10
Relación de gastos cargados a los Fondos PL-480 CENSERI Etapa II, solicitados por la Oficina de Auditoría Interna y usado para el Programa CENSERI.....	12
Relación de gastos cargados a los Fondos PL-480 CENSERI Etapa II, solicitado por el Depto. de Recursos Externos y usados para el Programa CENSERI.....	14
Relación de gastos cargados a los Fondos PL-480 CENSERI Etapa II, solicitado por el Depto. Administrativo y/o Secretario de Estado de Agricultura.....	15
Relación de gastos cargados a los Fondos PL-480 CENSERI Etapa II, solicitado por la Unidad Administrativa de la Subsecretaría de Planificación Sectorial Agropecuaria y usados para el CENSERI.....	16

PROGRAMA NACIONAL  
"CENTROS DE SERVICIOS RURALES INTEGRADOS"  
DIVISION DE CONTROL Y SUPERVISION FINANCIERA

Informe sobre gastos cargados a os fondos PL-480 Etapa II al 30/6/82

I. Total de Gastos Cargados al Programa.		<u>RD\$2,964,164.30</u>
1.1 Total de Gastos cargados al Programa que estan amparados en solicitudes de fondos.	RD\$2,961,635.08	
1.1.1 Gastos amparados en solicitudes a la firma del Director de Economía Agropecuaria.		<u>1,948,945.74</u>
1.1.1.1 Gastos solicitados y usados en el Programa.(ver página 7)	1,930,998.93	
1.1.1.2 Gastos solicitados y usados en otros Programar (ver página 9)	17,946.81	
1.1.2 Gastos anparados en solicitudes a la firma del Director del Programa GENSERI.		<u>416,685.48</u>
1.1.2.1 Gastos solicitados y usados en el Programa. (ver página 11)	416,685.48	
1.1.2.2 Gastos solicitados y usados en otros Programas.	-0-	
1.1.3 Gastos solicitados por otros Departamentos (Auditoría Interna, Recursos Externos, Departamento Administrativo, Secretario de Agricultura),		

para ser utilizado en el CENSERI.		<u>596,003.86</u>
1.1.3.1 Solicitado por Audi' toría Interna. (ver página 13)	87,487.45	
1.1.3.2 Solicitado por Recur' sos Externos. (ver página 14)	214,174.15	
1.1.3.3. Solicitado por el De' partamento Administra' tivo. (ver página 15)	173,437.00	
1.1.3.4 Solicitado por Encar' gado Administrativo de la Subsecretaría. (ver página 17)	120,905.26	
1.2 Erogaciones y/o solicitudes de Fondos no verificadas.		<u>2,529.22</u>

SECRETARÍA DE ESTADO DE AGRICULTURA  
 SUBSECRETARÍA TÉCNICA DE PLANTIFICACIÓN SECTORIAL AGROPECUARIA  
 PROYECTO GENERAL DE  
 DIVISIÓN DE CENTROS AGROPECUARIOS FINANCIADOS  
 ESTADO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DEL PROYECTO GENERAL "PRIMERA PL-407"  
 PERIODO 1965-1966 (en millones de pesos)

ESTADO DE PARTIDAS	TOTAL PRESUPUESTARIO		CANTOS REALIZADOS		DIFEREN- CIA
	ABSOLOTO	RELATIVO	ABSOLOTO	RELATIVO	
<b>I. INFRAESTRUCTURA</b>	1,113,000.00	206	1,117,444.42	206	16,444.42
1.1 Centros de servicios	1,030,000.00	192	1,054,217.43	192	24,217.43
1.1.1 Tipo I	340,000.00	64	379,437.17	64	39,437.17
1.1.2 Tipo II	490,000.00	92	544,333.58	92	54,333.58
1.1.3 Tipo III	199,000.00	38	179,443.68	38	19,556.32
1.2 Estructuras para agroindustrias	80,000.00	15	2,508.00	15	16,508.00
1.2 Infraestructura CISESE I	25,000.00	5	27,254.18	5	2,254.18
1.2.1 Obras Complementarias	20,000.00	4	21,247.98	4	1,247.98
1.2.2 Reparaciones y Modificaciones	20,000.00	4	18,007.00	4	2,000.00
1.2.3 Bombas y Motores por partes sobre-transporte CISESE I	75,000.00	15	69,274.24	15	5,725.76
<b>II. EQUIPOS Y MAQUINARIAS</b>	973,570.00	186	974,626.17	186	1,056.17
2.1 Adquisición de Equipos para operación de los Centros.	122,500.00	23	21,254.58	23	101,245.42
2.1.1 Equipos y Motos para Barridos de los Centros.	80,000.00	15	71,889.75	15	8,110.25
2.1.2 Equipos y Motos para oficinas de los Centros.	37,500.00	7	31,364.75	7	6,135.25
2.2 Equipos y Maquinarias para fertilizantes y acondicionamiento CISESE I.	20,000.00	4	15,425.02	4	4,574.98
2.3 Equipos y Maquinarias para Agroindustrias.	20,000.00	4	5,073.45	4	14,926.55
2.4 Equipos de Ofic. para Ejecución Prog. CISESE I.	20,000.00	4	13,881.58	4	6,118.42
2.5 Equipos de Comunicación para Centros y Vehículos	28,525.00	5	→	→	28,525.00
2.6 Adquisición Equipos de Transporte.	287,500.00	55	572,439.85	55	284,939.85
2.6.1 Fincanciamos vehículo de transporte PA	147,000.00	28	141,253.13	28	5,746.87
2.6.2 Fincanciamos Vehículo de Transporte o los CISESE II.	202,500.00	37	271,186.00	37	178,686.00
2.6.3 Adquisición Vehículo de Transporte para Ejecución Proyecto.	137,000.00	25	186,821.72	25	49,821.72
2.6.4 Adquisición camión para apoyo a cosecha en los Centros.	40,000.00	8	26,995.00	8	13,005.00
2.6.5 Adquisición motocicletas para Escarpeo CISESE I.	20,000.00	4	15,508.00	4	4,492.00
2.6.6 Adquisición motocicletas para Escarpeo CISESE II.	45,000.00	9	24,221.00	9	20,779.00

ESTADO DE PAGHIERS	TOTAL PRESUPUESTO		GASTOS REALIZADOS		BALANCE	
	RESUMIDA	RELATIVA	RESUMIDA	RELATIVA	A. 30/06/57	A. 30/06/57
III. CAPITAL DE TRABAJO.	57,000.00	2.5	21,570.00	1.5	35,430.00	20,530.00
3.1 Créditos para Centros de Servicios	24,000.00		21,570.00		2,430.00	21,570.00
3.1.1 Capital para Centros Tipo I.	132,000.00	305	305	305	305	21,000.00
3.1.2 Capital para Centros Tipo II.	164,000.00	445	132,000.00	445	32,000.00	21,000.00
3.1.3 Capital para Centros Tipo III.	60,000.00	165	16,000.00	165	44,000.00	16,000.00
3.2 Avance del Capital para constitución de los CODESI I.	56,000.00	25	5,000.00	15	51,000.00	21,000.00
3.3 Créditos para capital de Agroindustrias	21,000.00	15	-	-	21,000.00	21,000.00
IV. OPERACIONES Y ASISTENCIA TÉCNICA.	261,570.00	61	117,577.97	25	143,992.03	6,200.00
4.1 Proyecto SIA/TICA de Depresión/Viento	151,570.00	305	151,570.00	305	0.00	0.00
4.2 Intervenciones para Vientos.	278,000.00	315	28,144.25	105	249,855.75	164,500.00
4.2.1 Obras y Servicios.	10,000.00	605	11,496.45	615	11,496.45	11,496.45
4.2.2 Intervenciones en Servicios.	10,000.00	605	7,714.50	205	2,285.50	2,285.50
4.3 Intervenciones para apicultores.	20,000.00	25	2,113.21	45	17,886.79	12,113.21
4.3.1 Obras y Servicios	11,000.00	405	5,492.21	205	5,507.79	5,507.79
4.3.2 Intervenciones en Servicios	9,000.00	405	1,775.00	205	7,225.00	7,225.00
V. GASTOS PARA LA INFLUSTRACION	200,000.00	2.5	79,554.45	12	120,445.55	120,445.55
5.1 Gastos de Personal	215,000.00	425	12,000.00	105	203,000.00	189,000.00
5.1.1 Personal contratado para apoyo técnico en Ejecución CODESI I.	50,000.00	305	50,000.00	305	0.00	0.00
5.1.2 Personal contratado para apoyo técnico en Constitución, seguimiento y capacitación CODESI I y II.	22,000.00	205	2,000.00	205	20,000.00	18,000.00
5.1.3 Contratación personal alto nivel.	24,000.00	210	46,515.50	210	22,484.50	22,484.50
5.1.4 Personal Regional contratado como cuerpo de Centros.	70,000.00	425	200,000.00	395	130,000.00	130,000.00
5.1.5 Personal importado contratado para Construcción.	10,000.00	95	17,107.50	95	7,107.50	7,107.50
5.1.6 Personal Noctil Construcción parcial-mesa a nivel Nacional.	12,000.00	95	25,200.00	95	13,200.00	13,200.00
5.1.7 Personal Fijo Construcción parcial-mesa a nivel Regional.	9,000.00	95	49,164.00	95	40,164.00	40,164.00
5.2 Gastos Operativos.	215,000.00	305	61,550.92	235	153,449.08	61,550.92
5.2.1 Viáticos.	100,000.00	405	100,000.00	405	0.00	0.00
5.2.2 Combustibles y Lubricantes.	20,000.00	305	17,770.25	315	2,229.75	2,229.75
5.2.3 Reparaciones y Mantenimiento	15,000.00	65	18,146.33	75	3,146.33	3,146.33
5.2.4 Material Consumible.	20,000.00	95	18,402.52	75	1,597.48	1,597.48
5.2.5 Pago de trabajos extra en caso de emergencia.	5,000.00	25	3,000.16	25	2,000.00	2,000.00
5.2.6 Material de Biotécnica.	10,000.00	45	9,761.34	45	238.66	238.66
5.2.7 Comidas y Refrigerios.	5,000.00	25	4,596.50	25	403.50	403.50
5.2.8 Gastos de Representación.	5,000.00	25	4,200.55	25	799.45	799.45
5.2.9 Alquiler de Vehículos de Transporte.	10,000.00	95	11,411.33	45	8,588.67	8,588.67
- Inaprovechados.			15,255.00	65	15,255.00	15,255.00
- Reparaciones y Reposiciones en Brevetas.			11,000.10	115	11,000.10	11,000.10
TOTALES	2,000,000.00	1000	2,000,000.00	1000	2,000,000.00	2,000,000.00

PROGRAMA NACIONAL CENTROS DE SERVICIOS TIERNOS INTERNAS  
 RELACION DE GASTOS CONCORDA A LOS FUNDOS PL-480 CONSERVI  
 SOLICITADO POR EL DPTO. DE ECONOMIA AGRICULTURARIA  
 Y USUOS PARA EL PROGRAMA CONSERVI

FECHA	NO. CR.	VALOR DOS	A FAVOR DE:	CONCEPTO:	SOLICITADO POR:	OTICINA	IL	IC
1-7-80	1389915	20,000.00	Subsecretaria Técnica	Fondos Operativos	Dir. Eco. Agrop.	-	-	-
1-6-80	20/27	24,000.00	Varias Regionales	Reembolso Fondos	-	-	-	-
11-8-80	29	4,338.02	Regional Norte	Ejecución CONSERVI	-	21127	-	6
27-8-80	35	34,625.54	Regional Central	-	-	-	-	-
-	36	22,063.23	Regional Este	-	-	-	-	-
-	37	54,280.21	Regional Norcentral	-	-	-	-	-
-	38	34,625.58	Regional Nordeste	-	-	-	-	-
11-9-80	40	6,061.05	Subsecretaria Técnica	Reposición Fondos CONSERVI	-	629	-	6
10-9-80	41	7.14	Colector R. Internas	Pago Imp. s/ Renta	-	31684	-	3
1-10-80	1442553	400.00	Loides Sainby	Pago Sueldo	-	33501	-	3
-	54	7.14	Colector R. Internas	Ongra Combustible	-	-	-	-
-	55	1,000.00	Easo Standar Oil	-	-	-	-	-
3-10-80	56	1,000.00	Regional Norte	Reposición Fondos	-	31682	-	3
4-1-80	72	1,434.70	Regional Surcoate	URFS	-	35098	-	3
10-11-80	72	2,832.76	Regional Norcentral	-	-	35101	-	3
-	77	2,072.16	Regional Norte	-	-	960	-	3
-	78	1,184.10	Regional Sur	-	-	-	-	-
-	79	1,845.84	Regional Nordeste	-	-	-	-	-
-	80	2,597.25	Regional	-	-	-	-	-
-	81	2,871.60	Loides Sainby	-	-	-	-	-
-	82	400.00	I. B. M.	Pago Sueldo	-	-	-	-
28-11-80	98	48.00	Personal Menual	Rep. Requias	-	37020	-	3
3-12-80	1443175	19,943.00	Toscarita Mac.	Pago Oct., Nov.	-	41050	-	3
-	97	407.00	Regional Nordeste	Ejecución CONSERVI	-	-	-	-
1-12-80	1444801	22,567.54	Regional Este	-	-	-	-	-
-	02	20,581.32	Regional Central	-	-	29766	-	3
-	03	23,237.55	Loides Sainby	-	-	-	-	-
-	06	400.00	Regional Nordeste	-	-	-	-	-
3-12-80	10	34,112.29	Regional Norte	Pago Sueldo	-	-	-	3
-	09	33,628.90	Regional Central	Ejecución CONSERVI	-	39753	-	3
-	08	37,759.28	Regional Este	-	-	-	-	-

Subtotal 433,446.34

FECHA	NO. CK.	VALOR RES	A FAVOR DE:	CONCEPTO	SOLICITUD POR:	OFICIO
-12-80	07	30,810.46	Regional Norcentral	Ejecución CONSERI	Dir. Eco. Agricu.	-
1-12-80	22	1,040.00	IICA	Reembolso por Entrenamiento	"	34044
3-12-80	1490661	274.97	Luisa Legares	Rep. Caja Chica	"	39350
"	6290	10,530.00	Personal CONSERI	Pago Sueldos	"	"
1-12-80	704/09	408,191.82	Varias Regionales	Ejecución CONSERI	"	9
2-1-81	19	23,921.50	"	Gastos Contrato Comerc.	"	9
-2-81	10561	40,000.00	Regional Norte	Trabajo Apoyo Consolidación	"	8/7
"	75	5,000.00	"	Aumento Capital Operativo	"	3942
10277/10615	10277	12,270.00	Personal CONSERI	Pago Sueldos	"	2111
10679/10716	10679	12,604.66	Reg. Norcentral	Gastos 2do. Taller Evaluativo	"	5828
6-2-81	10751	5,380.45	Gastor Juarez	Sueldo Parcial	"	"
6-2-81	10751	233.36	Boo. Agricola/Nuevas Empresas	Financiamiento Camión	"	791
-3-81	9269	109,000.00	Reg. Noroeste	Anexo A, Tienda de Consumo	Eco. Apropiacuaris	4
70803	70803	2,000.00	Regional Norte	Const. Alcantarillado	"	4
04	04	6,000.00	"	Villa Trina	"	"
"	05	5,000.00	Regional Norte	Rep. CONSERI C. Diaz	"	"
"	06	5,500.00	Regional Noroeste	Const. Suelero El Cerroso	"	"
07	07	6,500.00	Regional Sureste	Const. Suelero " Cercado	"	"
-3-81	78	1,281.91	Luisa Legares	Caja Chica	"	8115
6-3-81	27/79	16,277.99	Varias	Complemento Marzo 30	"	"
"	82	549.36	Personal	Sueldo	"	"
5-4-81	11136	1,925.00	Inex Inter. S.A.	Compra Omas	"	"
2-4-81	11198	3,700.00	Datacom S.A.	Compra 5 Cajas. Puertes	"	"
3-4-81	99	950.00	Distribuidora Corripio	Compra 10 Cajas. Puertes	"	"
"	11335/55	2,400.00	Curacao Trading Co.	2 Repalleros Reginas	"	"
"	56/99	15,275.00	Varias Técnicas	Complemento Abril	"	"
"	11401	50.00	Personal CONSERI	Sueldos	"	"
7-4-81	22	31,678.01	Luis Moniza de Oca	Complemento	"	"
"	23	65,900.52	Regional Central	Inventario Marzo Pilón	"	12899
3-4-81	24	20,136.22	Regional Sur	Ejecución CONSERI	"	12316
"	27	29,875.00	Regional Noroeste	Ejecución CONSERI	"	29766
3-4-81	11442/46	3,171.99	SUSUKI C. por A.	Compra Motores	"	"
"	1145/52	425.00	Varias Técnicas	Sueldo Abril	"	"
5-81	61	3,600.00	Freddy Vargas	Sueldo	"	14620
"	62	2,900.00	Regional Central	Fondo Liquidable	"	2800
"	63	1,500.00	Regional Este	"	"	"
"	64	1,600.00	Regional Sureste	"	"	"
"	64	1,500.00	Regional Sur	"	"	"
		Sub-Total	2,035.25			



FECHA	NO. CK.	VALOR ROS	A FAVOR DE	CONCEPTO	SOLICITADO POR:	OFICIO
7-5-81	65	1,900.00	Regional Noroeste	Fondos Liquidables	Eco. Agropecuaria	2800
"	66	2,900.00	Regional Norte	"	"	"
"	67	1,300.00	Regional Norcentral	"	"	"
"	68	1,600.00	Regional Nordeste	"	"	"
"	74	750.00	Higuel A. Pimentel	Pago Seminario Técnicos	"	14705
19-5-81	11531	69,734.95	Regional Norcentral	Ejecución CINSUR	"	"
"	32	62,806.16	Regional Sur	"	"	"
20-5-81	11564/67	184,366.23	Varias Regionales	"	"	"
"	11578/11658	23,550.00	Personal CINSERI	Sueldos y Complementos	"	"
2-5-81	11674/75	140,966.28	Regional Surroeste y Norcentral	Ejecución CINSUR	"	15136
0-0-81	11814	62,933.57	Regional Sur	"	"	"
25-0-81	11878/11928	19,449.66	Personal CINSERI	"	"	"
"	11955	233.94	Colector R. Interna	"	"	"
"	56	256.50	Tesoro Nacional	Pago Sueldo	"	"
"	12078/100	2,810.00	Varios Técnicos	Impuesto s/renta	"	"
10-0-81	10508	300.00	Varios Técnicos	Pago Ley 300	"	"
1-7-81	11987	13,526.52	Varios Técnicos	Pago Complementos	"	"
12-7-81	12142	283.42	ITCA	Pago Complementos	"	"
13-7-81	13705/10	1,478.33	Luisa Lagares	Recibo Convenio Omeac.	"	"
27-7-81	60	535.48	Varios Técnicos	Caja Chica	"	519
6-7-81	617841	3,860.00	Tesoro Nacional	Sueldo Junio	"	585
1-7-81	13842/51	22,362.28	Varios Técnicos	Pago Ley 300	"	734
1-7-81	9280	570.00	Eventos y Entrenamientos	Pago de Sueldo	"	"
13-10-81	33046	650.00	Ing. y Producc. C. por A.	Pago Curso Reducción	"	1110
	Sub-Total	618,167.32		Pago Curso Técnicos	"	1646
	TOTAL	1,970,008.03				

PROGRAMA NACIONAL CENTROS DE SERVICIOS RURALES INTEGRADOS  
 RELACION DE GASTOS CARGADOS A LOS FONDOS PL-480 CONSERVA  
 SOLICITADO POR EL DPTO. DE ECONOMÍA AGROPECUARIA  
 Y USADOS EN OTROS PROGRAMAS

FECHA	A FAVOR DE:	NO. CK.	VALOR RD\$	CONCEPTO:	SOLICITADO POR:	OFICIO	FECHA OFICIO
3/8/80	Unidad de Precio	1389930	250.00	Compra Cartulina	Eco. Agropecuaria	1684	12/9/80
16/9/80	Feliz O. Peña	44	495.44	Servicios prestados	"	33504	25/9/80
1/10/80	Rafael Santiago Díaz	45	447.42	"	"	"	"
"	"	48	447.42	"	"	"	"
"	Feliz O. Peña	49	495.44	"	"	"	"
"	Federico M. Lendof	1442351	250.00	"	"	"	"
"	Amelia J. Rodríguez	52	220.00	"	"	"	"
1/10/80	Varios Técnicos	63/64	150.00	Dieta Fija	"	33566	26/9/80
1/10/80	Varios Técnicos	70/71	180.00	"	"	36152	16/10/80
1/11/80	Jose del C. Quezada	74	60.00	Servicios Prestados	"	37770	27/10/80
14/11/80	Varios Técnicos	82/86	870.30	Viajes	"	39198	10/10/80
27/11/80	Feliz O. Peña	95	990.88	Pago Impuestos Oc. Nor.	"	41047	25/11/80
"	Colector R. Intarnas	96	9.12	Pago Impuestos	"	"	"
28/11/80	Varios Técnicos	98/100	1,642.86	Servicios Prestados	"	37020	24/10/80
"	Colector R. Intarnas	1443153	240.00	Pago Impuestos	"	"	"
4/12/80	Varios Técnicos	54/56	40.00	Dieta Fija	"	41648	1/11/80
"	Limpieza y Mantenimiento	98	40.00	Mantenimiento Alcombra	"	39253	14/11/80
"	Daniilo Pichardo	1446804	450.00	Sueldo	"	"	"
15/12/80	Federico Lendof	062	250.00	Sueldo	"	"	"
"	Harcos C. Justo	23	207.00	Viajes	"	"	"
"	Diogenes Nacias	24	207.00	"	"	"	"
"	Lector Lantigua	26	207.00	"	"	"	"
"	NOctaviano Díaz	25	207.00	"	"	"	"
3/12/80	Jose del C. Quezada	1480658	60.00	Dieta Fija	"	43115	11/12/80
"	Ant. Peréz Peñaaló	59	90.00	"	"	"	"
"	Leonel Fernández	60	90.00	"	"	"	"
19/12/80	Belgica Muñoz	700	600.04	Pago estudio	"	44467	24/12/80
2/1/81	Aconalre S.A.	902	637.00	Reparación alires	"	"	"
1/2/81	Varios	10507/09	463.50	Dieta	"	1932	20/1/81
1/2/81	Jose del C. Quezada	10566	60.00	Dieta Fija	"	64	27/1/81
5/2/81	Varios	10571/72	180.00	Dieta	"	1056	11/11/81
5/2/81	Armenidis Duverge	10677	360.00	Viaje a Israel	"	"	"
5/2/81	Varios Técnicos	16/23	3,675.00	Complementos	"	"	"
7/3/81	Varios Técnicos	10760/64	545.00	"	"	"	"
7/3/81	Varios Técnicos	10835/37	207.90	Dieta Fija	"	"	"
7/3/81	Varios Técnicos	11013/15	240.00	"	"	6532	5/3/81
	88-Total		15,532.46				



PROGRAMA NACIONAL CENTROS DE SERVICIOS RURALES INTEGRADOS

RELACION DE GASTOS CARGADOS A LOS FONDOS PL-480 CENSERI ETAPA II

SOLICITADO POR EL DIRECTOR DEL PROGRAMA CENSERI Y USADOS EN EL -

PROGRAMA

CJA	A FAVOR DE	NO. CK.	VALOR	CONCEPTO	SOLICITADO POR	OFICIO N°.	FECHA OFICIO
8-81	Regional Central.	13306-87	630.35	Reembolso de fondos	Director CENSERI	740.	6/7/81
8-81	Varios Tecnicos	8457/95	4,595.00	Complementos	Director CENSERI	-	-
9	"	8558/8619	20,648.47	Sueldos	"	-	-
9	"	9130/42	22,726.50	"	"	-	-
9	"	9165/22963		"	"	-	-
9	"	9243/69	4,010.00	"	"	-	-
9	Nuevas Empresas	9160	13,046.71	Complemento de sueldos	"	28060.	4/8/81
9	"	9232	2,747.56	Financiamiento Camiones	"	1330	9/9/81
9	Miguel A. Pimentel y Asoc.	9196	1,890.00	Seminario a Tecnicos	"	1380	11/9/81
9	Dario Estevez	9197	300.00	F.L.Meca Inauguración CENSERI	"	1445	18/9
10	Personal CENSERI	33055/431	25,613.45	Sueldos	"	1621	7/10/81
10	"	33063/33390	4,105.00	"	"	-	-
10	Franque Chalas	33433	600.00	Complementos de sueldos	"	1839.	29/10/81
10	Regional Central	33389	3,500.00	Gastos viajes al exterior	"	1692	14/10
10	Regional Central	33400	6,093.62	Adquisición solar	"	3008	10/10
10	Regional Sur	33388	2,700.00	Instalación transformador	"	1678	19/10
11-81	Regional Sur	31640/846	21,205.78	Fondos operativos	"	-	-
11	Personal CENSERI	3150/39	4,850.00	Sueldos	"	-	-
11	Varios Tecnicos	33136	6,781.50	Complementos de sueldos	"	-	-
11	Nuevas Empresas	33444	2,214.50	Financiamiento Camión.	"	1864	2/11/81
11	Centro Nac. de Capacitación	63	635.78	Cursos Tecnicos	"	3285	23/10
11	Regional Sur	77	676.56	Reembolso	"	1969	11/11
11	Regional Este	71	3,000.00	"	"	1936	8/11
11	Regional Surcoeste	91	3,000.00	Fondos Operativos	"	1968	11/11
11	Regional Surcoeste	33511	3,000.00	"	"	1877	2/11
11	Regional Norcentral	33497	1,900.00	"	"	1817	-
11	Regional Nordeste	47	620.51	"	"	35864	23/10
11	Regional Noroeste	33502	771.95	Reembolso Fondos	"	36427	27/10

FECHA	A FAVOR DE	NO. CK.	VALOR	CONCEPTO	SOLICITADO POR	OFICIO NO.	FECHA OFICIO
1/12	Personal CENSERI	306/373-521	27395.00	Pago Sueldos	Director CENSERI	-	-
1/12	"	155/194	5,800.00	Complementos de sueldos	"	-	-
3-12	"	02/68	15225.00	Regalía Pascual	"	-	-
7-12	Colector Aduana	154	125.57	Importación Vehículos	"	1934	11/11/81
1/12	"	472	753.40	"	"	-	-
-12	Centro Reg. Capacitación Este	31563	872.44	Curso Organización Rural	"	2094	29/11/81
-12	Regional Surcoeste	31559	997.33	Reembolso Fondos	"	2068	19/11/81
-12	Regional Norte	45	4,400.00	Fondos Operativos	"	36249	26/10/81
3/12	Regional Central	543	5,371.36	Reposición Evobos	"	2379	-
7-1-82	Personal CENSERI	669/974	21,581.82	Pago Sueldos	"	-	-
3-1-82	"	583/877	4,409.33	Complementos de sueldos	"	-	-
3/1/82	Centro de Formación Agraria	973	600.00	Pago Curso	"	87	14/1/82
5/1	Regional Central	658	5,461.07	Gasto Reembolsado	"	2379	-
7/1	Octavio Reyes	632	120.00	Pago sueldo parcial	"	105	18/1/82
7-2-82	Personal CENSERI	996/1348	25,136.13	Pago sueldo	"	-	-
1/3/82	"	1666/1764	5,235.00	Complementos de sueldos	"	-	-
1-3-82	"	1396/1840	26,295.00	Sueldos	"	-	-
5-3	Fernandez y Asocs. C/A.	1553	1,639.30	2 máquinas OLLAFLA	"	1414	16/9/81
1-3	"	1620	1,639.30	"	"	1294	4/9/81
2/3	Petro López	1407	700.00	Pago instalación a curso	"	-	-
7/5	Personal CENSERI	2048/2018	47,855.64	Pago sueldo Abril y Mayo	"	-	-
7/5	Personal CENSERI	11911/2349	8,520.00	Complemento Abril y Mayo	"	-	-
1/1-82	José A. Irujo y D.	1642	375.00	Sueldo Marzo	"	667	2/4/82
1/1-82	Personal CENSERI	2605/2852	25,057.40	Sueldo Junio	"	-	-
1/6/82	Regional Central	2608/2767	4,560.00	Complementos de sueldos	"	-	-
0/6/82	"	2971	9,341.90	Capital Operativo Sabana Los Javielles.	"	2379	27/1/82
1/7/82	Varios Técnicos	1047/8911	5,325.00	Complementos de sueldos	"	-	-
	TOTAL		416,685.48				

CENTROS DE SERVICIOS MUALES INTEGRADOS "CENSERI"  
 RELACION DE GASTOS CARGADOS A LOS FONDOS PL-480, CENSERI ETAPA II  
 SOLICITADO POR LA OFICINA DE AUDITORIA INTERNA Y USADO EN EL PROGRAMA

UNA	A FAVOR DE:	CK NO.	VALOR RD\$	CONCEPTO:	SOLICITADO POR:	OFICIO No.
1-00	Subsecretaría Técnica	138939	865.20	Reposición Fondo	Directores Auditoría Interna	28992
9	"	46	819.00	"	"	31459
0	"	1442355	3,537.15	"	"	33692
-10	Regional Noroeste	65	4,984.93	" URPE	"	59412
-11	Regional Sur	89	1,503.69	"	"	38126
	Regional Nordeste	90	1,998.95	"	"	"
-11	Subsecretaría Técnica	92	13,046.40	Reposición Fondo	"	36732
-11	Regional Norte	94	1,944.82	" URPE	"	37982
12	Regional Norcentral	1443172	1,657.75	"	"	38975
	Regional Sur	73	1,737.37	"	"	38720
12	S.E.A.	74	1,486.56	Trans. a Fondos Especiales (Combustibles)	"	"
12	S.E.A.	1446814	1,661.11	"	"	4112
	Regional Suroeste	15	1,041.65	Reposición Fondos Regionales	"	38770
-12	Regional Noroeste	19	1,041.65	Reposición Fondos Regionales	"	"
	"	20	2,127.55	"	"	"
	Regional Este	21	1,484.54	"	"	39099
-12	Regional Norte	41	702.00	"	"	32295
-0-81	Subsecretaría Técnica	10659	12,385.13	"	"	37866
-2	Regional Nordeste	10825	932.30	"	"	2593
-4	Subsecretaría Técnica	11091	4,407.00	"	"	6893
-4	"	11093	10,483.86	"	"	10717
1	Lulae Lagareo	11091	279.56	Reposición Caja Chica	"	10754
						11387

Regional Norcentral	1,11400	2,037.22	Reposición Fondos	"	"	13310	20-4
Subsecretaría Técnica	11568	5,953.071	"	"	"	16154	13-5
Luisa Lagares	77	279.00	Reposición Caja Chica	"	"	16361	21-4
Regional Central	11788	1,166.99	Reposición Fondos URPE	"	"	13399	21-4
Subsecretaría Técnica	13714	5,791.29	Reposición Fondos URPE	"	"	20071	9-7
Regional Suroeste	8451	500.00	"	"	"	25663	31-7
Regional Norte	1446842	1,631.71	Reembolso de gastos	"	"	"	"
		<u>67,487.45</u>					

CENTROS DE SERVICIOS RURALES INTEGRADOS "CENSERI"  
 RELACION DE GASTOS CARGADOS A LOS FONDOS PL-480, CENSERI ETAPA II  
 SOLICITADO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS EXTERNOS Y USADOS EN EL PROGRAMA

A FAVOR DE:	CX. NO.:	VALOR RD\$	CONCEPTO:	SOLICITADO POR:	OPICIO NO.	DE FLUJO
0	Varios Regionales	144235/62	16,045.04	Reembolso Fondos en Exceso Recursos Externos.	871	2-10-80
	Papería Waco, S.A.	72	411.20	Materia Gastable	36912	27-10-80
	Alberto Díaz	87	956.55	Sueldo Octubre	38422	4-11
	Colector R. Internas	88	43.45	Impuesto	"	"
	Varios Técnicos	143157/71	4,140.00	Complementos	40798	24-11-80
31	Cuidamar, pasajes y turismo	1480739	473.50	Compa pasajes ext.	7887	31-1-87
	Varios Técnicos	1081/16	240.00	Dieta Fija	7822	9-3-81
	Regional Central	11477	22,837.69	Terminación CENSERI Los Llameros	40358	18-11-80
	Regional Este	78	20,500.93	" Mancometa	14324	28-4-81
	Regional Morcentral	79	19,306.00	" Sierra	"	"
81	S.E.A	32923	14,070.00	Deposito a Plan financiamiento vehiculos	1526	25-9-81
	IICA	33000	53,565.88	Reembolso Gasto SEA/IICA	1558	30-9-81
	Centro de Inv., Form. y Asist.	33007	1,000.00	Curso Planificación Integral	1559	30-9-81
	Dato Centro	33449	1,000.00	Pago Máquina de escribir	1916	5-11-81
	Eventos y Entrenamientos S.A.	33497	1,725.00	Curso. Rel. a Técnicos	1918	12-11-81
81	Planificación	036	11,300.00	Transferencias Gastos	2324	16-12-81
	Eventos y Entrenamientos	33561	855.00	Curso Planificación y Programación	2149	27-11
82	IICA	669	6,959.98	Reembolso Convenio SEA/IICA	"	"
	IICA	70	26,123.93	"	"	"
	S.E.A	976.5	9,380.00	Plan Financiamiento Veh.	182	27-1-82
81	Varios Técnicos	10644/85	3,240.00	Complementos a Sueldos	2075	20-1-81
	TOTAL		214,174.15			



CENTROS DE SERVICIOS RURALES INTEGRADOS

CENSERI

RELACION DE GASTOS CARGADOS A LOS FONDOS PL-480, CENSERI ETAPA II  
SOLICITADO POR EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y/O SECRETARIO DE AGRICULTURA

A	A FAVOR DE	CK. NO.	VALOR RD\$	CONCEPTO	SOLICITADO POR:	OFICIO MC.	DE FECHA
80	Alpha Motor, S.A.	1389913	54,400.00	Compra 6 vehículos <u>1/</u>	Depto. Administrativo	-	-
	Avelino Abreu C. x A.	14	7,000.00	" " " <u>2/</u>	"	-	-
	Alpha Motors, S.A.	18	46,112.50	" " " <u>3/</u>	"	20043	11-6-80
-81	Santo Domingo Motors, S.A.	17	11,300.00	" " " <u>4/</u>	"	18443	26-5-81
1	Talleres Los Hermanos	10808	1,000.00	Confección Cama Camión <u>5/</u>	"	7635	7-10
1-81	SUZUKI Dom. C. x A.	10906	32,235.00	Financiamiento Vehículo <u>6/</u>	"	-	-
11	Sistema de Control C. x A.	33482	475.00	Apoyo pago. Peleoj.	"	37855	9-11
7-81	Lic. Joaquín Molaseco	13696	300.00	Complemento de Sueldo <u>9/</u>	"	24350	24-7-71
8-81	Paimo Dugoberto Abreu	8454	300.00	Compl. de Sueldo <u>9/</u>	"	20218	17-6-81
	TOTAL		173,437.00				

1/ Compra de 5 Jepp para el CENSERI.

2/ Compra Station Wagon para el CENSERI.

3/ Compra de segunda partida de vehículo para el CENSERI ( 7 camiónetas)

4/ Compra de dos Station Wagon para el CENSERI.

5/ Estos gastos se realizaron para confeccionar la cama del Camión del Programa CENSERI

6/ Este financiamiento fue hecho a funcionarios de otros programas.

- con excepción de un carro Marca ISUZU por valor de RD\$12,140.00 financiado al Director del Programa.

9/ Estos complementos de sueldos se erogaron a nombre de personal de otros programas.

CENTROS DE SERVICIOS RURALES INTEGRADOS  
CENSERI

RELACION DE GASTOS CARGADOS A LOS FONDOS PL-480, CENSERI ETAPA II  
SOLICITADO POR LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA SUBSECRETARIA Y USADO EN EL PROGRAMA

CIA	A FAVOR DE:	CK. NO.	VALOR RD\$	CONCEPTO:	SOLICITADO POR:	OFICIO NO.	DE FECH NO.
12-80	I.B.M.	1446847	48.00	Reparación maquina	Unid. Admva. Ig. Subsecretaría	43745	17-12-8
3-81	Limpieza y Mantenimiento S.P	110728	380.00	Pago limpieza alfombra	"	6413	25-2-81
-4	Avelino Abreu, C. x A.	11095	758.80	14 gomas para el CENSERI	"	11220	2-4-81
-4	The Shell Comp.	11433	23,150.00	20 mil galones gasoil	"	14692	30-4-81
-5	Ardilo Roque	11495	646.20	Servicio como técnico	"	13643	22-4
-5	Varios	11546/53	900.00	Complementos	"	11411	3-4-81
-5	"	11681/97	5,015.69	Sueldo Mayo/81	"	-	-
-5	Purificación T. Díaz	11704	296.31	"	"	-	-
-5	Varios	11707/10	342.00	Complementos	"	-	-
"	Rafael Carvajal	11725	100.00	"	"	-	-
-5	Colector R. Intema	11496	7.07	Imp. s/Renta	"	3643	22-4
-6	Ferretería Savary C. x A.	11829	288.00	LLavinas y Carraduras	"	7809	9-3
"	Oficorvicio, S.A.	11830	180.00	Reparación Maquina de Escribir	"	441	26-5
-6	Hernando Marchena	11959	440.00	Sueldo Junio - Mayo	"	522	9-6
"	Subsecretaría Técnica Pl.	11987	5,539.06	Reposición fondos	"	575	23-6
-6	Miguel A. Pimental	12036	1,100.00	Curso para Ejecutivos	"	-	-
7	Varios	12144/63	240.00	Servicios Prestados	"	20760	31-6
"	"	12199/12218	834.50	"	"	20761	23-6
-7	Subsecretaría Técnica	13665	3,287.19	Reposición Fondo	"	22872	10-7
"	Eventos y Entrenamientos S.A.	67	1,500.00	Pago curso	"	17747	27-5
-7	José O. Alonso	76	1,021.63	Reparación aire	"	780	15-7
-7	Subsecretaría Técnica	77	5,593.83	Reposición fondos	"	747	10-7
-7	Servicios Económico y Advo. CA	84	5,500.00	Gasto de seminario	"	24093	22-7
-8	Subsecretaría Técnica	8439	1,696.65	Reembolso Viáticos.	"	1056	12-8

ECHA	A FAVOR DE:	CK. NO.	VALOR RD\$	CONCEPTO:	SOLICITADO POR:	OFICIO NO.	DE FECH
-8	Subsecretaría Técnica	13992	6,002.04	Reposición fondos	Anid. Adva. Subsecretaría	852	22-7
-9	Artes Plásticas Profesionales	9110	883.86	Materia Gastable	"	797	16-7
6-9	Regional Norte	9191	21,390.54	Remodelación Carlos Días	"	1836	26-8
1-10	Ins. Mac. de Administración	33392	125.00	Curso	"	31485	21-9
2-10	Eventos y Entrenamientos S.A.	33417	855.00	"	"	1727	19-10
0-11	S.E.A	33490	904,841	Combustible	"	1928	5-11
-11	Subsecretaría Técnica	55	4,934.63	Reposición fondos	"	1866	30-10
-11	"	39	6,113.34	"	"	1826	27-10
-12	Aprovisionamiento y Suministro	33533	781.00	Equipo Oficina	"	38329	12-11
-12	"	37	351.00	"	"	"	"
	"	52	309.00	"	"	"	"
5-1-82	Industria Metalica C.M.A.	649	312.00	"	"	43080	31-12-8
2-1-82	Subsecretaría Técnica	629	8,115.57	Relación fondos	"	2186	3-12-81
	Reintegró Cxs.		(2,978.89)			7634	6-3-81
-3-81	Electrolux Lagarre	10809	13,600.00	Compra de 8 congeladores	"	"	"
3-1-81	Industrias Metalicas, CMA	650	341.40	Comprá de Equipos de Oficina	"	43080	31-12-8
	TOTAL		120,905.26				



**APENDICE B**

**SITUACION FINANCIERA, COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES  
DE LOS RESULTADOS DEL CORTE FINANCIERO DEL 15/7/82  
PRACTICADO EN LOS CENSERI QUE OPERAN EN LAS  
REGIONALES AGROPECUARIAS DE LA SEA**

---

**Fuente: SEA.**



CONTENIDO DEL APENDICE B

<u>Datos sobre Región</u>	<u>No.de Página</u>
Norcentral	1
Suroeste	3
Nordeste	5
Sur	7
Central	9
Este	12
Noroeste	14

REGIONAL NORCENTRAL.

ACTIVOS PASIVOS GANANCIAS  
O PERDIDA

---

CENSERI Las Guázumas  
Villa Tapia.

Comité de Mercadeo	6,108.34	5,000.00	1,108.34
Comité de Consumo	10,290.69	3,700.00	6,590.69
Comité de Insumo	6,249.97	3,000.00	-3,249.97

CENSERI Los Arroces-Bonao

Comité de Mercadeo <u>1/</u>	-	-	-
Comité de Consumo	4,527.57	3,000.00	1,527.57
Comité de Insumo	3,061.67	3,000.00	61.67

Crucero Arriba - Jarabacoa

Comité de Mercadeo <u>1/</u>	-	-	-
Comité de Consumo	4,281.37	3,000.00	1,281.37
Comité de Insumo	3,038.16	3,000.00	38.16

CENSERI EL CANAL Sierra  
Prieta

Comité de Mercadeo	6,624.45	5,000.00	1,624.45
Comité de Consumo	6,283.51	4,538.29	1,745.22
Comité de Insumo	4,728.54	4,196.61	531.93

1/ No se realizó el corte a este comité por no estar operando.



Comentario.

Tal como se puede apreciar los diferentes comités operativos de los CENSERI que operan en la Regional Norcentral están operando con ganancias.

Las ganancias que presentan los resultados numéricos especificados en el cuadro anterior, han venido a confirmar la capacidad operativa con que se han desenvuelto los aspectos financieros en los diferentes CENSERI de la Regional Norcentral, pues en todos los cortes financieros anteriores se ha reflejado una situación de bonanza financiera para cada uno de los Proyectos de esa Regional.

— Recomendaciones.

Se le exhorta a la Sección Regional del Programa CENSERI, seguir desplegando esfuerzos a fin de continuar la eficiencia financiera con que han operado los Proyectos de la Regional Norcentral.

**REGIONAL SUROESTE**

**CENSERI Guayabal - Padre Las Casas.**

	<u>ACTIVO</u>	<u>PASIVO</u>	<u>GANANCIAS O</u> <u>PERDIDAS</u>
Comité de Mercadeo	7,804.61	5,381.44	2,419.14
Comité de Consumo	9,279.42	9,402.74	(147.03)
Comité de Insumo	1,523.31	2,000.00	(476.69)
Comité de Transporte	17,085.64	15,875.00	1,210.64

**CENSERI El Llano Elias Piña**

Comité de Mercadeo	5,019.10	5,000.00	19.10
Comité de Consumo	8,827.05	6,955.32	1,871.73
Comité de Insumo	3,725.67	3,116.00	587.67

**CENSERI El Cercado - S.J.M.**

Comité de Mercadeo	8,372.69	8,000.00	372.69
Comité de Consumo	7,307.93	6,834.37	473.56
Comité de Insumo	3,536.57	3,454.54	82.03

**CENSERI Arroyo Salado - S.J.M.**

Comité de Mercadeo	5,000.00	5,000.00	0
Comité de Consumo	3,350.58	3,000.00	350.58
Comité de Insumo	1,872.51	2,000.00	(127.49)

**CENSERI La Jagua - S.J.M.**

Comité de Mercadeo	5,286.54	5,000.00	286.54
Comité de Consumo	4,053.67	3,000.00	1,053.67
Comité de Insumo	2,058.35	2,000.00	58.35

**Comentarios:**

Según los cuadros numéricos indicadores de los activos y pasivos y ganancias acumuladas de los diferentes CENSERI de la Regional Suroeste está operando con ganancias, destacando los CENSERI El Llano y La Jagua.

Por otra parte El Cercado está en sus tres comités en situación positiva.

La situación financiera de Arroyo Salado es dudosa ya que mercadeo no está operando y el comité de insumo está perdiendo \$127.49.

El CENSERI de Guayabal:

Los Comités de Mercadeo y Transporte son los que hacen resaltar una situación financiera muy buena aunque las tiendas de consumo e insumo estan deficitarias con menor nargen.

**Recomendaciones:**

Sehace necesario que la Sección Regional del Programa CENSERI haga una propuesta donde se especifiquen acciones tendientes a poner a funcionar el comité de mercadeo del CENSERI Arroyo Salado.

También se hace necesario que se implementen planes de acción tendientes a reorientar la situación financiera de los comite de consumo e insumo del CENSERI Guayabal a fin de superar la pérdida acumulada que poseen ambos comités.

REGIONAL NORDESTE.

CENSERI Las Galeras - Samaná.

	ACTIVOS	PASIVOS	GANANCIAS O PERDIDA
Comité de Mercadeo	6,019.39	5,000.00	1,019.39
Comité de Consumo	6,481.25	6,964.12	(482.87)
Comité de Insumo	3,359.05	3,000.00	359.05

CENSERI Payita - Nagua.

Comité de Mercadeo	10,523.38	6,833.49	3,689.89
Comité de Consumo	10,193.04	5,056.68	5,136.36
Comité de Insumo	9,080.23	5,548.19	3,532.04
Comité de Transporte	17,017.42	15,414.16	1,603.26

CENSERI El Caimito San Fco.

Comité de Mercadeo	5,187.82	5,000.00	187.82
Comité de Consumo	7,821.42	3,470.84	4,350.58
Comité de Insumo	6,792.75	5,191.60	1,601.15

CENSERI Blanco - Los Pinos 1/  
San Francisco.

Comité de Mercadeo	-	-	-
Comité de Consumo	10,056.57	8,657.24	1,399.33
Comité de Insumo	-	-	-

1/ En este Proyecto no hay comité de Mercadeo e Insumo.

COMENTARIO Y RECOMENDACIONES SOBRE LA SITUACION FINANCIERA DE LOS  
COMITES OPERATIVOS DE LOS CENSERI DE LA REGIONAL NORDESTE.

Comentario:

- Según se aprecia en los resultados financieros todos los comités de los 4 CENSERI de la Regional Nordeste, están operando con ganancias, a excepción del comité de consumo del CENSERI Las Galeras-Samaná.

Se ha podido constatar que el comité de consumo del CENSERI Las Galeras - Samaná opera con una casa matriz en la sede del CENSERI y una sucursal en otra comunidad. En cuanto a la matriz, se ha podido determinar que venía operando con déficit pero a la fecha de los resultados de éste último corte financiero (15/7/82) dicha matriz renovó el déficit y obtuvo ganancias de RD\$149.66. En cuanto a la sucursal del referido comité, ésta opera con un déficit actual de \$632.53.

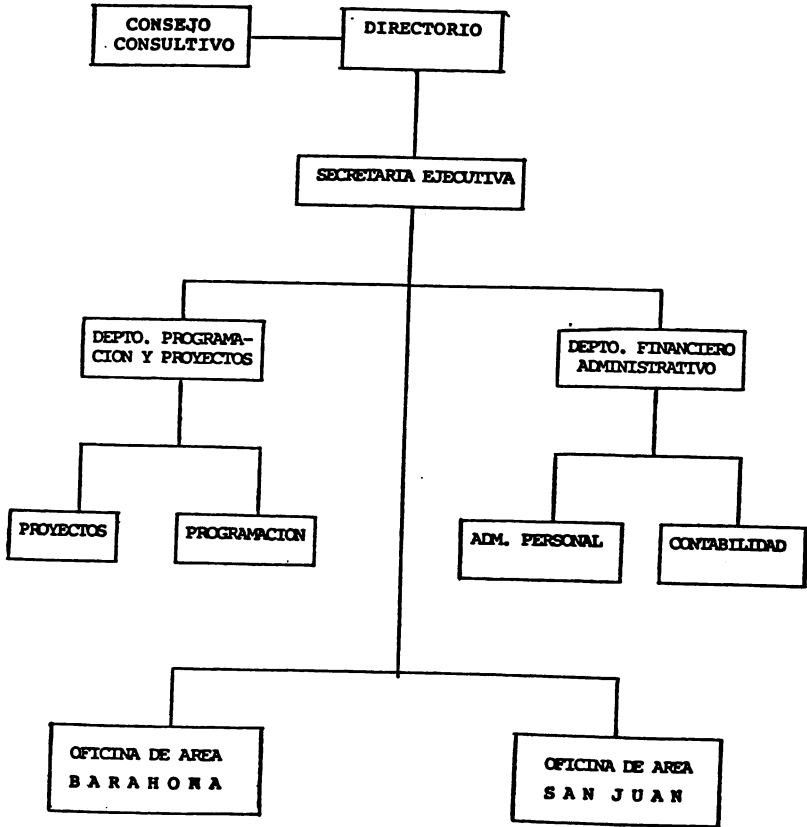
Haciendo un consolidado de las ganancias de la matriz y la pérdida de la sucursal del comité de consumo del CENSERI Las Galeras, tenemos que hay un déficit de RD\$482.87.

Recomendaciones.

- Se impone que la sección regional del Programa CENSERI haga una investigación sobre la operación financiera de la sucursal del comité de consumo del CENSERI Las Galeras - Samaná. Esto se debe hacer en lo inmediato, y deben darse las recomendaciones técnicas necesarias a fin de que la referida sucursal pueda reorientar su capacidad financiera.



ORGANIGRAMA DEL  
*Instituto para el Desarrollo del Suroeste (INDESUR)*



*El Suroeste ha sido, es y será savia vital de las esencias de la patria*

REGIONAL SUR.

	<u>ACTIVOS</u>	<u>PASIVOS</u>	<u>GANANCIAS O PERDIDAS</u>
<b>CENSERI de Paraíso - Barahona</b>	///	///	///
Comité de Mercadeo	7,000.00	7,000.00	0.
Comité de Consumo	4,638.32	4,618.05	20.27
Comité de Insumo	4,075.11	4,010.00	65.11
<b>CENSERI de Galván - Barahona</b>	///	///	///
Comité de Mercadeo	3,621.43	5,000.00	(1,378.57)
Comité de Consumo	5,895.52	4,040.40	1,855.12
Comité de Insumo	1,564.61	2,000.00	(435.39)
<b>CENSERI San Ramón - Barahona</b>	///	///	///
Comité de Mercadeo	5,000.00	5,000.00	0
Comité de Consumo	4,737.57	7,000.00	(2,262.43)
Comité de Insumo	2,967.07	3,000.00	(32.93)
	///	///	///
<b>CENSERI Fondo Negro - Barahona</b>	///	///	///
Comité de Mercadeo	4,898.19	5,000.00	(101.81)
Comité de Consumo	3,121.88	3,000.00	121.88
Comité de Insumo	3,545.01	2,747.00	798.01
Comité de Transporte	16,977.45	14,799.85	2,177.60

**Comentarios.**

Tal como se puede apreciar en el cuadro sobre la situación financiera de los CENSERI que operan en la Regional Sur, en primer lugar, se destaca que el comité de mercadeo del CENSERI Paraíso no ha tenido ninguna evolución financiera a pesar de que el Proyecto inauguró en el mes de marzo próximo pasado; de esa misma manera se destaca que en el mencionado CENSERI los comités de consumo e insumo han tenido muy poca evolución financiera.

Por otro lado, tenemos que, en el CENSERI de Galván se ha confirmado una reiterada situación de déficit en los comités de mercadeo e insumo.

En cuanto al CENSERI San Ramón inaugurado en el mes de marzo próximo pasado se destaca una situación muy peligrosa en los aspectos financieros, ya que: el comité de mercadeo no ha evolucionado nada y los comités de consumo e insumo están en situación de déficit: Se destaca mucho el déficit de consumo debido a un robo que hubo recientemente en dicho comité.

En lo referente al CENSERI de Fondo Negro, este CENSERI posee relativamente la mejor situación financiera de los CENSERI de la Regional Sur, pero en su comité de Mercadeo se ha confirmado un reiterado déficit financiero.

**Recomendaciones.**

Se hace necesario que la Sección Regional del Programa CENSERI haga una propuesta de plan de acción a fin de reorientar la capacidad financiera de los CENSERI de la Regional Sur. Esto debe hacerse a la mayor brevedad posible.



REGIONAL CENTRAL:

CENSERI Los Limones, S. G. Boyá	ACTIVOS	PASIVOS	GANANCIAS O PERDIDAS.
Comité de Mercadeo	5,543.95	5,000.00	543.95
Comité de Consumo	4,451.50	3,500.00	951.50
Comité de Insumo	2,981.63	3,000.00	(18.37)
CENSERI Iguana			
Comité de Mercadeo	5,000.00	5,000.00	0
Comité de Consumo	8,278.72	3,744.00	4,186.93
Comité de Insumo	1,860.46	2,000.00	(139.54)
CENSERI El Pinar, S. J. Ocoa			
Comité Mercadeo	5,000.00	5,000.00	0
Comité de Consumo	6,259.00	3,105.52	3,153.48
Comité de Insumo	4,061.58	4,203.50	(261.92)

### Comentario

Tal como se puede apreciar en el cuadro financiero sobre la situación de los CENSERI de Higuana y Los Limones, cada uno de estos proyectos presenta problemas financieros; en un caso tenemos que, el comité de insumo del CENSERI de los Limones opera con un déficit de RD\$18.37.

En lo que se refiere al CENSERI de Higuana, se puede notar que el comité de mercadeo no presenta ninguna ganancia y/o pérdida, esto es debido a que dicho comité nunca ha operado; de esa misma manera tenemos que el comité de insumo de dicho proyecto posee un déficit de RD\$139.54.

Por otro lado tenemos que el CENSERI de El Píñal ha tenido muy buena evolución financiera en su comité de consumo; sin embargo, en su comité de mercadeo no ha tenido ninguna evolución financiera producto de ello es que no se han realizado operaciones de comercialización; de esa misma manera el comité de insumo posee un déficit de RD\$261.92; a pesar de ser un CENSERI inaugurado en el mes de enero próximo pasado.

### Recomendaciones

Se impone que la Sección Regional del Programa CENSERI presente una propuesta de plan de trabajo a fin de reorientar la situación financiera de los comités operativos que han tenido problemas financieros en los CENSERI.

Asimismo, se impone que de una manera definitiva se decida implementar planes a fin de que se haga funcionar el comité de mercadeo del CENSERI de Higuana, pues a pesar de ser un CENSERI perteneciente a la primera

Etapa del Programa, su comité de mercadeo nunca ha funcionado; en esa misma línea se impone que se haga lo mismo con el comité de mercadeo del Pinar que todavía no está funcionando.

REGIONAL ESTE.

CENSERI El Cedro de Miches	ACTIVOS	PASIVOS	GANANCIAS O PERDIDA
Comité de Mercadeo	4,346.34	5,000.00	(653.66)
Comité de Consumo	1,847.00	3,000.00	(1,153.00)
Comité de Insumo	3,458.33	3,400.00	58.33
CENSERI Yonú - Higüey			
Comité de Mercadeo	4,679.24	5,000.00	(320.76)
Comité de Consumo	4,466.76	3,000.00	1,466.76
Comité de Insumo	1,873.36	2,090.06	(216.70)
CENSERI Mancorneta - Hato Mayor.			
Comité de Mercadeo	4,003.00	5,000.00	(997.00)
Comité de Consumo	3,173.26	3,031.00	142.26
Comité de Insumo	3,003.20	3,000.00	3.20
CENSERI Jobo Dulce-Higüey			
Comité de Mercadeo	5,992.68	5,000.00	992.68
Comité de Consumo	3,615.42	3,834.48	(219.06)
Comité de Insumo	2,062.64	2,000.00	62.64

**Comentario.**

Tal como se puede apreciar en el cuadro sobre la situación financiera de los proyectos que operan en la regional Este, los resultados han venido a confirmar la operación de déficit con que regularmente han operado los proyectos CENSERI en la Regional Este.

Salvo raras excepciones como es el caso del comité de mercadeo del CENSERI de Jobo Dulce, los demás comités operativos han tenido una baja capacidad operativa en los aspectos financieros. Esto se confirma con el hecho de que, los que no tienen déficit actuales poseen una baja ganancia acumulada al momento del corte.

**Recomendaciones.**

se hace necesario, que la Sección Regional del Programa CENSERI presente una propuesta de plan de acción donde se contemple reorientar la operación y situación financiera de los comités operativos de los CENSERI de la Regional.

REGIONAL NOROESTE.

CENSERI La Piña (Santiago Rodríguez)	ACTIVOS	PASIVOS	GANANCIAS O PERDIDA
Comité de Mercadeo	4,283.82	5,000.00	(716.18)
Comité de Consumo	5,430.51	4,700.00	730.51
Comité de Insumo	1,613.86	2,000.00	(386.14)
CENSERI El Cerrazo (Stgo. Rodríguez)			
Comité de Mercadeo	4,947.03	5,000.00	(52.97)
Comité de Consumo	735.88	4,000.00	(3264.12)
Comité de Insumo	3,717.04	3,000.00	717.04

Comentarios.

Tal como se puede apreciar en el cuadro sobre los resultados financieros del corte practicado en la Regional Noroeste los CENSERI de La Piña y El Cerrazo poseen una incapacidad financiera en por lo menos dos comités de ambos proyectos, ya que se reflejan pérdidas acumuladas.

La situación existente viene a confirmar la incapacidad de operación financiera con que han venido operando los proyectos antes mencionados<sup>los</sup>, esta incapacidad se ha reflejado en forma continua en todos los demás corte financieros practicados anteriormente.

Hay que hacer notar en lo referente a la tienda de consumo del CENSERI El Cerrazo, recientemente ocurrió un fuego que consumió el 80% de sus existencias.

Otro hecho que debe destacarse es que en el presente corte financiero no se levantaron los datos financieros del CENSERI de Los Uveros. Ese proyecto ha presentado deficit financieros en todos los cortes financieros anteriores.

Recomendaciones.

Se hace necesario que la Sección Regional del Programa CENSERI presente una propuesta donde se especifique un plan de acción tendiente a reorientar las operaciones financiera de los CENSEPI del Cerrazo, La Piña y Los Uveros.





## LA ECRA DE LIMON DEL YUNA

---

Este caso ha sido escrito por Roberto Mata bajo la supervisión del Dr. Luis Pérez Cuevas, Coordinador del Centro de Administración del Desarrollo Rural, del ISA; con la colaboración del Ingeniero Alejandro Núñez, Profesor de Reforma Agraria, del ISA. El caso no pretende describir todos los eventos, más bien servirá como marco de discusión en clase u otro evento.

Derechos Reservados (c) 1982 por Instituto Superior de Agricultura, Santiago de los Caballeros, República Dominicana.

"... Para nosotros ha sido muy difícil caminar por un camino desconocido; a nosotros nos llevaron a este sistema de organización de la ECRA<sup>1</sup>, pero luego nos dejaron abandonados sin ningún tipo de orientación, educación, ni apoyo. No sé a donde vamos a llegar. En esta zona comenzaron con asentamientos individuales; luego llegaron los colectivos. Más tarde, cuando llega Frank Rodríguez como director del Instituto Agrario Dominicano (IAD), nos usaron como modelo para una empresa de autogestión; pero cuando Rodríguez salió del IAD, el Instituto abandonó esa idea. Nosotros estamos cansados de tantos cambios y queremos saber de una vez por todas qué modelo de organización se va a seguir en los asentamientos de la Reforma Agraria"

Así se expresaba Amalio Mejía, uno de los principales dirigentes de la primera empresa campesina de autogestión que se instaló en los asentamientos de reforma agraria de la República Dominicana. Era el mediodía del 2 de agosto de 1982, un día de calor intenso y humedad alta. El almacén de insumos agrícolas de la empresa "Esperanza de los Agricultores", en los Guaraguaos, Limón del Yuna, en el Noreste de la República Dominicana, era el escenario del diálogo entre el señor Amalio Mejía y tres profesores del Instituto Superior de Agricultura (ISA), quienes habían llegado para documentar la situación de la ECRA del Limón del Yuna como base de discusión de un Seminario sobre "Organización Institucional para el Desarrollo Agropecuario y Rural". El propósito del seminario era analizar y buscar soluciones a los problemas del desarrollo rural del país.

Amalio continuó explicando:

"Cuando la empresa empezó en 1979, después del Taller de Autogestión, había gran entusiasmo. Empezamos con 17 fincas arroceras, una tienda de insumos, una tienda de consumo, el comedor económico, con los tractores, y con planes para un proyecto ganadero, un proyecto de pollos y un proyecto para producir habichuelas. También tenían planes para construir letrinas, pero las cosas no salen como los planes..."

Amalio Mejía hizo una pausa para presentar al recién llegado, Abel Mejía, encargado de los servicios de maquinarias. El había llegado en la motocicleta de la empresa, estaba sumamente sudado y su aspecto era de una persona maltratada por el sol y el agua. Ya él estaba enterado de la visita de los tres profesores del ISA. Se excusó por no estar más temprano y en seguida comentó:

"Este año si que nos j..., los ratones se comieron los semilleros de arroz y los canales y drenajes están casi tapados porque el INDRHI sólo tiene un drot<sup>2</sup> trabajando. Los parceleros están desencantados, ya no quieren trabajar; sólo quieren que le paguen su día. Esta es la

---

1/ Empresa Campesina de Reforma Agraria.

2/ Grúa excavadora usada frecuentemente para limpieza de canales y drenajes de riego.

época en que ni siquiera una cuarta parte de la tierra se ha sembrado y la sembrada había que pasarle el tractor de nuevo porque la yerba se le ha ido encima al arroz por falta de herbicida..."

Amalio, aprovechó una pausa de Abel y cogió el comando de la conversación:

"Después del ciclón David en agosto del 79, las fincas sólo han dejado pérdidas, y eso le ha causado daños a la empresa. Hemos tenido que despachar a crédito los insumos y también comida a los socios de la empresa y a los no socios con vales de los agrónomos. Eso nos tiene sin el capital para surtirnos. Ya las compañías de abonos y químicos no nos quieren fiar, una porque no somos una empresa legalmente reconocida y otra porque le debemos mucho; ellos nos fiaron porque yo estaba al frente de la empresa y ellos confían en mi persona, pero eso tiene sus límites..."

Amalio interrumpió su charla, para saludar a un compadre, socio de la empresa, que había llegado. Le brindó una silla y este se sentó a escuchar. Ya antes, habían ido llegando inadvertidamente algunos parceleros, socios de la empresa, que se quedaban a semi distancia escuchando calladamente la conversación. Amalio Continuó:

"Los parceleros me han tenido respeto por la edad y no corrupción. En 1980, la empresa repartió en efectivo \$6,000 de beneficios entre los socios; esa decisión casi nos dejó sin capital de trabajo. En 1981 la empresa ganó RD\$18,325 pero no fueron distribuidos en efectivo los beneficios sino que se aumentaron la participación de los 147 socios de RD\$100 a RD\$225. Cada día la presión de los socios es más grande; algunos de ellos ya empiezan a dudar de nosotros porque no le repartimos los beneficios, pero sucede que los beneficios solo están en papeles pero no en la caja..."

Abel, quitándole la palabra a Amalio añadió:

"De seguir la cosa empeorando, tendremos que dejar esto, tendremos que irnos de este lugar..."

Amalio continuó diciendo:

"Nosotros hemos soñado mucho. Cuando yo vine aquí fue con el sueño de desarrollar esta tierra que se veía tan buena, de ponerla a producir como la finca de José Guzmán en Jima abajo (Rincón, Provincia de La Vega) donde yo trabajé por 25 años. La gente aquí son pobres; yo creo que debemos ayudar a los más necesitados... Pero la cosa no ha salido como pensábamos..."

El Ingeniero Alejandro Núñez, uno de los tres profesores del ISA, especialista en Administración de Reforma Agraria, escuchaba a Amalio Mejía, pero al mismo tiempo observaba la situación en el almacén el cual era de estructura metálica fuerte con lecho y paredes metálicas y piso de cemento. En el extremo norte se veía un molino de arroz que funcionaba, en el extremo sur una tienda de consumo semi-suplida y en el centro la tienda de insumos también semi-suplida. Fuera del almacén se veía un secador solar de concreto, varios tractores, algunos rotos y unos pocos implementos estacionados. A unos 50 metros del almacén se veía funcionando un comedor económico, el cual era parte de la empresa. A unos 100 metros se veía casi volar a tres tractores con fanguera preparando un campo para sembrar arroz. Estos tractores con frecuencia se veían en posiciones casi vertical, con las dos ruedas delanteras en el aire y las dos traseras o fangueras semi-sepultadas por el lodo limoso. Tan pronto el tractor tomaba una posición vertical, el conductor lo neutralizaba y este caía de golpe y seguía a gran velocidad. La escena era un espectáculo digno de ver. Los tractoristas parecían que gozaban de esto y se les escuchaba describir anécdotas de las veces que sus tractores dieron el giro vertical de 180°, quedando ellos semi-sepultados entre el lodo y el tractor. En el pasado muchos compañeros tractoristas murieron porque quedaban aprisionados por la rueda del guía. Ultimamente eso era poco frecuente por la habilidad desarrollada por los tractoristas para echarse a un lado, evitando así ser golpeados por la rueda del guía. Según Abel Mejía, el sistema de preparación de tierra resultaba muy costoso para la empresa por lo lento del proceso de preparación de la tierra y por la gran cantidad de reparaciones en los tractores a causa de piezas rotas y obstrucciones por suciedad en el motor.

El Ingeniero Núñez había vivido por más de 6 meses en asentamientos arroceros en Rincón, Provincia de La Vega. El había estudiado el sector reformado en República Dominicana junto con el Dr. Jan De Groot, científico holandés que, durante los años 1980-81, estudió varios casos de asentamientos arroceros en La Vega. El pensaba que, en general, existía un conflicto de objetivos entre los parceleros y los funcionarios del IAD. El decía:

"La aspiración más importante de los parceleros es mejorar sus ingresos y ellos creen que eso lo pueden lograr mientras más control tengan de los medios de producción. Por otra parte, el objetivo principal del IAD ha sido aumentar la producción ajustada nacional, y, para eso, es importante organizar y motivar los parceleros dándoles mayor participación a través de los diferentes comités de trabajo, con la finalidad de que la institución (IAD) tenga un mejor control del proceso de producción".

El Ing. Núñez se encontraba frente a un caso de una empresa de autogestión con problemas internos y externos. Se preguntaba qué acciones debía tomar Amalio Mejía y su grupo, qué acciones debía tomar las autoridades del IAD para resolver los problemas de esta ECRA;

también se preguntaba, ¿ Es la ECRA el modelo idóneo para el manejo de los asentamientos?, ¿Qué se ha aprendido de esta experiencia? ¿Cuáles han sido las fallas del modelo?

LA ECRA DE LIMON DEL YUNA:  
"EMPRESA ESPERANZA DE LOS AGRICULTORES"

Cómo nació la Empresa

En agosto de 1978 fue nombrado Frank Rodríguez como director del Instituto Agrario Dominicano. Este estableció que los asentamientos de la Reforma Agraria debían convertirse en empresas de autogestión, bajo el nombre de Empresas Campesinas de Reforma Agraria (ECRA). Cada empresa surgiría como resultado de un taller donde se orientaría a los campesinos acerca del trabajo comunitario y la autogestión.

La empresa "Esperanza de los Agricultores" se formó al realizarse el Primer Taller de Gestión Empresarial en la comunidad Guaraguao, Limón del Yuna, Provincia Duarte. El taller se celebró desde el 1° de octubre hasta el día 17, en el año 1979. En el mismo participaron 150 parceleros de los 338 asentados en fincas colectivas, 31 técnicos del IAD, dos profesores costarricenses y dos asesores del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

En días anteriores al taller, el administrador y los promotores del Proyecto de Limón del Yuna determinaron el número a participar por finca, de acuerdo a dos criterios: 1) a mayor grado de organización y 2) mayor nivel de autogestión demostrado por cada finca, mayor número de participantes por finca. Luego los participantes por cada finca fueron seleccionados por la asamblea de la misma. Se requería que éstos fueran parceleros activos y preferiblemente de 18-35 años de edad. Se le informó a la asamblea que debían dejarse guiar en el futuro por los participantes en el taller. No se le informó sobre el contenido del taller, sólo les dijeron que sería un evento importante para consolidar sus organizaciones.

En las memorias de este primer taller de gestión empresarial se mencionan cuatro objetivos principales: a) Concientizar los parceleros de que deben participar activamente a todos los niveles de la organización; b) Enseñarle a los parceleros que ellos son los creadores de su destino; c) Capacitar los parceleros para que puedan transformar su suerte organizadamente; y d) Desarrollar la capacidad empresarial de los parceleros. El programa del taller consistía, principalmente, de trabajos en las fincas durante el día y conferencias durante la noche.

El martes 9 de octubre de 1979 los campesinos escogieron el nombre de la empresa. Luego hicieron los estatutos que la regiría; así emprendió la empresa su camino con 210 socios fundadores, de los que sólo quedaban 147 en 1982.

La empresa empezó con 17 fincas colectivas con un área de 19 mil tareas que tradicionalmente habían sido usadas para el cultivo de arroz. Aunque este iba a ser el principal cultivo de la empresa, (Anexo 2) los nuevos empresarios elaboraron proyectos de inversión para otras actividades complementarias que sirvieran para mejorar la alimentación de los socios y la comunidad. Así, tenían planes para cultivar hortalizas, (Anexo 3) un proyecto de avicultura (Anexo 4) y un proyecto de ganadería (Anexo 5). Hasta 1982 no se había realizado ninguno de estos proyectos y sólo se había seguido cosechando arroz.

Además de los planes internos de la empresa, tenían como labor importante trabajar en la solución de los problemas de la comunidad. Sus miembros trabajaron en la distribución de alimentos y medicinas a los afectados por el huracán David<sup>1</sup>, en la investigación y solución de problemas sanitarios y en la construcción de un comedor económico, para lo cual prestó RD\$5,000. Asimismo, comenzaron a editar el periódico "Nuevo Camino", el cual sería un medio de lograr la educación de los socios. El periódico sólo se publicó mientras duró el taller; luego no hubo quien pudiera encargarse del mismo.

### Organización

La empresa tenía como organismo rector a la asamblea general de los socios, que se reunía anualmente. En esta asamblea se daba un informe de los resultados del año que terminaba y se elegían a los siete miembros del consejo de administración y al gerente. Los integrantes del consejo a su vez dirigían los principales comités que ejecutan las labores de la empresa (Anexo 6).

José García, el actual gerente, había estado ocupándose de la gerencia durante los últimos dos años. Conjuntamente dirigía la tienda de consumo. Este no era oriundo de Limón del Yuna, pero había estado en el lugar desde 1968.

Abel Mejía, una de las principales figuras de la empresa, tampoco era oriundo de Limón del Yuna, pero llevaba 14 años residiendo allí. Antes había sido militar, empleado de comercio al detalle, ayudante de mecánica, equipos pesados y trabajador en los jardines del Palacio de Gobierno, en Santo Domingo. Había participado en cuatro conferencias internacionales celebradas en Santo Domingo, acerca de los problemas agropecuarios, así como en cursos dictados en Costa Rica y Honduras. Durante varios años había estado a cargo de la programación de actividades y mantenimiento de los tractores y equipos suplementarios. Tenía 38 años de edad.

Amalio Mejía era el encargado del "papeleo" y control de la tienda de insumos agrícolas, así como de la operaciones de los molinos de arroz. Llegó al proyecto en 1968, procedente de Jima Abajo,

---

1/ El huracán David ocurrió el 29 de agosto de 1979, siendo el mayor huracán que ha azotado el país en los últimos 100 años. Los alimentos y medicinas fueron donados por los diferentes países que socorrieron al pueblo dominicano.

Rincón, Provincia de La Vega. Tenía 54 años de edad y había trabajado 43 en fincas arroceras. Sólo llegó al cuarto curso de educación primaria, pero tenía mucha facilidad para expresarse.

Otro de los miembros del consejo de administración era Fría Soto, quien en una ocasión fue gerente de la empresa. En el mes de agosto de 1982, se encontraba de viaje a Estados Unidos y México participando en cursos en el área agropecuaria.

Abel, Amalio y Fría reciben cada uno un sueldo mensual de la empresa de RD\$150 por las labores que realizan. Los únicos otros que ganaban sueldos eran los dos despachadores de la tienda de consumo, que ganaban RD\$150 y RD\$180 mensual y el sereno,<sup>1</sup> que ganaba RD\$120 al mes. Los operadores de los molinos y tractoristas ganaban por labores realizadas.

#### Antecedentes de las ECRAS

La organización del trabajo en forma comunitaria no era algo nuevo, sino que tanto en la República Dominicana como en otros países nacieron formas de trabajo comunitario, que sirvieron por largos años para resolver problemas comunes, los cuales no se hubiesen podido solucionar fácilmente en forma individual.

Una ECRA era concebida como una entidad privada autogestionaria, manejada por sus propios dueños, la cual formaba parte de la comunidad nacional sobre bases de producción competitiva para beneficio de todos sus miembros.

Uno de los objetivos básicos de las ECRA consistía en constituir unidades productivas agropecuarias de carácter permanente para el beneficio de sus miembros y de la sociedad en su conjunto. Además, debía promover y desarrollar la capacidad autogestionaria de los beneficiarios de la reforma agraria mediante su participación.

Una ECRA tenía los siguientes principios básicos: 1) los miembros debían ser campesinos de la reforma agraria que trabajaran en ella y de esta forma tener una participación activa; 2) la integración de todos sus miembros a la toma de decisiones se debía lograr principalmente por el papel que desempeñara cada cual en la función asignada; 3) la tierra, el capital, los insumos, las maquinarias, los inmuebles, y los animales no pertenecían a ninguno de los miembros sino a todos; 4) todos los socios debían participar en el proceso educativo, ya que la educación era clave para el desarrollo de la empresa; 5) todos los socios participan en la distribución de beneficios, de acuerdo al trabajo aportado por cada cual. El trabajo se medía por su calidad (responsabilidad, grado de especialización, eficiencia, etc.) y por su cantidad (número jornadas aportadas).

---

1/ Sereno es el vigilante nocturno del local.

Por su carácter autogestionario y comunitario cada ECRA debía tener diferencias marcadas con la empresa tradicional privada. En la empresa privada el poder está concentrado entre los que aportan más capital en la empresa comunitaria, cada socio tiene un voto, sea cual sea el capital aportado. En la empresa privada el patrón o el administrador ejerce el poder; en la empresa comunitaria el consejo administrativo y los comités ejecutivos ejercen el poder. En la empresa privada, el poder es menos controlado que en la empresa comunitaria. En la empresa privada, por lo general, las utilidades se distribuyen de acuerdo al capital; en la empresa comunitaria, las utilidades se distribuyen en función de los planes de inversión y las necesidades de los socios.

Las ECRA eran constituidas por el Instituto Agrario Dominicano, pero por su carácter autogestivo, tenían autonomía para la administración y ejecución de los programas de producción, inversión, mercadeo y distribución de beneficios. El IAD daba soporte técnico y vigilaba para asegurarse de que los recursos (tierra, agua, capital, etc.) se utilizaran eficientemente en cultivos adecuados a la zona y que formaran parte de los programas de producción nacional. Los fondos de capital de trabajo para la producción los suministra el Banco Agrícola de la República Dominicana<sup>1</sup>, con un aval del IAD.

A pesar de que las ECRA no poseían personalidad jurídica, éstas podían contraer obligaciones con empresas privadas, bajo la garantía del gerente u otros miembros, o con un aval del IAD. Para obviar ese problema fue preparado un ante proyecto de ley, que nunca llegó al Congreso Nacional, el cual daría personalidad jurídica a la ECRA. El proyecto no se envió al Congreso porque el IAD discontinuó su política de apoyo a las ECRA al cambiar en febrero de 1980 la dirección del IAD.

El mecanismo para constituir las ECRA era el taller de autogestión. En total se hicieron 17 talleres en todo el país, pero solo unos pocos dieron por origen una ECRA. De las ECRA que se constituyeron sólo permanece la de Limón del Yuna.

El 29 de julio de 1982, el Ingeniero Núñez había entrevistado al Ing. Frank Rodríguez en su oficina de Santo Domingo. El Ing. Rodríguez le decía:

"...Desde mediado de la década de los años 70 he venido comunicando públicamente acerca de la importancia de que los asentamientos de la reforma agraria tengan un espíritu comunitario o de grupo, pero que al mismo tiempo tengan un carácter empresarial. Lo importante es que se haga una empresa, independiente de que la forma de agrupación sea una cooperativa, asociación, etc. Cada día que pasa estoy más convencido de que la ECRA es la solución a los problemas de la Reforma Agraria. Necesitamos desarrollar a

---

<sup>1/</sup> El Banco Agrícola fue creado en 1947 para el Fomento Agropecuario. A partir de 1978 casi todos los fondos son para el pequeño y mediano productor.



nuestros campesinos, capacitarlos para que los asentamientos sean independientes y funcionen bajo la dirección de los propios hombres del campo. Ahora bien, las empresas campesinas necesitan obtener personalidad jurídica para que puedan beneficiarse más fácilmente del crédito y así lograr su independencia..."

El Ing. Rodríguez prosiguió señalando que las ECRA no tenían mayor aceptación porque habían funcionarios en el IAD que no les interesaba o lestenían miedo a la participación de los campesinos; y además, tampoco creían en la autogestión.

### Gestión

Al instalar la empresa obtuvieron libros de contabilidad, pero éstos nunca fueron usados por no tener los servicios de un contador. Por esta razón nunca prepararon informes de contabilidad. El 16 de agosto de 1982 se preparó, por primera vez, una aproximación del Estado de Situación (Anexo 7).

La empresa se constituyó con el aporte de RD\$100<sup>1</sup> por cada uno de los 210 parceleros que se iniciaron. También dijeron que formaron parte de la inversión RD\$3,000 obtenidos por trabajos realizados al IAD durante el desarrollo del Taller de Autogestión. Este capital fue usado para instalar la tienda de consumo que tenía la empresa. Posteriormente, con créditos de los suplidores fue establecida la tienda de insumos agrícolas, la cual siempre vendía tanto a los socios como a los demás parceleros de Limón del Yuna. Según el encargado de la tienda los precios, eran competitivos y servían para sacar del mercado a los intermediarios que tradicionalmente comercializaban en la zona. Por su parte, los empresarios señalaron que la tienda de consumo había servido como una forma de frenar la especulación entre los comerciantes de la comunidad y asegurar alimentación a los miembros de la empresa.

La empresa poseía, desde hace un año, dos molinos para descascarar y pulir arroz. A un precio de RD\$2.00 por quintal, daba servicio tanto a socios como otros miembros de la comunidad. En esta labor había dos empleados, no miembros de la empresa, que recibían un 20% del precio cargado. Los molinos tenían capacidad de 23 quintales por hora. Estaban estudiando la posibilidad de montar una factoría de arroz con capacidad de producción para casi todo el proyecto de Limón del Yuna. Los dirigentes de la empresa estimaban que, para finales de 1982 ó principios de 1983, instalarían la factoría, ya que tienen asegurado el crédito de parte de los suplidores de equipos.

Uno de los principales activos de la empresa habían sido 18 tractores con sus respectivos equipos de labranza. Estas maquinarias fueron adquiridas en enero de 1980 por un valor aproximado de RD\$568,000. El

---

1/ Cambio oficial US\$ 1 = RD\$ 1; sin embargo, en el mercado paralelo US\$ 1 = RD\$ 1.50

Banco Agrícola financió esta obra. La forma de amortización de la deuda había sido de un descuento o retención del 60% de los desembolsos que el banco hacía a los parceleros que usaban los servicios de la empresa para la labranza. El 40% restante era desembolsado a la empresa y le había servido para el mantenimiento de los equipos y gastos de operaciones. Los miembros de la empresa no tenían informe de cuanto habían abonado a la deuda. En agosto de 1982, estimaban que el Banco Agrícola le había descontado un promedio de RD\$10,000 por cada tractor.

Las tiendas de insumo y consumo, así como los dos molinos de arroz estaban ubicados en un adecuado local de 2,000 mt<sup>2</sup> y valorado en alrededor de RD\$250,000. El local pertenecía al IAD, pero fue sede de la empresa desde su fundación.

La manera como ellos habían calculado las utilidades o beneficios de un período de operación consistía en tomar un inventario de los bienes de las tiendas de consumo e insumos agrícolas. Luego adicionaban la cantidad que había quedado en efectivo, y lo adeudado por los socios, otros parceleros, el BAGRICOLA y el IAD. A esta cantidad le rebajan las deudas de la empresa y el aporte o capital de los socios. Hacían sus cálculos usando la siguiente fórmula:

$$\text{Ganancia} = \text{Efectivo} + \text{Cuentas por Cobrar} + \text{Inventario} - \text{Deuda} - \text{Capital.}$$

Los dirigentes de la empresa dijeron que nunca habían tomado en cuenta la depreciación de los equipos cuando hacían sus cálculos.

Según esos cálculos, en el inventario que hicieron en diciembre de 1979, la empresa perdió RD\$168. Luego, en diciembre de 1980, ganó RD\$6,000, los cuales fueron distribuidos en efectivo a los socios creando problemas de liquidez a la empresa. En diciembre de 1981, la empresa ganó de RD\$18,325, pero esta vez no fueron distribuidos sino que aumentaron la participación de los 147 socios actuales de RD\$100 a RD\$225.

A pesar de que, desde febrero de 1980, el IAD había abandonado la idea de las ECRAS, los parceleros habían mantenido funcionando la empresa, pero sólo para las operaciones de las tiendas, molinos y servicios de tractores. La producción de la tierra se había vuelto a regir por los lineamientos de los asentamientos colectivos del IAD.

El Sociólogo Alcibíades Martínez, asistente del Encargado de la División de Desarrollo Social del IAD y quien fue uno de los técnicos principales del IAD, encargado de diseñar e implementar los talleres de autogestión empresarial, suministró en septiembre de 1982 un informe a los profesores del ISA donde evaluaba los resultados de la ECRA del Limón del Yuna. A continuación es un extracto de su informe:

"Las unidades productivas que eran las fincas colectivas o mini-empresas, en principio tuvieron un funcionamiento aceptable. Después del Taller de Gestión Empresarial (TGE)

se pretendió sembrar 19,395 tareas de arroz en 2 meses y producir en 5½ meses 77,580 sacos de 90 kilos, con un beneficio neto de RD\$338,761, distribuidos en 325 beneficiarios....

No fue posible alcanzar la meta propuesta por falta de apoyo institucional. La participación del beneficiario fue decreciendo y se fueron creando islas de poder y centralizando las decisiones en uno que otros individuos o grupos de individuos de la zona...."

"...Se dieron los pasos iniciales para organizar la tienda de consumo; esta comenzó a operar con un capital de alrededor de RD\$30,000. El procedimiento que se siguió fue tomarlo del acápite del crédito destinado a la producción que se consigna como subsistencia; cada beneficiario avanzó RD\$100 que el Banco Agrícola después de urgentes diligencias y revisar el proyecto presentado no puso objeción...el IAD apoyó en la facilitación de una infraestructura en desuso que había en la comunidad de los Guaraguaoos,...funcionaba la tienda con normalidad y cumplía con una función social ...la tienda había caído en un marasmo que amenaza con su desaparición..."

"Unos 16 ó 17 tractores que fueron adquiridos por los beneficiados se han deteriorado considerablemente y no faltan quienes aseguran la existencia de manejo turbio en la administración de los mismos".

"Otra experiencia de los beneficiarios fue la creación de un comedor económico regentado por las esposas de los beneficiarios organizadas en una asociación y dado bajo la responsabilidad de una de las miembros...dudamos en gran medida de la pulcritud en el manejo financiero de este comedor, no por parte de la señora responsable del mismo, sino de los beneficiarios responsables de surtirlo".

"La tienda de insumo opera con un avance del Bagricola y vende a las fincas colectivas mediante carta orden, y a los beneficiarios individuales (parceleros) de la Reforma Agraria. Esta tienda de insumo ha confrontado dificultades por los atrasos del Banco Agrícola con el pago de los despachos".

### El Sociólogo Martínez concluyó:

"Indudablemente la zona arrocera de Limón del Yuna ha vivido un proceso que, en un comienzo, fue muy positivo y se enrumbaba por senderos que apuntaban hacia el fortalecimiento de la zona en los aspectos de producción, productividad, organización, capacitación, servicios, etc.; marchaba hacia una situación de verdadera autogestión. El rumbo del proceso se desvió por dejar sólo a los beneficiarios; no hubo lo que se dio en llamar seguimiento. La institución no apareció aunque hizo intento. El cambio de Encargado de la División de Desarrollo Social; varió la política en una zona de la importancia económica como es Limón del Yuna".

### LIMON DEL YUNA

El asentamiento Limón del Yuna estaba localizado en la parte más baja del río Yuna, en el Municipio de Villa Riva, Provincia Duarte. Se inició en el año 1967, efectuándose el último acto de asentamiento en el año 1974 (Anexo 8). Hasta agosto de 1982 se habían asentado 1,538 parceleros en un área de 95,288 tareas. El 22 por ciento de los beneficiarios trabajaban en forma colectiva o asociativa y los demás en forma individual.

El proyecto contaba con una superficie de aproximadamente 18 Km<sup>2</sup>. La distancia de Norte a Sur era de aproximadamente 4 Km. y de Este a Oeste 6 Km.

El clima de este sector pertenecía a la zona de vida de bosque húmedo sub-tropical y su precipitación alcanzaba 2,100 mm por año; era uno de los lugares más lluviosos del país. La temperatura promedio anual era de 25.2°C.

La adquisición de estos terrenos por parte del Estado Dominicano para incorporarlo a los planes de la Reforma Agraria fue debido a varias acciones, entre las que figuraban compra y aplicación de la Ley sobre Terrenos Baldíos a los antiguos propietarios, que fueron tres. El uso de la tierra en la zona era como sigue:

	Cultivo de arroz	Area en Secano	Baldía	Otros	Total
Superficie (Has.)	1,260	100	350	100	1,810
Porcentaje	69.6	5.5	19.4	5.5	100.0

El destino de las áreas entregadas había sido en su totalidad para el cultivo de arroz, excepto 2,321 tareas (2%) que fueron asignadas para frutos menores en el año 1970. Estas áreas estaban comprendidas

en el margen del río Yuna. De la superficie total del asentamiento se había delimitado un área de 24,000 tareas, con excelente potencial agrícola para su consolidación.

A pesar de que el último asentamiento de la zona fue hecho ocho (8) años atrás, todavía habían terrenos baldíos que no se podían irrigar por su elevación y por encontrarse en los niveles más bajos con mala condición de drenaje. El área mayor puesta en producción fue de 93,287 tareas reportada durante el año 1980 y dedicada a la producción de arroz.

La agricultura de este sector dependía de sus abundantes recursos de agua que nacían al pie de la Cordillera de Los Haitises lo que hacía esta área bastante cenagosa antes de que se realizaran los asentamientos. En la zona se encontraban cuatro (4) fuentes de agua que salían de Los Haitises: La Cueva, El Cercado, Lagunita Cristal y Cristal. Estas fuentes de agua eran utilizadas para el riego y el consumo humano, el caudal mínimo de las mismas se estimaba, aproximadamente, en 2 m<sup>3</sup>/seg en total. También se encontraba el Caño Barranquita.

El proyecto contaba con dos vías principales de acceso, el puente del río Yuna por Arenoso y la barca del mismo río por el Municipio de Villa Riva. Ambos caminos estaban en malas condiciones, pero aún transitables. En la parte de sus laterales no existía ninguna vía de fácil acceso, y lo mismo ocurría con las obras de riegos y drenajes.

No toda el área irrigable era mojada por gravedad, aunque era necesario señalar que tales terrenos podrían irrigarse por gravedad. Había aproximadamente un 30 por ciento del terreno que estaba siendo mojado por bombeo, pero todavía quedaban terrenos cercanos a las fuentes de agua que no estaban siendo explotados en su mayoría. El Proyecto disponía de 24 bombas, 13 en condiciones de trabajo, 9 dañadas y 2 en reparación.

Existían en el Asentamiento infraestructura de riego y drenaje, pero las mismas estaban llenas de desperdicios y yerbajos lo que constituía una amenaza de plagas como el ratón y también la amenaza del río Yuna cuando el mismo se salía de su cauce.

En julio de 1962, en un informe de una misión técnica japonesa, se había afirmado que el proyecto disponía de terrenos muy buenos para la producción de arroz, pero aún no se habían obtenido la productividad esperada (5 a 6 qq/ta) por el IAD tampoco no había generado los beneficios esperados por los parceleros.

En su inicio en 1967, el asentamiento arrocero Limón del Yuna fue concebido como la solución al déficit de la producción de arroz que venía experimentando el país a través de los años; se denominó el proyecto como "El Granero Dominicano 3: Arroz".

Desde su inicio el arroz había sido el principal cultivo que se había explotado en el mismo, habiéndose sembrado en dicho año unas

1,200 tareas. En el año 1981 el área sembrada de arroz fue de 42,905 tareas. En el período 1967/81 se habían sembrado otros renglones aunque en menor escala, entre los que merecían citarse el maíz, plátano, yuca, yautía y batata. El cultivo que había recibido financiamiento por parte del BAGRICOLA había sido el arroz y con algunas excepciones el plátano.

Los datos sobre áreas sembradas y cosechadas, como sus productividades aparecen en los Anexos 9, 10, 11 y 12.

Ninguna de las partes: IAD, parceleros, había logrado sus propósitos; la producción se había quedado trunca y los parceleros llevaban 4 años que no obtenían beneficios, esto había provocado que ya los parceleros no se preocuparan por producir para generar beneficios sino que tenían el predio como una fuente, de empleo remunerado, y se empeñaban sólo por reportar los trabajos realizados sin importarle el resultado final de la cosecha.

En el proyecto se trabajaba bajo dos modalidades de asentamiento: los colectivos y los individuales. Los colectivos estaban agrupados en asociaciones de trabajo que formó el IAD a partir de 1974 cuando en forma obligatoria y amparado en las leyes Nos. 391 y 657, un general impuso la forma colectiva del trabajo en el asentamiento con la opción de que quien no aceptara la orden tenía que dejar el proyecto.

En los últimos cuatro (4) años los beneficiarios individuales no habían obtenido beneficios de sus cosechas pero lo mismo había ocurrido con los colectivos. Los técnicos del IAD argumentaban que las cosas estaban en que a los colectivos no se le había dado seguimiento, además se habían desmoralizados por la forma impositiva que se hizo la colectivización. "Hay que buscar los mecanismos para hacer que los asentados colectivos crean más en el resultado final de sus cosechas", señalaba el administrador del proyecto, Henry Mayorga.

El proyecto laboraba con 311 empleados, entre los que se encontraba el administrador, 7 técnicos, 2 trabajadores sociales. El resto era personal de oficina, capataces, listeros, mojadores, tractoristas y mecánicos. En la parte noroeste de la zona se encontraba la oficina del Instituto Agrario Dominicano (IAD) en el poblado de La Reforma. Esta oficina no administraba un presupuesto para sus operaciones sino dependía directamente de la oficina central del IAD; tampoco había en la misma una caja chica.

Los 1,538 socios del Asentamiento de Limón del Yuna provenían de comunidades cercanas al proyecto, no había ningún socio que fuera nativo de los terrenos que formaban parte del área de Reforma Agraria.

Del número total de asentados habían 338 parceleros que trabajan la tierra bajo la modalidad de grupos colectivos, pero no en la forma ortodoxa colectiva del IAD, estos parceleros se encontraban organizados en 21 asociaciones de trabajos.

INSTITUTO AGRARIO DOMINICANO (IAD)

El IAD era el organismo del gobierno para desarrollar el proceso de reforma agraria en la República Dominicana. Este proceso abarcaba desde la captación de tierra y selección de los beneficiarios hasta la conversión de los asentamientos en unidades de producción. El instituto tenía un consejo de directores, compuesto por el Secretario de Estado de Agricultura, quien lo presidía; el Director-Administrador del Banco Agrícola; el Secretario de Estado de Finanzas, el Secretario de Estado de Trabajo y tres miembros designados por el Poder Ejecutivo.

El Director General del IAD ejecutaba las políticas trazadas por el consejo. Para este fin contaba con la ayuda de los gerentes regionales de producción, administradores de proyectos y personal técnico y administrativo (Anexo 13).

Con la ley No. 5879, del 27 de abril de 1962, el Consejo de Estado había creado el Instituto Agrario Dominicano iniciándose lo que pudiera llamarse la fase moderna de la reforma agraria dominicana. Desde 1962 hasta 1965 el IAD realizó 23 asentamientos que abarcaban un total de 3,796 familias o sea un promedio de unas 990 familias por año.

Por otra parte, desde 1966-70 se hicieron 86 asentamientos que beneficiaron 7,059 familias, es decir 1,412 familias en promedio anual. En el período 1971-74 se hicieron 196 asentamientos que favorecieron a 70,292 parceleros (5,073 en promedio anual), Entre 1975-77 se hicieron 35 asentamientos para 5,333 familias (1,777 parceleros en promedio anual). En el período 1978-82 se hicieron 79 asentamientos, a favor de 11,006 parceleros.

El marcado aumento en el número de familias asentadas que hubo en el período 1971-74 se debió a un grupo de leyes dictadas en el año 1972. Estas leyes fueron:

-Ley 290 sobre Captación de Recursos de Tierras Arroceras, de marzo de 1972.

-Ley 292 sobre Recuperación de Tierras Estatales, de marzo de 1972.

-Ley 314 sobre Latifundios, de abril de 1972.

-Ley 391 sobre Colectivación de Asentamientos Arroceros, de noviembre de 1972.

Todas estas leyes crearon dinamismo en el proceso de captación de tierra y sirvieron para disponer de marcos legales más precisos que los establecidos en la ley 5879.

Sin embargo, según varios funcionarios del IAD habían problemas relevantes que no fueron solucionados por las leyes señaladas. Entre estos problemas estaban: a) mayor dependencia en las tierras.

estatales para desarrollar los planes de reforma; b) ausencia de registro catastral con la información para ubicar las áreas aptas y en condiciones para ser distribuidas; c) ausencia de mecanismos precisos respecto a las explotaciones minifundistas; d) ausencia de interés sobre las prioridades de tierras sujetas a la captación en base de la forma de propiedad, o sea privada, nacional y extranjera, y estatal; e) débil legislación respecto al amparo jurídico que se ofrecería a las nuevas estructuras de producción, generadas por la reforma agraria y la organización de los beneficios; f) incoherencia respecto al responsable institucional inmediato que debería ejercer determinación en la aplicación y captación de tierras para el sector reformado; es decir, el IAD y/o comisiones especializadas que dependan del Poder Ejecutivo.

Los asentamientos colectivos, tenían su origen en la ley 290, de marzo de 1972, la cual disponía el traspaso al IAD de todas las tierras arroceras, por encima de 500 tareas, irrigadas por canales construidos por el Estado. Sin embargo, las leyes 391, de noviembre 1972 y la 657, de marzo 1974 fueron las que realmente regularon y establecieron los asentamientos en forma colectiva.

La estructura organizativa de estos asentamientos se componía de la asamblea general, el consejo administrativo y varios comités especializados.

La asamblea general la constituían todos los beneficiarios y era el órgano rector del asentamiento. Esta fijaba las políticas de administración del asentamiento; aprobaba y/o modifica los estatutos y reglamentos de la asociación previo consentimiento del IAD; elegía a los parceleros que la representaban en el consejo de administración y los que integraban los comités especializados, conocer el estado de la asociación por el informe y las cuentas que el consejo administrativo, los comités especializados y/o el IAD le someta; servía como organismo controlador del consejo de administración y de los comités especializados, aprobando los reglamentos de funcionamiento de ésta.

El consejo administrativo lo componían el Director Administrador del asentamiento, nombrado por el IAD; además tres parceleros elegidos en asamblea y por un representante del Banco Agrícola. El consejo administrativo que dirigía el asentamiento de acuerdo a las normas y leyes establecidas, redactaba los reglamentos que se estimaban necesarios para un mejor funcionamiento interno y los comités especializados, imponían sanciones disciplinarias, solicitaba a las instituciones crediticias los recursos necesarios para operar el proyecto y establecía un sistema de contabilización de ingresos y egresos por parcelero.

Los comités especializados estaban formados por no más de tres socios, los cuales eran elegidos por la asamblea general. Cada comité era un órgano de ejecución y funcionaba como auxiliar del consejo administrativo. Los principales comités son: de asuntos sociales, el cual prepara actos culturales y educativos; de consumo, promueve y organiza la forma de adquisición de artículos de primera necesidad y los insumos de producción; de producción, es responsable desde la pre-



paración de tierra hasta la recolecta de la cosecha; de crédito, trabaja junto con el consejo de administración en la búsqueda y administración de créditos bancarios y comerciales; de mercadeo, busca mercado y los mejores precios para los artículos producidos; de disciplina, el cual vela porque las normas y leyes que rigen el asentamiento sean cumplidas.

El financiamiento de la producción estaba a cargo por el BAGRICOLA y los préstamos contaban con la garantía del Estado.

El Ing. Núñez destacaba las posibles ventajas y desventajas de los colectivos:

"...Las ventajas principales de los colectivos es que: hay una mejor ubicación de los cultivos y sus rotaciones, la obtención de economía de escala en la venta de productos y adquisición de insumos lo cual hace que sean menores los costos unitarios, mayor uso del trabajo durante el año dada la posibilidad de rotaciones de cultivos, y más presión para conseguir crédito.

Las desventajas mayores pueden expresarse en su fragilidad de orden psicológico y social, más que económico. Esto puede deberse a la falta de motivación e incentivo que tiene el campesino al no ver su esfuerzo en forma aislada sino como parte de un trabajo grupal..."

Mediante la modalidad de asentamientos individuales se le entrega al beneficiario una determinada cantidad de tierra, la que era explotada según los criterios del propio parcelero. El crédito lo conseguía el parcelero a través del Banco Agrícola, poniendo la producción como garantía.

El Ing. Núñez opinaba así de los individuales:

"...Las ventajas de estos asentamientos provienen de los incentivos que provee la propiedad para la formación de capital mediante el uso del tiempo de ocio o la desocupación cíclica. Además, hay más libertad para el campesino hacer uso del crédito y las amplias oportunidades para el desarrollo de las iniciativas individuales.

Las desventajas radican en la existencia de costos fijos altos debido a la reducida escala de la empresa individual, limitación para lograr especialización, fragmentación acelerada de las tierras cultivables y aumento en los costos de servicios técnicos, salud, crédito, y similares por el alto número de beneficiarios potenciales".

### LAS OPCIONES

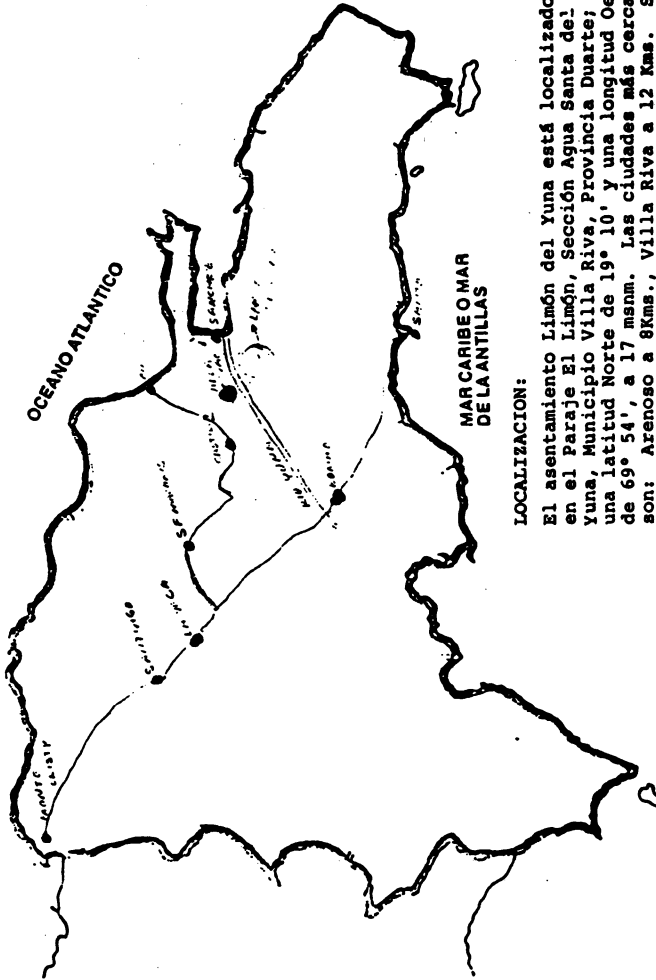
En su regreso de Limón del Yuna a Santiago, el Ing. Núñez conversaba con los otros dos profesores del ISA sobre cuales opciones tenían los socios de la Empresa Esperanza de los Agricultores, y en general los parceleros del Limón del Yuna.

Núñez había escuchado a campesinos que le decían que la ECRA era la mejor solución siempre y cuando se vaya capacitando a los campesinos para que puedan dirigir la empresa tanto en la parte de producción como de servicio. Otros le decían que la mejor forma para resolver el problema de Limón del Yuna, era dejar que los asentamientos fueran individuales, ya que así tenían mayor motivación para el trabajo y mayor responsabilidad para el crédito. Abel Mejía le decía que los asentamientos colectivos eran buenos, siempre que existiera la infraestructura adecuada y el crédito oportuno.

Un técnico del IAD que conocía El Pozo, Nagua, le dijo que a él le gustaba el modelo asociativo que vio allí, donde los asociados trabajan individualmente sus propias parcelas, pero la distribución de insumos, semillas, crédito y preparación de terreno para sembrar se arreglaba a nivel de la asociación. Cada asociación tenía un presidente y un secretario/tesorero que eran los encargados de negociar con los funcionarios del IAD y el Banco Agrícola. Cada asociación tenía 20 miembros y tenía un comité de crédito, un comité de producción y otros más.

# REPUBLICA DOMINICANA

ANEXO 1



## LOCALIZACION:

El asentamiento Limón del Yuna está localizado en el Paraje El Limón, Sección Agua Santa del Yuna, Municipio Villa Riva, Provincia Duarte; con una latitud Norte de  $19^{\circ} 10'$  y una longitud Oeste de  $69^{\circ} 54'$  a  $17$  manm. Las ciudades más cercanas son: Arenoso a  $8$  Kms., Villa Riva a  $12$  Kms., Sabana Grande de Boyá a  $30$  km. y Santo Domingo a  $160$  Kms. Las principales vías de acceso son: la carretera San Francisco Macoris-Arenoso y Sabana Grande de Boyá-Limón del Yuna. La primera es pavimentada de muy buenas especificaciones hasta Arenoso y la segunda sin pavimentar y en malas condiciones de mantenimiento.

ANEXO 2

RESUMEN PROYECTO CULTIVO ARROZ

- Objetivos:** - Incrementar la producción arroceras por unidad de superficie.  
- Crear empleo para sus socios
- Metas:** - Sembrar 19,395 tareas en 2 meses  
- Producir en 5½ meses 77,580 sacos de 90 kilos, con un beneficio neto de \$338,781, distribuidos en 325 beneficiarios.
- Tierra:** - 19,395 tareas pertenecientes a 17 fincas colectivas de donde proceden los socios de la empresa.
- Mercadeo:** - Compradores particulares
- Crédito:** - Préstamo por \$1,107,437.40
- Tecnología:** - Uso de fertilizantes, insecticidas, fungicidas, raticidas, yerbicidas, semilla mejorada (Juma 57).  
- Preparación terreno con tractores, otras labores de cultivo a mano.  
- Siembra por trasplante manual  
- Riego por inundación  
- Recolección manual
- Administración:** - La empresa a través de sus socios.
- Mano de Obra:** - La empresa a través de las brigadas de socios.
- Fuente:** Resumen preparado por el autor, de la memoria del primer Taller de Gestión Empresarial, IAD.

ANEXO 3

RESUMEN PROYECTO DE CULTIVOS DE HORTALIZAS  
(Habichuelas)

- Objetivos:**
- Diversificar la producción agrícola de la zona Limón del Yuna.
  - Aumentar la oferta de habichuela en la comunidad.
- Metas:**
- Sembrar 1,000 tareas de habichuelas durante los primeros 3 meses.
  - Producir unos 2,500 quintales de habichuelas durante los primeros 3 meses.
- Tierra:**
- Se han ubicados en el paraje El Laurel, terrenos que han demostrado tener condiciones (clima, suelo, etc.) aceptables para el cultivo de habichuelas. Estos terrenos pertenecen a parceleros individuales que ya han manifestado su deseo de negociar con la empresa para hacerse socios de la misma y suplir las 1,000 tareas iniciales requeridas.
- Mercadeo:**
- Mercadeo seguro en la comunidad y regiones vecinas.
- Tecnología:**
- Uso de fertilizantes, pesticidas químicos, semilla mejorada y riego por gravedad.
  - Corte, cruce, rastra y micronivelación con tractor.
  - Mureado, siembra, desyerbo, aporque y recolección a mano.
- Administración:-** Un comité de producción previamente capacitado en un curso corto, el cual se encargará del manejo de la producción y compra de insumos.
- Mano de Obra:** - Asentados de la Reforma Agraria en El Laurel.
- Fuente:** Resumen preparado por el autor, de la memoria del primer Taller de Gestión Empresarial, IAD.

ANEXO 4:

RESUMEN PROYECTO AVICOLA

- Objetivos:**
- Aumentar la oferta de carne y huevos en la comunidad.
  - Aumentar los ingresos de los miembros de la empresa.
  - Desarrollar la vocación hacia la avicultura:
- Metas:**
- Construcción escalonada de 6 galpones con capacidad para 2,000 pollos de engordo, y 2 galpones con capacidad para 1,000 gallinas ponedoras cada una, del 10 de noviembre de 1979 al 20 de julio de 1980.
  - Producir 17,100 pollos de 3.5 lbs. cada uno en los primeros meses.
  - Producir 1,600 huevos diarios.
- Tierra:**
- 15 tareas de terreno bien drenado cercano al edificio que alojará la empresa, con facilidades de agua y electricidad.
- Mercadeo:**
- Mercado seguro en la comunidad y regiones vecinas
- Crédito:**
- Préstamo con Banco Agrícola de \$58,384.70 distribuidos en 6 partidas, una inicial de 20,077.20 para construcción 3 primeros galpones y gastos de producción y 5 partidas trimestrales de \$7,601.50 cada uno.
- Tecnología:**
- Uso de alimento comercial balanceado para pollos y ponedoras.
  - Uso de bebederos y comederos automáticos.
  - Uso de calentadores eléctricos
  - Uso de antibióticos y vacunas
- Administración:-** Contratación de 2 profesionales en avicultura para capacitar durante una semana un grupo de parceleros quienes manejarán la producción avícola.
- Mano de Obra:-** Parceleros socios de la empresa.

**Fuente:** Resumen preparado por el autor, de la memoria del primer Taller de Gestión Empresarial, IAD.

ANEXO 5

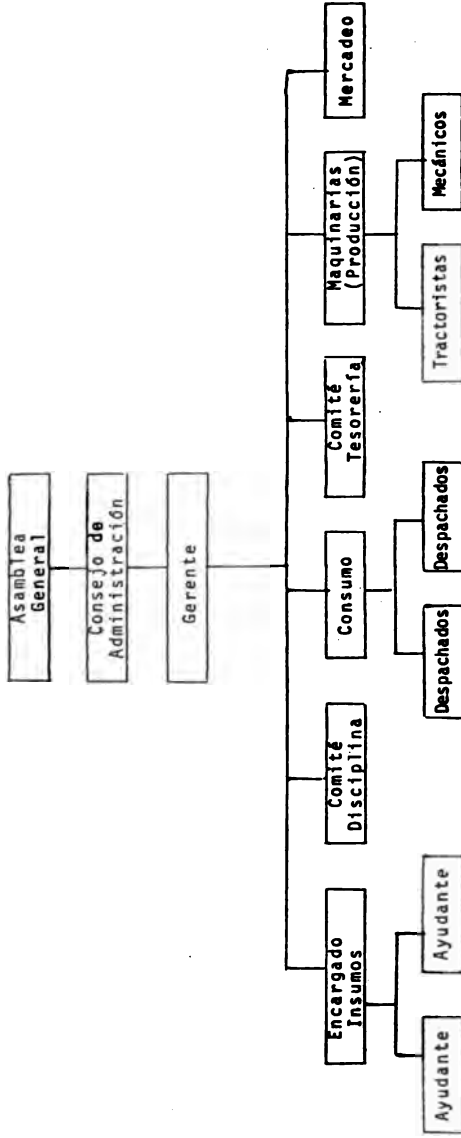
RESUMEN PROYECTO GANADERO

- Objetivos:** - Mejorar el ganado de la comunidad  
- Aumentar la oferta de carne y leche  
- Desarrollar la vocación hacia la ganadería  
- Aumentar los ingresos de los miembros de la empresa
- Metas:** - Adquisición de 100 vacas de uno o más partos durante el primer año de explotación.  
- Compra de 2 sementales pardo suizo al comienzo  
- Producir 187,000 botellas de leche durante el primer año.  
- Siembra de 3,000 tareas de pangola en el primer año.
- Tierra:** - La empresa cuenta con 6,000 tareas de suelo arcillo arenoso y bien drenado, con topografía semi-ondulada y pretende adquirir 300 tareas en las lomas los Haitices para movilizar el ganado cuando se presenten grandes crecidas de los ríos. Existe gran disponibilidad de agua, tanto para el desarrollo de la pangola como para el mantenimiento del establo. Extender el tendido eléctrico existente en la comunidad de los Guaraguaos hacia el área del Proyecto Ganadero.
- Mercadeo:** - Mercadeo totalmente garantizado por la Compañía Procesadora de Leche (CODAL). También venta directa a la comunidad.
- Crédito:** - Gestionar préstamos con Banco Agrícola por \$120,958 con 3 años de gracia.
- Tecnología:** - Uso de inseminación artificial combinado con uso de 1 semental por cada 25 vacas.  
- Siembra de distintas especies de pastos, primero en forma experimental.  
- Uso vacas mestizas de Holstein con 3/4 pureza.  
- Pruebas de fertilizantes por parte de las compañías comerciales.
- Administración:** - Entrenar personal sobre manejo y técnicas pecuarias en las mismas instalaciones.  
- Pagar \$200/mes a un administrador.
- Mano de Obra:** - Socios de la empresa
- Beneficios Primer Año:**
- |          |               |
|----------|---------------|
| Gastos   | 120,958       |
| Ingresos | <u>33,696</u> |
| Déficit  | 87,262        |

Fuente: Resumen preparado por el autor, de la memoria del primer Taller de Gestión Empresarial, IAD.

ORGANIGRAMA EMPRESA  
ESPERANZA DE LOS AGRICULTORES

ANEXO 6



Fuente: Memoria del Primer Taller de Gestión Empresarial, IAD.



ANEXO 7

ECRA "Esperanza de los Agricultores"  
Estado de Situación al 30 de octubre 1979  
(En RD\$)

<u>ACTIVOS</u>		<u>CAPITAL*</u>	
Efectivo	40	Aporte Socios	24,000
Inventario	20,060		
Equipos Tienda consumo (2 freezers, 1 calculadora, 2 balanzas y tramerfa)	<u>3,000</u>		
TOTAL ACTIVO	24,000	TOTAL CAPITAL	24,000

---

\* El capital de la empresa se constituyó de la siguiente forma:  
210 socios a RD\$100 c/u = 21,000  
Trabajos limpieza canales riego = 3,000  
24,000

Fuente: Elaborado por el autor.

ANEXO 7 (Continuación)

ECRA "Esperanza de los Agricultores"

Estado de Situación al 16 de septiembre 1982  
(En RD\$)

ACTIVOS

Corrientes

Efectivo	100
Cuentas por Cobrar	25,000
Inventario	30,000
Total Activo Corriente	<u>55,100</u>

Fijos

Equipo Tienda cons.	3,000	
Menos: Depreciación	<u>525</u>	2,475
Mejora camión IAD		3,000
Mejoras almacén Insumos		1,000
Balanza		400
Molinos de arroz	22,500	
Menos: Depreciación	<u>2,120</u>	20,380
Motocicleta Honda	1,000	
Menos: Depreciación	<u>333</u>	667
Casas		2,710
Tractores		
(15 a 25,000)		
3 a 32,000}	478,500	
Menos: Depreciac.	<u>83,737</u>	394,762
Equipos Labranza	90,200	
Menos: Depreciac.	<u>18,040</u>	72,160
Total Activo Fijo		<u>497,554</u>
TOTAL ACTIVOS		<u><u>552,654</u></u>

PASIVOS

Corrientes

Cuenta por Pagar Suplidores	33,000
Deuda Molinos Arroz	8,400
Largo Plazo	<u>41,406</u>
BAGRICOLA	<u>298,500</u>
Total Pasivo	339,900

CAPITAL

Aporte Socios (147 accio- nistas a 225. c/u)	33,075
Ganancia Amórtización Trac- tores	<u>179,679*</u>
Total Capital	212,754
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	<u><u>552,654</u></u>

NOTA: Este estado fue preparado para dar una idea de la magnitud de la empresa. Algunos datos fueron dados de acuerdo a aproximaciones de los que manejan la misma. Los nombres de las cuentas fueron puestos por el autor del caso.

\* Esta ganancia es por los pagos del préstamo al Banco Agrícola.

Fuente: Elaborado por el autor.

ANEXO 8

Areas Distribuidas por Año en Asentamiento "Limón del Yuna",  
Municipio de Villa Riva, Provincia Duarte

ANOS	FAMILIAS/ASENT.	CARGA/FAMILIAR	TAREAS	HECTAREAS	CULTIVOS
1967	384	2,688	26,549	1,059	Arroz
1968	393	2,415	27,001	1,033	Arroz
1969	244	1,464	15,981	909	Arroz
1970	35	245	2,321	1-5	Frutos Men.
1972	106	698	7,192	409	Arroz
1973	129	839	7,725	483	Arroz
1974	100	816	8,519	532	Arroz
<b>TOTAL</b>	<b>1,391</b>	<b>9,165</b>	<b>95,288</b>	<b>5,955</b>	

Fuente: Sección de Estadística, I.A.D.

ANEXO 9

Rendimiento Unitario Obtenido por Diferentes Cultivos en Kg/Ha.

AÑOS/CULTIVOS	ARROZ	MAIZ	PLÁTANO	HBICHUELA	YUCA	YAUTIA	BATAVA	SAME	MAÍZ	TIBRACO
1967										
1968	121	500								
1969*	91	1,588	13		1,882					750
1970*	82									
1971*	53	667							1,500	
1972*	308	86	32		7,308					
1973										
1974										
1975	3,648	1,481	22	1,085	4,500					
1976	1,309	1,417				8,217		728		
1977	2,038	1,581				6,138				
1978	2,124									
1979	4,474		25							
1980	3,467									
1981	2,240									7,304

NOTA: La producción de plátano es en miles de unidades. No se obtuvo información para el asentamiento en los años 1973-1974.

\* La producción ha sido estimada/ya que no se reportó área cosechada durante estos años.

Fuente: Boletines Estadísticos del IAD.

ANEXO 10

Area (Has.) Sembradas por Cultivo y Año

ANO/CULTIVO	ARROZ	MAIZ	PLATANO	HABICHUEJA	YUCA	YAUTIA	BARAYA	CAJE	MANI	TAPALCO	GUANILIL
1967	75										
1968	1,139	29	34		9						
1969	3,196	68			17					2	15
1970	3,125										
1971	3,644	63	7						12		
1972	1,028	116	148	1	13				6		
1973*											
1974*											
1975	4,908	81	125	94	36						
1976	4,115	188				88		81			
1977	3,720	54				13					
1978	5,391										
1979	3,166	1	106	37	10		172				
1980	5,768		51	124	9		46				
1981	2,681										

\* No se reportó información a nivel de asentamiento, sólo regional.

FUENTE: Boletines Estadísticos I.A.D.

ANEXO 11  
Producción Obtenida por Cultivo (en miles de kilogramos)

AÑOS/CULTIVOS	ARROZ	MAIZ	PLÁTANO	HABICIERA	YUCA	TABACO	YAUTIA	MNI	BATATA	ÑAME
1967										
1968	58	10	447	4	32	3			2	
1969	290	108	3,872							
1970	255		3,035					16		
1971	192	42	5,064	12	95			70		
1972	315	10								
1973										
1974										
1975	17,728	77	305	102	36					
1976	5,304	240					682			123
1977	10,200	166					178			
1978	11,454									
1979	6,622		344							
1980	3,699*									
1981	11,300								336	

NOTA: La producción de todos los cultivos está dada en miles de kilogramos a excepción del plátano que es en miles de unidades. La producción de arroz es en cáscara.

\* Se refiere a enero a junio.

Fuente: Boletines Estadísticos IAD.

ANEXO-12  
 Área (Has.) Cosechada por Cultivos y Años

CULTIVOS/AÑOS	ARROZ	MAÍZ	PLATANO	HABICQUELA	YUCA	YAUTIA	BATATA	RAMÉ	TABACO
1967									
1968	481	5							
1969									4
1970									
1971									
1972									
1973*									
1974*									
1975	4,860	52	44	94	8				
1976	4,052	175				83		169	
1977	5,006	105				29			
1978	5,392								
1979	1,480		14						
1980	1,067**								
1981	5,049								

\* No se reportó información a nivel de asentamiento

\*\* Se refiere a Enero a Junio

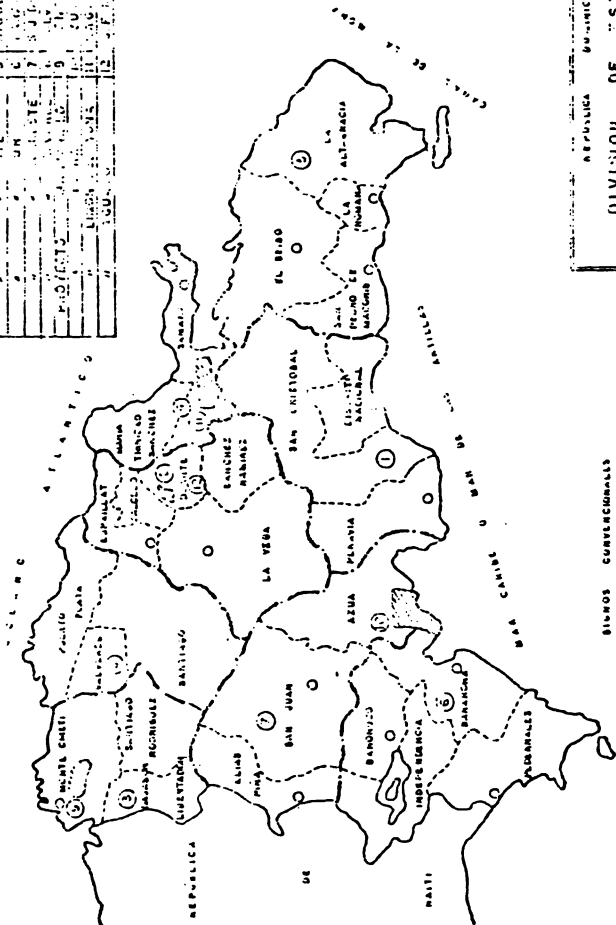
Fuente: Boletines Estadísticos IAD.

FUENTE: Boletines Estadísticos I.A.D.





GERENCIAS REGIONALES	PROYECTOS	FECHA
1. MONTAÑA	1	1950
2. SAN JUAN	2	1950
3. SAN CRISTOBAL	3	1950
4. SAN VICENTE	4	1950
5. SAN CARLOS	5	1950
6. SAN FERNANDO	6	1950
7. SAN PEDRO	7	1950
8. SAN RAFAEL	8	1950
9. SAN ANTONIO	9	1950
10. SAN JACINTO	10	1950
11. SAN SEBASTIAN	11	1950
12. SAN VICENTE	12	1950



REPUBLICA DOMINICANA  
**DIVISION DE ESTUDIOS**  
 OFICINA REGIONAL  
 SAN PEDRO DE MACORIS  
 DOMINICANA

-----  
 LIMITE PROVINCIAL  
 O  
 CANTON DE LA REPUBLICA  
 DIVISION REGIONAL



## EL PROYECTO DE VIVIENDA EN LA CIENAGA

---

Este caso fue preparado por Norman Schipull, con la asistencia de Cristian Reyna T. y Luis Pérez C., todos miembros del Centro de Administración del Desarrollo Rural, con el fin de usarlo como material de discusión en clase pero no como ilustración de la gestión eficaz o ineficaz de algún asunto administrativo o política gubernamental. El caso no es una documentación completa de una situación actual, sino como material pedagógico orientado a promover la consideración de temas representativos sobre administración y políticas. Este material no debe ser citado, reproducido o publicado en ninguna forma.

(c) Instituto Superior de Agricultura, 1983.

A mediados de agosto de 1982, el Ingeniero Tony Domínguez, ingeniero residente del proyecto de vivienda en La Ciénaga, Barahona, se encontraba reunido con todos los beneficiarios del proyecto discutiendo varios de los problemas que enfrentaban.

El proyecto era ejecutado por la Fundación para el Desarrollo Comunitario, Inc. (FUDECO) en coordinación con el Instituto Nacional de la Vivienda (INVI). Este era el primer proyecto que intentaba solucionar los problemas habitacionales de personas de bajos ingresos de la República Dominicana mediante el uso de tecnología apropiada; se utilizaba barro como materia prima en la construcción de las casas. En la planificación del proyecto se enfatizó en que éste fuera un proyecto de desarrollo integral que, además de incluir los trabajos de construcción, comprendiera el fomento de un programa agrícola y de nuevas micro-industrias. Particularmente, se pretendía que el proyecto fuera una obra de ayuda mutua y esfuerzo propio.

El Ing. Domínguez reflexionaba sobre la marcha del proyecto mientras hablaban los beneficiarios. Su preocupación primordial se basaba en dos problemas inmediatos: a fines de junio de 1982 los fondos del principal donante del Proyecto, la Fundación Interamericana, se habían agotado, reduciéndose drásticamente el ritmo de construcción. Asimismo, los beneficiarios, después de trabajar un año en el proyecto, se estaban oponiendo en forma masiva a un reglamento que exigía el canje de sus casas viejas por el derecho a una nueva.

Esos dos obstáculos estaban impidiendo la terminación del proyecto en La Ciénaga. Sin embargo, el Ing. Domínguez también pensaba más allá de la conclusión de su trabajo en este pueblo costero. Todo lo que se aprendiera en este proyecto piloto se podría utilizar para futuras actividades de esa naturaleza. A nivel institucional, su empleador, el INVI, igual que FUDECO,

debía evaluar en detalle los éxitos y fracasos del proyecto para poder mejorar la implementación de los demás proyectos que se ejecutarían en el futuro inmediato.

El Ing. Domínguez reclinó su asiento contra un poste de la enramada donde se celebraba la reunión y se preguntó, "¿Cuáles serían las alternativas que deberíamos considerar para solucionar estos problemas a corto plazo?", y, a seguidas, se cuestionó sobre los cambios que debería recomendar para otros proyectos en el futuro.

#### ORIGEN DEL PROYECTO

A principios de 1980 una empresa privada llamada Mark Young and Associates<sup>(1)</sup> financió los trabajos del arquitecto David Luther y del ingeniero Máximo Brito en el diseño y construcción de una casa modelo hecha con paredes de barro comprimido. La idea de la empresa era venderle al INVI los derechos de uso de esos métodos de tecnología apropiada de construcción. Sin embargo, la respuesta del INVI a la oferta fue negativa. El Sr. Luther lo explicó así:

"En verdad, el derecho de uso de dicha tecnología no pertenecía a la empresa porque ya era conocida. Sin embargo, yo no quería que se perdiera una idea tan buena como el uso de la tecnología apropiada en la construcción de viviendas. Por esta razón, yo regresé al INVI en mayo de 1980 para promover la idea":

Como resultado de su "promoción", los señores Luther y Brito fueron contratados por el INVI por tres meses para desarrollar un proyecto piloto de viviendas que incluyera los aspectos de la tecnología apropiada. Durante su tiempo de asesoría ellos buscaron un lugar en el Sur del país donde existieran problemas habitacionales causados por el paso de los huracanes David, Federico y Allen en 1979 y 1980. También buscaron un lugar donde existiera

---

(1) Nombre ficticio

experiencia en trabajos organizacionales porque el INVI quería que ese proyecto fuera de esfuerzo propio por parte de los beneficiados.

En La Ciénaga encontraron el lugar que les pareció respondía a esos requisitos. Cuando los funcionarios del INVI hicieron sus primeras visitas al pueblo, estimaron que, de las 460 viviendas en el pueblo, más de la mitad estaban en gran deterioro y casi un 20% estaban arruinadas; solamente la mitad de las familias del pueblo contaba con luz eléctrica y su propia letrina y menos del 30% de ellos recibía agua de sus propias llaves.

Para los funcionarios del INVI la ventaja que tenía La Ciénaga sobre los pueblos vecinos, que padecían de los mismos problemas habitacionales, era la experiencia de sus habitantes en trabajos colectivos. El mejor ejemplo de esto se encontraba en la existencia del Comité Pro Reconstrucción de La Ciénaga. Este Comité se había formado después del paso del Huracán Allen en 1980; su objetivo principal era gestionar ayuda del Gobierno para reparar las 90 casas que quedaron destruidas por el siniestro. Para ayudar a los damnificados del huracán, el Comité había obtenido los recursos necesarios para la remodelación de 20 casas, haciendo ellos mismos el trabajo; pero todavía buscaban otro financiamiento para sustituir las otras casas expuestas al peligro en la playa y construir las en un lugar menos peligroso. La alta receptividad de la gente para trabajar en la obra propuesta por el INVI fue un factor muy importante en la selección del pueblo para el proyecto.

Un diseño del proyecto de La Ciénaga estuvo listo en noviembre de 1980. Sólo faltaba el financiamiento para su implementación. El INVI envió a uno de sus funcionarios, el Ingeniero Manuel Gautier, junto con el Sr. Luther, a Washington D.C. en búsqueda de financiamiento; en ese tiempo el programa del INVI no tenía los fondos necesarios para ese tipo de proyecto.

En Washington, D.C., la Fundación Interamericana (FIA) se interesó por el proyecto. Sin embargo, en sus estatutos se establecía que sus fondos no podían ofrecerse a través de instituciones del sector oficial como era el INVI. Fue entonces que se decidió integrar a la Fundación para el Desarrollo Comunitario, Inc. (FUDECO) como ejecutor del proyecto. FUDECO, además de ser una fundación privada, contaba con buena experiencia en el campo de la tecnología apropiada y el desarrollo rural.

Desde febrero hasta abril de 1981 se trabajó en el rediseño del proyecto para incluir la participación de FUDECO; mientras tanto, el INVI auspició un seminario para discutir el uso de la tecnología apropiada en la construcción de viviendas, dando a FUDECO una mayor participación en el evento debido a su experiencia. En abril el proyecto estaba listo y un acuerdo de trabajo fue firmado entre FUDECO y el INVI (Anexo 1).

#### La Comunidad de La Ciénaga

La Ciénaga estaba ubicada a orillas del mar a unos 19 kilómetros al sur de Barahona en la falda de la Cordillera de Bahoruco (Anexo 2). Su población era de alrededor de 3,800 habitantes quienes vivían bajo condiciones marginadas; además de padecer de problemas habitacionales, el pueblo no contaba con servicios médicos y educacionales adecuados. Más del 90% de los enfermos tenían que ir hasta Barahona para buscar tratamiento médico y, aunque había una escuela primaria, solamente el 60% de la población había llegado a algún nivel de educación formal.

Las actividades principales en la región eran la agricultura y la pesca. En la agricultura dominaba el cultivo de café, que ocupaba un 60% de las 40,000 tareas<sup>(2)</sup> cultivables de la zona; de agosto a enero de cada año los caficultores subían a la loma para recoger su cosecha. El 40% restante de las tierras agrícolas

---

(2) Una tarea = 1/16 hectárea

se dedicaba a la siembra de frutos menores y cultivos de subsistencia. Su sistema de explotación era de minifundios; más de la mitad de los agricultores trabajaban parcelas de menos de 80 tareas (5 hectáreas) y su producción era poco tecnificada, ya que menos del 18% de los campesinos araba el terreno y solamente un 22% utilizaba insumos agroquímicos para la producción.

La pesca estuvo dominada de 1971 a 1979 por una cooperativa pesquera asesorada por el Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo (IDECOOP). En su mejor época la cooperativa funcionaba con 60 socios, pero en 1977, cuando la sede se trasladó a Barahona para incorporar el grupo a un proyecto nacional del IDECOOP, la participación de los pescadores del pueblo disminuyó notablemente. En 1979, después de la muerte en altamar del presidente de la cooperativa a causa del Huracán "David", los que aún eran miembros se retiraron.

Otra organización de índole cooperativo en La Ciénaga era Los Procaídos, una cooperativa de ahorros y préstamos asesorada por la Federación Dominicana de Cooperativas (FEDOCOOP). Esta cooperativa fue fundada en 1975 con menos de 40 socios; no obstante, en 1982 contaba con más de 120 socios y estaba negociando con FEDOCOOP para transformarse en una cooperativa de servicios múltiples en un intento de diversificar los servicios que podría brindar a sus miembros.

#### El Instituto Nacional de la Vivienda

El Instituto Nacional de la Vivienda (INVI) fue creado el 10 de mayo de 1962, como una institución del Estado con administración autónoma, personalidad jurídica y patrimonio propio con sede en Santo Domingo (Anexo 3). Su objetivo principal era prestar un adecuado servicio habitacional a las familias de bajos ingresos y, para tales fines, se encargaba a su Consejo de Direc-



tores de la formulación de las políticas y programas nacionales para el sector de la vivienda. Este Consejo era integrado por:

- El Director General del INVI, representante legal del Instituto y ejecutor de las políticas y programas establecidos
- El Secretario de Obras Públicas y Comunicaciones
- El Director General de la Oficina Nacional de Planificación
- El Director General del Instituto Agrario Dominicano
- Un miembro elegido directamente por el Poder Ejecutivo (Generalmente un miembro del sector privado de la Industria de la Construcción)

Los recursos financieros del INVI provenían de aportes directos del presupuesto nacional, recursos otorgados por leyes especiales, operaciones hipotecarias, donaciones del sector privado y préstamos solicitados. En 1981, la institución contaba con un patrimonio de RD\$70,600,000 y con una cartera hipotecaria de 6,210 viviendas.

La construcción de viviendas no era la única función del INVI. Se incluían también entre sus funciones: dar asistencia técnica y orientación a los beneficiarios, señalar al Poder Ejecutivo la necesidad de posibles expropiaciones de terrenos que fueran adecuados para sus programas y promover el desarrollo de programas por el sistema de esfuerzo propio y ayuda mutua.

En el período 1963-65, el INVI había intentado programas habitacionales de ayuda mutua pero con poco éxito. Según el Sr. Angel Castillo, Encargado de la División de Programas Sociales:

"La falla se debió a que no hubo una línea programática pre-establecida en las instituciones donde se plantearan procedimientos de control administrativo para garantizar la ejecución de los proyectos. No habían niveles definidos sobre el objetivo de la organización y de la capacitación de la familia".

Después del paso de los huracanes en 1979 y 1980 el Instituto empezó a utilizar de nuevo el aspecto de la ayuda mutua en sus programas de construcción y reconstrucción de viviendas.

Fundación para el Desarrollo Comunitario, Inc.

La Fundación para el Desarrollo Comunitario, Inc. (FUDECO) fue fundada en 1972 con el auspicio del US/Save the Children Foundation. FUDECO, originalmente conocida con el nombre de Federación para el Desarrollo Juvenil Comunitario (FDJC), era una institución privada sin fines de lucro cuya filosofía se basaba en que el desarrollo de la comunidad era un proceso de participación en el cual los beneficiarios eran los autores y actores de su propio destino. FUDECO se consideraba como un catalizador de desarrollo y tenía como política el trabajar solamente con grupos ya organizados dentro de las comunidades.

Con oficinas en Santo Domingo, Loma de Cabrera y Las Matas de Farfán, la Fundación contaba con un equipo compuesto por seis personas a nivel administrativo y doce a nivel técnico. En la parte técnica había personal adiestrado en las áreas de arquitectura, economía, agronomía, sociología, psicología, ingeniería, trabajo social y promoción social.

FUDECO contaba con la experiencia existente en el país en el desarrollo del sector rural utilizando programas de tecnología apropiada y ayuda mutua. Sus obras de más éxito en ese campo fueron los dos Centros de Agricultura Orgánica y Tecnología Apropiada de la Comunidad (CAOTACO). Los CAOTACO'S, ubicados en Loma de Cabrera y Matayaya, Las Matas de Farfán, eran centros de entrenamiento construidos con ayuda voluntaria del pueblo (Anexo 2). Esos centros ofrecían cursos de una semana de duración para enseñar a los agricultores de la zona sobre la conservación y utilización de los recursos naturales, agricultura orga-

nica y tecnología apropiada. En estos centros se desarrollaron las técnicas de construcción que utilizaban bloques de adobe y planchas de techo construidas en base a una mezcla de arena, cemento y fibras de cabuya como una alternativa a las planchas convencionales de asbesto cemento.

#### COMPONENTES DEL PROYECTO

Las actividades centrales del proyecto de La Ciénaga se basaban en la construcción de setenta viviendas para aquellas familias cuyas casas habían sido afectadas por el Huracán "Allen" en 1980. El plan consistía en construir casas resistentes a los huracanes y a los efectos sísmicos, todo ello se haría utilizando una tecnología de construcción que no dependiera de la tecnología convencional del país.

Con la tecnología apropiada los bloques de construcción serían hechos de una mezcla de barro y cal en lugar de usar el cemento como materia prima. También el diseño contemplaba la producción de planchas de techos similares a las que se desarrollaron en los CAOTACO'S de FUDECO. Las ventajas de esos métodos de construcción consistían en el uso de menor cantidad de cemento en la tecnología apropiada; con ello el costo por metro cuadrado de la vivienda saldría a \$50-60, comparado con \$90-100 para la tecnología convencional. Además de la reducción en costos, esa tecnología facilitaba el uso de los recursos locales, no sólo en el contenido de la materia prima, sino también en el empleo de los recursos humanos. La producción de los materiales era tan sencilla que los mismos beneficiarios podían hacerla y administrarla. Excepto para los trabajos especializados de los albañiles, carpinteros y plomeros, quienes trabajarían en forma remunerada, los beneficiarios se responsabilizarían de las demás actividades de construcción sin recibir remuneración para que fuera un proyecto de ayuda mutua.

Además de la construcción de casas en el proyecto se incluía la edificación de estructuras comunitarias como eran el centro comunitario, la escuela, el mercado, la clínica y las letrinas comunales. Los beneficiarios también aportarían su esfuerzo propio para la construcción de todos esos edificios, menos la clínica, la cual iba a ser construida por la Secretaría de Estado de Salud Pública y Asistencia Social (SESPAS).

Como un subprograma del proyecto se diseñó un plan para un conuco<sup>(3)</sup> de subsistencia de veinte tareas que utilizaría un sistema de siembra de cultivos asociados para abastecer, parcialmente, las necesidades alimenticias de los beneficiarios y generar ingresos para el proyecto mediante la venta local de los productos en el mercado. Se esperaba también que el conuco sirviera a la comunidad como un modelo de la agricultura orgánica y, por esta razón, se preveía la utilización de tecnologías apropiadas tales como el uso de sistemas de cultivos asociados y compost.

Además de usar esa tecnología en la parcela comunal los beneficiarios podrían usarla para un pequeño huerto familiar en cada solar (Anexo 4). El conuco de subsistencia se consideraba una micro-industria del proyecto, lo mismo que los proyectos planificados para la producción de biomasa y el desarrollo de una granja avícola.

El proyecto de biomasa estaba basado en la siembra de veinte tareas de leucaena<sup>(4)</sup> para suplir la demanda de carbón vegetal de las familias beneficiadas. Se diseñaron también, como un complemento a esa producción, planes para la construcción de estufas lorenas; en cada casa, éstas serían construidas para lograr un consumo más eficiente del carbón.

---

3/ Una palabra de los indios taínos que describe una parcela pequeña que contiene varios cultivos.

4/ Planta género de las leguminosas nativas de las Américas usada ampliamente como leña.

La tercera micro-industria, la granja avícola, tenía como meta abastecer de huevos y carne de pollo a las familias del proyecto. Esta, como las otras industrias, se diseñó de manera que continuara funcionando después de la terminación de la construcción y generara ingresos para los beneficiarios.

El plan de trabajo se dividía en tres etapas (Anexo 5): la primera enfatizaba en la organización y educación de los beneficiarios; la segunda fue de construcción y estaba programada para realizarse en once meses; y la última etapa de dos meses se programó para la transferencia del control del proyecto del equipo técnico a los beneficiarios. En esos dos meses se contemplaba la formación de un comité comunal, elegido por los beneficiarios, para manejar las actividades después de la salida de FUDECO y del INVI. Para los quince meses de duración del proyecto se planificaron programas de capacitación para los beneficiarios a través de talleres en educación técnica sobre diversos temas.

Todo el personal del equipo técnico fue nombrado mediante un mutuo acuerdo entre el INVI y FUDECO. El Sr. Luther fue designado Director del proyecto y sería remunerado con los fondos captados por FUDECO. El ingeniero residente y la socióloga que trabajaba en la organización eran funcionarios del INVI, pero respondían al FUDECO, que era el organismo ejecutor. El INVI también consiguió los servicios de un agrónomo a través de la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA). El acuerdo de trabajo, que se muestra en el Anexo 1, demuestra las pautas de coordinación entre las dos instituciones.

El costo total del proyecto ascendió a RD\$580,000. El financiamiento se obtuvo de varias fuentes, pero la FIA fue el sonante principal (Anexos 6 y 7).

## IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

### Organización y Control

En agosto de 1981 los funcionarios de FUDECO y del INVI empezaron su labor de organizar a los pobladores de La Ciénaga. Los representantes de las instituciones coordinadoras se reunieron con el Comité Pro Reconstrucción de La Ciénaga, así como con otros residentes de la comunidad, para pre-seleccionar a los candidatos para el proyecto. Las personas pre-seleccionadas pasaban a entrevistarse con los técnicos quienes determinaban si ellos calificaban de acuerdo a los criterios del proyecto de ayudar a los más necesitados. Los tres factores más importantes en la selección de un beneficiario eran: (1) tener una condición económica marginal que no le permitiera resolver sus problemas de vivienda; (2) la ubicación de su propia casa en el área de peligro; y (3) la capacidad del propietario, o un miembro de su familia, para donar su trabajo para la construcción del proyecto.

La selección final de los beneficiarios del proyecto estuvo a cargo del ingeniero residente, la promotora social y un representante de FUDECO en Santo Domingo. Los beneficiarios se clasificaron en dos grupos diferentes. Setenta de ellos se consideraron como beneficiarios primarios; estos recibieron el derecho a una vivienda nueva a cambio de su aporte de dos días de trabajo por semana en la construcción. Ese trabajo se valoraba en cinco pesos diarios y era considerado como un adelanto al precio de la nueva casa. Además de su trabajo, los beneficiarios se comprometían a ceder su casa actual al final del proyecto para que FUDECO la derribara. El propósito de ese compromiso era sacar a los beneficiarios y sus familias de la zona de peligro en la playa y, a la vez, proveer a FUDECO de madera suficiente para remodelar las casas de las treinta familias que se clasificaron como beneficiarios secundarios.

El grupo de beneficiarios secundarios tenía que comprometerse a aportar al proyecto un día de trabajo por semana. Ellos no tenían derecho a una casa nueva, sino a la remodelación de su casa vieja. Con relación a ese grupo el señor Luther comentaba:

"El beneficio primordial de los secundarios era ascender a beneficiario primario en caso de que uno de éstos fallara en sus compromisos".

Ambos grupos tenían el derecho a usar los edificios comunales una vez que estuvieran terminados y a participar en los programas de capacitación del proyecto. También podían disfrutar de las facilidades de compra ofrecidas en las micro-industrias del proyecto ya que éstas venderían a un precio reducido. Según la trabajadora social, Graciela Cruz, a todos los participantes se les entregó una lista de sus derechos y deberes cuando empezó el proyecto (Anexos 8 y 9).

Para realizar su trabajo, los beneficiarios se dividían en tres brigadas, cada una asignada para trabajar dos días de la semana. Cada brigada eligió a un coordinador y a un ayudante quienes eran responsables del trabajo de su grupo y representaban a los demás en un Comité de Construcción. Ese Comité estaba compuesto por los seis beneficiarios elegidos y los técnicos residentes del proyecto; sus funciones eran evaluar el trabajo en el proyecto, buscar soluciones a los conflictos que surgían y canalizar las ideas o las inquietudes de los demás beneficiarios. Al formarse el Comité de Construcción, el antiguo Comité Pro Reconstrucción de La Ciénaga se desintegró.

El cumplimiento de cada beneficiario en su trabajo se controlaba mediante un sistema de faltas las cuales se le aplicaban por: inasistencia al trabajo o a las reuniones, o por ser juzgado culpable de mala conducta en el trabajo. Las faltas podían ser aplicadas por uno de los técnicos o por un coordinador

de brigada; ambos estaban facultados para aceptar excusas válidas por faltas relacionadas a la asistencia. Se especificaba en los reglamentos del proyecto que, si el beneficiario recibía cinco faltas sin tener excusas válidas, éste perdería sus derechos y sería expulsado del proyecto.

A finales de enero de 1982 surgió un problema cuando tres de los beneficiarios acumularon más de cinco faltas. Los culpables alegaban que no entendían bien las reglas de las faltas y excusas ni tampoco se habían dado cuenta de la cantidad que habían acumulado. Los miembros del Comité de Construcción se reunieron y acordaron eliminar las faltas que se habían acumulado antes del día 30 de enero si los culpables pagaban una multa de dos días adicionales de trabajo por cada falta cometida. Después de esa fecha se implementó un control más estricto en el cual el acusado reconocía su falta por escrito, firmando un papel que le presentaba la promotora social poco después del delito. Así se pagaban las faltas acumuladas y, con el nuevo sistema, se pretendía reducir la cantidad de faltas nuevas.

Al conversar sobre este problema y su solución el Sr. Luther decía:

"Esa decisión por parte del Comité de Construcción se consideraba importante ya que era una de las primeras demostraciones de la autodeterminación de los beneficiarios del proyecto".

Otra decisión clave tomada por los beneficiarios se refería a la futura administración del proyecto. En vez de transferir el control del mismo a un Comité Comunal, como fue diseñado originalmente, ellos decidieron formar una cooperativa de producción y consumo, que sería el organismo administrativo, y estaban haciendo los trámites para asociarse a FEDOCOOP. Esa cooperativa, además de administrar las micro-industrias, se encargaría de manejar los pagos hipotecarios de cada beneficiario primario; los pagos serían mensualidades de cinco pesos por un período de



20 años y serían reinvertidos en el proyecto en vez de pagarse al INVI. La cooperativa tendría un control total sobre esos fondos.

FUDECO también estaba estudiando la factibilidad de mantener una oficina en La Ciénaga para seguir brindando asesoría al proyecto y desarrollar otras actividades en la zona. Para ello sometió un proyecto a la fundación alemana Deutsche Welthungerhilfe para financiar dichas actividades; en agosto de 1982 esta solicitud todavía estaba en trámite.

### La Construcción

De acuerdo con el diseño del proyecto, la construcción de las primeras diez casas debería haber empezado en noviembre de 1981 (Anexo 5); sin embargo, esa etapa de construcción no estuvo en marcha hasta febrero de 1982; esto se debió a varios problemas.

El terreno para el proyecto se compró tarde porque uno de los dueños subió drásticamente su precio de venta al enterarse del proyecto. Esto se resolvió cuando el INVI le informó sobre la posibilidad de declarar su terreno de "interés público".

En octubre de 1981 se hizo una letrina para los edificios comunales que serviría para probar la tecnología de construcción. Al mes siguiente se empezó a construir la primera casa, pero surgieron problemas ya que se agrietó una de las paredes. Según los técnicos, esa falta era el resultado de tres factores: el alambre de púas que se usó como refuerzo horizontal no se colocó correctamente; los bloques se usaron sin darle un tiempo adecuado de curación ; y, como estaban usando una tecnología nueva, los albañiles no tenían una técnica adecuada para colocar los bloques.

Debido a las grietas de la pared muchos de los beneficiarios se inquietaron por lo cual los técnicos convocaron varias reuniones con ellos en un intento de tranquilizarles. En dichas reuniones utilizaron charlas y diapositivas que demostraban los éxitos de la tecnología de construcción usada en los CAOTACO'S de FUDECO y en otras partes del mundo. Al mismo tiempo, los técnicos se reunieron con los albañiles para enseñarles cómo manejar su técnica de trabajo para evitar problemas semejantes en el futuro.

Otro problema que retrasó el proyecto estaba relacionado al barro utilizado en la fabricación de los bloques. La primera mina que explotaban no era muy conveniente; quedaba muy lejos del proyecto, la extracción del barro era difícil y no tenía la cantidad suficiente para cubrir todas las necesidades de las construcciones. A principios de diciembre de 1981 se identificó otro depósito más accesible y, a pesar de que el dueño exigía un pago de \$4.00 por camión de barro cernido, los técnicos consideraban que la ubicación de la mina y la cantidad de barro disponible valía el costo extra. Después de hacer una prueba exitosa de setenta y cinco bloques, se procedió a la explotación de la nueva mina.

Desgraciadamente, el barro de los bloques que se fabricaban a fines de diciembre contenía más arena que el barro usado anteriormente, lo cual los hacía más quebradizos; por esta razón, se desmoronaron más de tres mil bloques que se habían dejado a curar durante la navidad.

Ante esa situación el ex-presidente del disuelto Comité Pro Reconstrucción de La Ciénaga, quien era un ex-beneficiario, retirado voluntariamente por enojo sobre la exclusión de uno de su familia del proyecto, convocó a una reunión para tratar sobre los problemas de la construcción. Por su propia iniciativa

invitó a la comunidad, al Gobernador de la Provincia, al Síndico de Barahona, periodistas y otras personas ajenas al proyecto. El resultado de dicha reunión fue la formación de un comité, compuesto por personas vinculadas y no vinculadas al proyecto, para asegurar la prueba de la resistencia de los bloques. A su vez, el director David Luther y el ingeniero residente del proyecto, después de hacer varias pruebas no exitosas con diferentes mezclas de barro y cal, decidieron que el material exigía el uso de cemento como estabilizador en lugar de cal. Aunque la inclusión del cemento en los bloques subía los costos de construcción, ellos estimaron que era necesario para poder poner en marcha la fase de la edificación.

En febrero, una vez que la nueva mezcla fue probada, los técnicos y los beneficiarios trabajaron a un ritmo acelerado; para recuperar el tiempo perdido, se vieron en la necesidad de utilizar más mano de obra remunerada. Por ejemplo, si un beneficiario trabajaba más de los días que le correspondían de acuerdo al reglamento, recibía un sueldo de cinco pesos diarios por cada día adicional. Asimismo, para incentivar y acelerar el trabajo de los albañiles, el proyecto empezó a pagarles "por ajuste" en lugar de un jornal.

Los beneficiarios respondían con entusiasmo al pedido de los técnicos para ayudar a adelantar la construcción; los resultados de su trabajo para el período de febrero a junio de 1982 se pueden ver en el Anexo 10.

### Las Micro-industrias

Al cumplirse un año del proyecto estaban funcionando dos micro-industrias: el conuco de subsistencia y la granja avícola.

Las veinte tareas del conuco se habían sembrado totalmente; la producción se vendía en la comunidad y también servía como

fuente de abastecimiento de alimentos para los trabajadores en el sitio de la construcción. Aunque producía para el proyecto, la falta de un sistema de riego impedía una mayor producción. Un beneficiario lo explicó así:

"En secano podemos seguir con la producción de los cultivos tradicionales de la zona como son el maíz, molondrón, ají, yuca, batata y berenjena, sin embargo, para cultivos como las hortalizas necesitamos un buen sistema de riego".

El agrónomo estaba diseñando sistemas de riego por aspersión, goteo y gravedad; empero, aún no había conseguido financiamiento para ejecutarlos.

En la granja avícola ya se producían huevos y carne de pollo para la venta local. Los huevos se vendían a ocho centavos por unidad, comparado con el precio de diez y doce centavos en los pueblos cercanos. Se vendía también carne de pollo a precios moderados; además, se vendían pollitos para promover la crianza de sus propios pollos de engorde entre los residentes de la comunidad.

Los planes para el proyecto de biomasa, contemplado como una de las pequeñas industrias, fueron rechazados por los beneficiarios. Ellos alegaban que el carbón vegetal era un recurso inagotable en la zona y que los terrenos se debían dedicar a otros cultivos. Abogaban porque sólo se dejaran seis tareas como una parcela demostrativa del cultivo de leucaena. En sustitución de la biomasa como micro-industria los beneficiarios optaron por instalar proyectos para la producción de conejos y abejas, pero estos todavía no habían empezado su producción.

Las dos micro-industrias en operación habían generado más de dos mil pesos de ingresos; cada una era supervisada por un beneficiario que recibía una remuneración por su trabajo de supervisión. El control de todas las industrias estaba aún en

manos de los técnicos, pero en agosto de 1982 los beneficiarios estaban solicitando que se les cediera el manejo del conuco.

Situación Financiera: Agosto de 1982

En junio de 1982 el proyecto empezó a operar con déficit; los fondos aportados por el principal donante, la Fundación Interamericana, ya se habían agotado.

La causa del déficit se atribuía a varios factores. Primero, por razones que escapaban del control de FUDECO, los RD\$60,000 comprometidos por varias instituciones del sector privado nacional no fueron desembolsados. Segundo, los costos actuales de la construcción sobrepasaban los montos presupuestados originalmente. Se habían proyectado los costos de cada vivienda a aproximadamente \$3,100 (Anexo 11); ese cálculo, después de un año de trabajo en el proyecto, había subido a más de \$4,000. El alza en los costos se debió al aumento en el uso de cemento como materia prima, a los pagos no previstos por la explotación del barro de la segunda mina y a la remuneración adicional de la mano de obra durante el trabajo de febrero a junio. Por último, la prolongación en la ejecución del proyecto significaba un aumento en el total de los costos administrativos.

Los coordinadores del proyecto tomaron varias medidas para solucionar el problema del déficit. El INVI aumentó su contribución al proyecto en \$40,000; FUDECO consiguió una asignación de \$40,000 adicionales por parte de la FIA; y en el proyecto sometido por FUDECO a la Fundación Deutsche Welthungerhilfe se incluyó una parte solicitando fondos adicionales para la terminación del proyecto. Aún con esas medidas, en agosto de 1982 se calculaba que el déficit existente para terminar todas las construcciones era de \$70,000.

## LAS EXPERIENCIAS DE LOS PARTICIPANTES

Agosto 1981 - Agosto 1982

### Las Instituciones

Para todos los involucrados en el proyecto, el primer año fue de mucho aprendizaje. El Ing. Brito, que entonces era un técnico empleado por FUDECO, explicaba la participación de su institución como ejecutora:

"Queríamos difundir la tecnología apropiada mediante nuestro apoyo a los pequeños núcleos rurales. La idea no era dar a la gente una casa sino una nueva alternativa para que ellos pudieran continuar el proceso que FUDECO inició y llevarlo a sus máximas consecuencias".

La comunicación entre FUDECO y el INVI se llevaba a cabo mediante un proceso continuo de informes escritos de los funcionarios de dicha Fundación y por el contacto directo que tenía el INVI con sus técnicos que residían en el proyecto y con FUDECO.

En junio de 1982 surgió un mal entendido interinstitucional cuando un reportero de un periódico capitalino escribió una serie de artículos sobre el proyecto, atribuyendo a FUDECO toda la participación en la obra. Esto causó que el INVI reclamara públicamente su paternidad del proyecto. (Anexo 12).

El Ing. Domínguez comentaba que ese problema no afectaba en nada el trabajo de los técnicos en La Ciénaga:

"Es verdad, por ejemplo, que la trabajadora social y yo somos empleados del INVI, mientras que David Luther y otros están financiados por FUDECO; pero, en nuestro trabajo en La Ciénaga nos consideramos más bien funcionarios del proyecto".

El Lic. Castillo del INVI tampoco dio mucha importancia al problema cuando comentaba:

"A pesar de que hubo uno o dos malentendidos, creo que hubo más bien celos institucionales por parte de algunos funcionarios de ambas instituciones. Nuestra experiencia con FUDECO en el proyecto ha sido positiva. Se han sacado experiencias no solamente en el orden técnico, sino también en los aspectos sociales y los aspectos de un programa de desarrollo integral. Para futuros proyectos creo que hay cosas que tienen que introducirse como modificaciones a un programa como éste. Fue un tanto idealista en desarrollar muchos subprogramas a la vez y de cosas que no pudieran desarrollarse porque no era posible, como fue el caso de la micro-empresa del cultivo de leucaena".

Para el INVI, el proyecto era de gran utilidad ya que le serviría de modelo para una construcción semejante de veinticinco casas en la comunidad de El Escondido cerca de Baní en el Sur del país. Asimismo, el INVI tenía planes para un proyecto de investigación, capacitación y desarrollo de la tecnología apropiada mediante la construcción de más de mil casas ubicadas en varios asentamientos de la Reforma Agraria en el país. Este último plan, llamado el "Programa de Desarrollo Integral de Pequeñas Comunidades" (PDIPC), iba a ser coordinado por el INVI junto con dos organizaciones del sector público: el Instituto Agrario Dominicano y la Oficina de Desarrollo de la Comunidad. Uno de los funcionarios del INVI encargado del diseño del PDIPC era el Ing. Omar Bros, quien había trabajado anteriormente como ingeniero residente del proyecto de La Ciénaga.

### Los Beneficiarios

Durante el primer año del proyecto las reacciones de los beneficiarios eran mixtas. Del grupo de los beneficiarios primarios se retiraron cinco; estos salieron durante los primeros meses del proyecto porque no podían o no querían donar dos días a la semana. Algunas personas tampoco querían mudarse de las casas que tenían. Quedaban solamente doce beneficiarios secun-

darios; algunos del grupo original habían ocupado los lugares vacantes dejados por los primarios que habían salido y los demás se retiraron porque pensaban que los beneficios que iban a recibir no les compensaban por el trabajo que se les exigía.

En agosto de 1982 la gran preocupación de muchos de los beneficiarios primarios era referente al canje de sus casas viejas por las nuevas. Se quejaban de que no había una reglamentación establecida y que tampoco habían firmado ningún papel de compromiso para el canje. Muchos tenían que un beneficiario con una choza que no servía recibiría una casa nueva bajo las mismas condiciones del beneficiario que entregaría una casa y un solar de mayor valor. Otros todavía tenían sus dudas acerca de la calidad de las nuevas casas.

Clemente Medina, coordinador de una de las brigadas explicaba:

"Todavía no me han convencido de que esas construcciones son tan fuertes como dicen. Yo tengo más de cincuenta años viviendo en la misma casa en La Ciénaga. Yo no debo nada por ella. ¿Si FUDECO no me recompensa bien por esta casa, cómo piensan ellos que saldría de ella para endeudarme en la casa nueva? ¡Mejor que me retire del proyecto!

Quezada Félix, quien trabajaba como ayudante en una brigada, expresaba una opinión diferente:

"Es cierto que existen inquietudes ahora acerca del canje de las casas viejas. Esto hay que resolverlo. Lo que pasa es que muchas personas no habían pensado en esta regla hasta que vieron que el proyecto ya llegaría al fin. Pero, el proyecto para nuestra comunidad ha sido importante. Nos han capacitado, no solamente en la construcción y organización, sino en temas como primeros auxilios, desnutrición y otros. Esperamos seguir con esta capacitación aún cuando terminemos la construcción



y se nos vaya la gente de FUDECO y del INVI. En cuanto a la confianza en la fortaleza de las estructuras, yo no creo que esto sea un problema hoy en día. Sabemos que al principio hubo problemas con los materiales, pero me parece que ya están resueltos. Yo estimo que un setenta u ochenta por ciento de los beneficiarios creen en la seguridad de las casas que hemos hecho. Lo malo es que no vamos a estar totalmente seguros hasta que nos pase otro ciclón; es evidente que nadie quiere esto, pero, en realidad, esa va a ser la prueba definitiva para la construcción".

\* \* \* \* \*

Tony Domínguez también estaba consciente de que, hasta el paso de otro siniestro, a los residentes de La Ciénaga les quedarían algunas dudas sobre la seguridad de las casas nuevas. El tampoco quería ver otro huracán en la zona ni tenía tiempo para pensar en eso. Habían problemas inmediatos que se debían resolver.

"Tenemos que poner en marcha de nuevo la construcción o este proyecto piloto no se va a terminar. La gente se ha fajado a trabajar y queremos ver que ellos tengan sus casas nuevas. También es importante para nosotros, los técnicos, porque podemos aprovechar la experiencia vivida en el proyecto para mejorar la ejecución de los proyectos de esa índole en el futuro".

ANEXO 1

La FUNDACION PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO, INC., (FUDECO), y el INSTITUTO NACIONAL DE LA VIVIENDA (INVI), acuerdan lo siguiente:

**PRIMERO:** La FUDECO diseñará, en coordinación con el INVI, la comunidad de la Ciénaga en la Provincia de Barahona la cual contará de lo siguiente:

1. Setenta (70) viviendas con sus áreas sanitarias
2. Un (1) Centro Comunal
3. Una (1) Escuela
4. Un (1) Campo Deportivo
5. Area de Agricultura Orgánica y producción de Biomasa
6. Definir e implementar dos (2) micro-industrias

**SEGUNDO:** Toda la definición técnica del Proyecto estará basada dentro de una concepción tecnológicamente adecuada. Serán usados materiales locales para las construcciones y los comunitarios deberán aportar su mano de obra voluntariamente.

**TERCERO:** La FUDECO aportará su experiencia desarrollada en la zona fronteriza para la implementación de proyectos de producción agrícola, tendientes a lograr la autosuficiencia de la Comunidad.

**CUARTO:** El INVI y FUDECO, se comprometen a costear los gastos iniciales en el estudio y diseño preliminar, según el presupuesto a continuación:

<u>CONCEPTO</u>	<u>INVI</u>	<u>FUDECO</u>	<u>TOTAL</u>
1. Asesoría técnica en diseño proyecto, arquitectura 3 meses hombre por \$800.00	2,400		2,400
2. Asesoría técnica, Diseño Agrícola e Industrial 2 meses hombre por \$500.00		1,000	1,000

(Continuación ANEXO 1 )

<u>CONCEPTO</u>	<u>INVI</u>	<u>FUDECO</u>	<u>TOTAL</u>
3. Elaboración de propuesta para fines de presentación a Organismo Internacional	1,500		1,500
4. Fotocopia y mecanografía, correo y teléfono	<u>500</u>	<u>400</u>	<u>900</u>
	4,400	1,400	5,800

**QUINTO:** La FUDECO se compromete a hacer las gestiones necesarias para la captación del financiamiento externo y/o local para la implementación del Proyecto.

**SEXTO:** El INVI se compromete a gestionar ante el Gobierno Central, la exoneración de todos los derechos de importación y consulares de los equipos y materiales educacionales que sean necesarios para la implementación del Proyecto.

**SEPTIMO:** La FUDECO se compromete a desarrollar un modelo replicable de asentamiento humano que responda a los siguientes lineamientos generales:

- a) Estabilidad y no migración de las familias asentadas
- b) Estimular y promover una organización social que genere coherencia de grupo a la comunidad.
- c) Motivar una producción mínima de subsistencia que garantice cierto grado de autosuficiencia.

**OCTAVO:** El INVI y FUDECO seleccionarán de mutuo acuerdo el siguiente personal:

- a) Un Director Técnico del Proyecto
- b) Un Ingeniero Residente
- c) Un Técnico experimentado en Organización Comunitaria
- d) Un Ingeniero Agrónomo Residente

(Continuación ANEXO 1 )

**PARRAFO 1:** La remuneración salarial del Ingeniero Residente, el Técnico en Organización Comunitaria y el Ingeniero Agrónomo será cubierta por el INVI como aporte al proyecto y como una forma de asimilar la experiencia en al implementación de este tipo de proyectos, para réplica en futuros proyectos a ser implementados directamente por el INVI.

**PARRAFO 2:** La remuneración salarial del Director Técnico del Proyecto será cubierta con los fondos captados por FUDECO para tales fines.

**PARRAFO 3:** Todo el personal técnico a tiempo completo o asesores a tiempo parcial responderán a las directrices que para la implementación del proyecto trace FUDECO.

**PARRAFO 4:** Los asesores agrícolas y otros que sea necesario consultar y contratar a tiempo parcial para las diferentes actividades del proyecto, serán seleccionados por FUDECO.

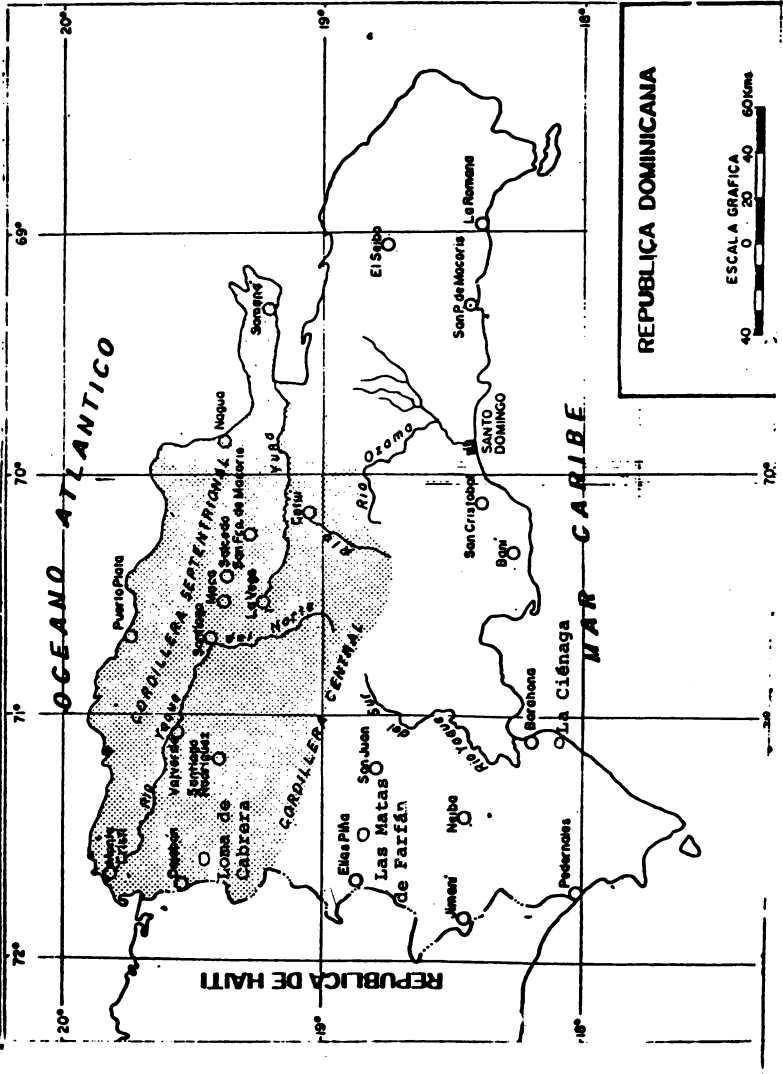
**NOVENO:** FUDECO, como unidad responsable del Proyecto financiera y programáticamente, se compromete a rendir informes trimestrales, financieros y operacionales al INVI, o cuantas veces éste lo solicite sobre los diversos aspectos relacionados con la ejecución del Proyecto.

**DECIMO:** El INVI, entendiendo la imposibilidad de comprar terrenos con fondos de donaciones externas, regulaciones éstas propias de las Fundaciones externas que podrían financiar el proyecto, se compromete a facilitar y ejecutar la compra de los terrenos necesarios para la implementación del proyecto.

**PARRAFO 1:** El INVI se compromete a aportar los fondos que sean necesarios para completar la diferencia que pueda existir entre el costo total del proyecto (según presupuesto) y los fondos locales y externos que FUDECO logre captar. Esta suma nunca deberá exceder un 15% del costo total del proyecto.

**PARRAFO 2:** Los fondos que aporte el INVI para la captación de los terrenos necesarios para la implementación del proyecto podrán ser considerados como contrapartida del 15% mencionado en el Párrafo 1 del acápite décimo.

ANEXO 2

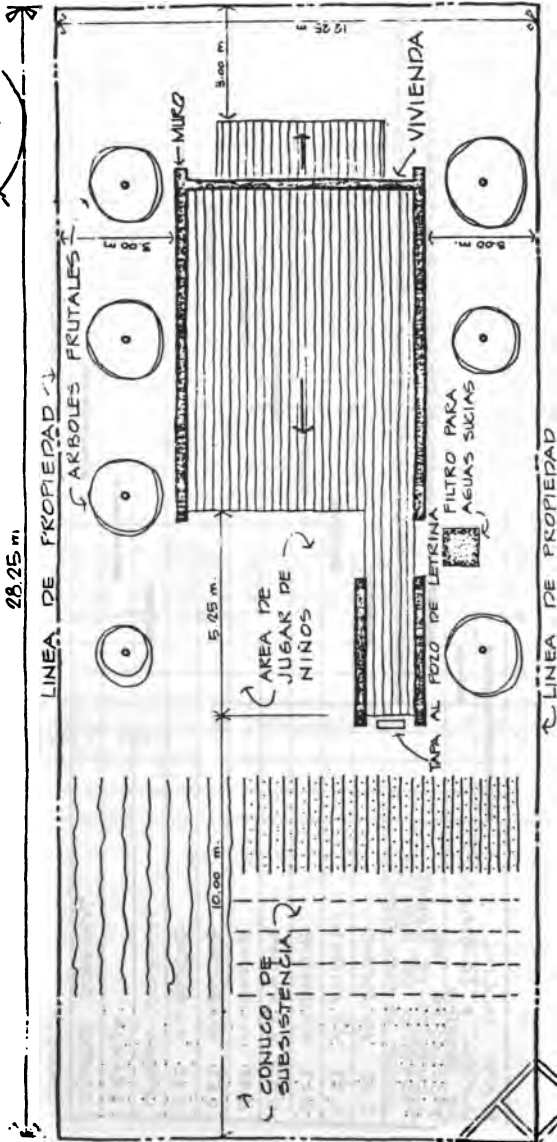
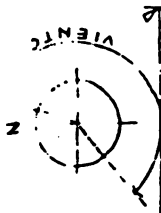




ANEXO 4

# SOLAR TIPICO

ESC 1:75 AREA: 346 m<sup>2</sup>



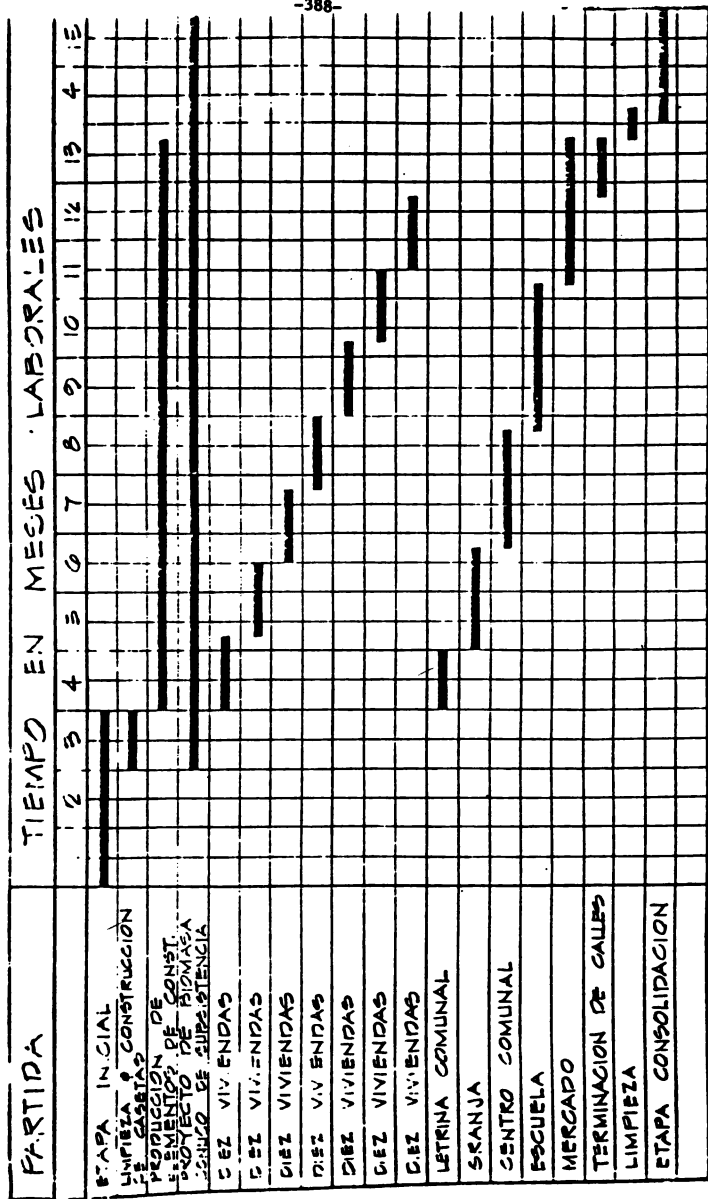
NOTA: ESTE DISEÑO DE MUROS REPRESENTA UNA DE LAS POSIBLES ALTERNATIVAS.

DISEÑO DE MURO DE BASURA



FUENTE: FUDECO

# PROGRAMA DE ACTIVIDADES



-388-

Agosto 1982

Dic. 1982

Agosto 1981



ANEXO 6

COSTO DEL PROYECTO LA CIENAGA  
(Estimación Abril, 1981)

<u>Fuente de Financiamiento</u>	<u>Valor RD\$</u>	<u>8</u>
Fundación Interamericana (FIA)	277,071	47.8
Sector Privado Nacional (SPN)	60,043	10.4
Instituto Nacional de la Vivienda (INVI)	39,000	6.7
Fundación para el Desarrollo Comunitario (FUDECO)	31,201	5.4
Comunidad de La Ciénaga	90,862	15.7
Otras Fuentes <sup>(1)</sup>	<u>81,500</u>	<u>14.0</u>
TOTAL	\$579,677	100.0

(1) Incluye:      Secretaría de Agricultura (SEA)  
                  Secretaría de Estado de Salud  
                  Pública y Asistencia Social (SESPAS)  
                  Secretaría de Estado de Obras Públicas  
                  y Comunicación (SEOPC)

Fuente:   Aplicación a la Fundación Interamericana para un Proyecto Integral  
          de Vivienda Rural con Uso de Tecnología Apropriada en La Ciénaga,  
          Barahona (Abril, 1981).

ANEXO 7

PRESUPUESTO DEL PROYECTO TOTAL LA CIENAGA  
(Estimación Abril 1981)

<u>Concepto</u>	<u>Costo Total RD\$</u>	<u>Fuente de Financiamiento</u>
Costo de Terreno	10,200.00	INVI
Costo de Urbanización	35,000.00	
	30,000.00	SEOPC
	5,000.00	Comunidad
Limpieza y Desmonte	3,500.00	
	1,500.00	SEA
	2,000.00	Comunidad
Viviendas (\$3,136 c/u)	219,520.00	
	102,320.00	FIA
	37,200.00	SPN
	80,000.00	Comunidad
Escuela	8,864.00	FUDECO
Centro Comunal	4,552.00	SPN
Mercado	13,715.00	SPN
Letrinas Comunales	2,001.00	SPN
Area Recreativo-Deportiva	2,075.00	SPN
Parque	500.00	SPN
Clínica Rural	50,000.00	SESPAS
Taller de Techos y Oficina General	3,000.00	FIA
Taller de Carpintería	1,450.00	FIA
Area de Producción de Adobe	2,000.00	FIA
Equipos y Herramientas	4,000.00	FIA
Granja Avícola	10,700.00	
	8,444.00	FUDECO
	2,256.00	Comunidad
Conuco de Subsistencia Comunal	3,146.00	
	1,946.00	FUDECO
	1,200.00	Comunidad

(Cont.)

Proyecto de Bionasa	3,353.00	
	2,947.00	FUDECO
	406.00	Comunidad
Conucos de Subsistencia Familiar y Siembra de Arboles Frutales para Viviendas	2,000.00	FUDECO
Entrenamientos Técnicos y Organización de la Comunidad	3,000.00	FUDECO
Dirección Técnica (1)	74,256.00	
	41,456.00	FIA
	28,800.00	INVI
	4,000.00	FUDECO
<b>TOTAL</b>	<b>\$579,677.00</b>	

(1) Dirección Técnica incluía un trabajo de 15 meses con el siguiente personal (incluye doble sueldo de diciembre).

Director del Proyecto  
Ingeniero Residente  
Promotor Social Residente  
Ingeniero Agrónomo Residente  
Secretaría/Contable Residente  
Secretaría (Santo Domingo)  
Contable (Media Jornada-Santo Domingo)  
Asesorías Areas Técnica y Social

Fuente: Aplicación a la Fundación Interamericana para un Proyecto Integral de Vivienda Rural con Uso de Tecnología Apropriada en La Ciénaga, Barahona (Abril, 1981).

**ANEXO 8**

**DERECHOS Y DEBERES DEL BENEFICIARIO PRIMARIO (I)  
FUDECO Y EL INVI**

**A. Derechos del Beneficiario primario (I).**

1. Que se le entregue la unidad habitacional con el terreno que le corresponde, según el sorteo o rifa posterior al trabajo por ayuda mutua.
2. Vivir en la unidad habitacional con su grupo familiar.
3. Participar como beneficiario en las micro-industrias del Proyecto que se establezcan.
4. Facilidad de comprar los productos de las micro-industrias del proyecto a un precio muy reducido.
5. Poder usar los edificios comunales del proyecto tales como:
  - el mercado
  - la escuela
  - el centro comunal.
  - la letrina comunal
6. Poder usar las áreas comunales del proyecto, tales como:
  - el parque
  - el campo deportivo-recreativo
7. Participar en las actividades de la comunidad promovidos por el Comité Comunal, por la Fundación o por el INVI.
8. Ser beneficiarios privilegiados con la mano de obra pagada durante la etapa de construcción.
9. Recibir en venta la unidad habitacional y que el INVI le otorgue el título correspondiente, después de haber cumplido sus obligaciones y pagado puntualmente sus cuotas.
10. Que el contrato continúe con el resto del grupo familiar en caso de fallecimiento.
11. Que la cantidad por la que se valora su trabajo en la ayuda mutua se considere como adelanto al precio de la unidad habitacional.

**B. Deberes del Beneficiario Primario (I)**

1. **Trasladarse a la unidad habitacional con el grupo familiar en un plazo no mayor de 30 días a partir de la fecha en que se termine el proyecto.**
2. **Pagar puntualmente las cuotas, en plazos previamente establecidos y de mutuo acuerdo sin retardo alguno, al Comité Comunal, teniendo en cuenta que si dejan de pagar su cuota el contrato queda rescindido.**
3. **Participar en las brigadas de construcción aportando su mano de obra un mínimo de dos días por semana.**
4. **Pagar las reparaciones para mantener en buen estado la unidad habitacional.**
5. **Pagar los servicios de agua, luz y otros.**
6. **No ceder, ni traspasar, ni sub-alquilar la unidad habitacional; no permitir que terceras personas la habiten sin autorización previa del Comité Comunal.**
7. **No cambiar el uso de la casa, ni hacer nueva distribución o ampliación sin la previa autorización del Comité Comunal.**
8. **Observar buena conducta vecinal y comunitaria.**
9. **Cuidar las zonas verdes y áreas comunes.**
10. **Participar en todos los programas comunitarios tales como: cursillos de capacitación, seminarios, etc., promovidos o auspiciados por la Fundación o el INVI.**
11. **No almacenar ninguna sustancia que pueda causar daño a su unidad habitacional y a las demás unidades habitacionales que integran la comunidad.**
12. **No establecer en la unidad habitacional ninguna clase de negocio o actividad que atente contra los principios de educación comunitaria.**
13. **Responder ante el Comité Comunal por actividades indebidas de personas que vivan en la comunidad habitacional sin formar parte del grupo familiar.**
14. **Ceder su vivienda actual en su totalidad, (o una parte de los materiales de ésta en caso de ser muy valiosa), y el solar donde está ubicada actualmente la casa, a la Fundación en el momento que se muden a su nueva vivienda.**

**C. Deberes de la Fundación**

1. Entregar al Beneficiario una unidad habitacional con el terreno que se describe en el contrato.
2. Entregar al Beneficiario una copia del contrato, el cual define las condiciones de compra y describe la ubicación de su vivienda dentro del proyecto.
3. Considerar el trabajo de ayuda mutua como adelanto al precio total de la vivienda.
4. Considerar como abono al precio de la vivienda el dinero que se paga periódicamente, siempre que el beneficiario cumpla todas las obligaciones del contrato.
5. Después que el Beneficiario haya vivido cinco años en la vivienda, haya pagado puntualmente sus cuotas de pago y cumplido las obligaciones que le impone el contrato:
  - a) Si el Beneficiario tiene dinero para pagar todo el precio de la casa y desea comprarla, el Comité Comunal, a través del INVI, hará la venta de la vivienda entregándole su título de propiedad.
  - b) Si prefiere, el Beneficiario, puede seguir pagando sus cuotas hasta que complete el precio total de quince(15) años.

**D. Deberes del Instituto Nacional de la Vivienda (INVI)**

1. Entregar los títulos de propiedad siempre y cuando los Beneficiarios hayan cumplido con los términos del contrato.

---

**FUENTE:** Documentos de Deberes y Derechos entregado a los beneficiarios del Proyecto La Ciénaga, 1981.

**ANEXO 9**

**DERECHOS Y DEBERES DEL BENEFICIARIO SECUNDARIO (II)  
Y FUDECO**

**A. Derechos del Beneficiario Secundario (II)**

1. Poder ser escogido como Beneficiario I y así recibir vivienda siempre y cuando falle un Beneficiario I en sus compromisos con la Fundación y si ese Beneficiario II ha cumplido con todos sus compromisos.
2. Que si no llega a ser Beneficiario I la Fundación se compromete a mejorar su vivienda actual, en caso de que la situación de su vivienda lo permita; en caso contrario, la Fundación se compromete a buscar una solución a su problema en común acuerdo con el beneficiario II.
3. Poder comprar los productos de las micro-industrias que se establecerán en el proyecto a un precio especial.
4. Ser beneficiarios privilegiados con la mano de obra pagada durante la etapa de construcción.
5. Poder usar las áreas comunales del proyecto tales como:
  - el parque
  - el campo deportivo-recreativo
6. Poder usar los edificios comunales del proyecto tales como:
  - el mercado
  - la escuela
  - la letrina comunal
  - el centro comunal
7. Participar en las actividades de la comunidad promovidas por el Comité Comunal, por la Fundación o por el INVI.

**B. Deberes del Beneficiario Secundario (II)**

1. Participar en las brigadas de construcción aportando su mano de obra por un mínimo de un día a la semana.
2. Mantener en buenas condiciones la vivienda que la Fundación mejore.

(Cont. Anexo 9 )

**C. Deberes de la Fundación**

1. Rehabilitar la vivienda actual del Beneficiario II de una forma mutuamente acordada.
2. En caso de que la vivienda no se pueda mejorar porque su situación no lo permita, la Fundación se compromete a buscar otra solución en común acuerdo con el Beneficiario II.

---

**FUENTE:** Documentos de Deberes y Derechos entregado a los beneficiarios del Proyecto La Ciénaga, 1981.



**ANEXO 10**

**RITMO DE CONSTRUCCION FEBRERO-JUNIO 1982  
PROYECTO CIENAGA-FUDECO-INVI**

**I. MATERIALES PRODUCIDOS**

- 2000 Bloques diarios**
- 40 Planchas diarias**

**II. CONSTRUCCIONES HECHAS**

- 1 Granja**
- 1 Depósito**
- 1 Construcción para la incubadora y depósito**
- 1 Centro Comunal levantado a nivel de dintel**
- 1 Mercado a nivel de dintel**
- 51 Casas zapatas vaciadas**
- 48 Casas a nivel de dintel**
- 31 Vigas de amarre vaciadas**
- 17 Casas techadas**
- 13 Casas empañetadas**

**FUENTE: Informe sobre Estado Económico y Ritmo de Trabajo  
Arq. David Luther, Ing. José Ant. Domínguez .  
FUDECO-INVI, Agosto 1982.**

ANEXO 11

PRESUPUESTO DE UNA VIVIENDA  
PROYECTO LA CIENAGA  
(Estimación Abril, 1981)

Replanteo y Limpieza	50.00
Excavaciones	71.51
Cimiento de Hormigón Ciclópeo	226.35
Muro de Adobe	592.08
Pañete	191.86
Piso	317.37
Techo	869.84
Portalaje	
Puertas	181.00
Ventanas	144.00
Retrete	35.00
Instalaciones Eléctricas	90.00
Instalaciones Sanitarias	203.50
Estufa Lorena	48.05
Filtro de Agua Sucia	10.50
Area para Desecho de Basura	18.42
Limpieza y Pintura	<u>86.00</u>
TOTAL	3,135.48

Fuente: Aplicación a La Fundación Interamericana para un Proyecto Integral de Vivienda Rural con Uso de Tecnología Apropriada en La Ciénaga, Barahona Abril, 1981.

ANEXO 12

INVI RECLAMA PATERNIDAD PROYECTO TECNOLOGIA

El Instituto Nacional de la Vivienda (INVI) reclamó para sí la paternidad del proyecto de desarrollo La Ciénaga, Barahona, que se ejecuta exitosamente como experiencia del buen uso de la tecnología apropiada, y gran impacto social en la apartada comunidad sureña del mismo nombre y 500 habitantes.

La ingeniera Frida Aybar de Sanabia, directora del INVI, y el arquitecto Manuel Salvador Gautier, funcionario técnico del organismo, explicaron que la participación de la Fundación de Desarrollo Comunitario (FUDECO), que ejecuta el proyecto La Ciénaga, vino por iniciativa de la institución oficial.

Ambos funcionarios coincidieron en que la FUDECO ejecuta una buena labor en el proyecto, pero hicieron una serie de correcciones a una serie de reportajes firmados por este redactor, quien visitó el proyecto en cuestión, y en los que se atribuye a la institución privada la participación decisiva dentro del programa de asistencia a la comunidad ubicada a unos 20 kilómetros de Barahona.

De acuerdo al arquitecto Gautier el verdadero "héroe" y pionero del uso de la tecnología apropiada en proyectos de viviendas es el también arquitecto David Luther, quien entusiasmó a la dirección del INVI con la idea de la denominada "vivienda ecológica".

Este profesional conjuntamente con el ingeniero Máximo Brito, continuó relatando Gautier, influyeron para el diseño de un proyecto de desarrollo integrado que más tarde se decidió sería ejecutado en una comunidad con las características geográficas y sociales de La Ciénaga.

Gestiones del propio arquitecto Gautier en Washington permitieron la obtención de ayuda internacional proveniente de la Fundación Interamericana, una institución de asistencia. Pero esta ayuda, explicó el funcionario del INVI, no se ofrecía usando al sector oficial como canal. Entonces se decidió integrar a FUDECO al proyecto La Ciénaga.

La directora del INVI explicó que la elección de FUDECO como institución del sector privado con condiciones para servir de canal a la ayuda internacional para la ejecución del exitoso proyecto La Ciénaga se hizo tomando en cuenta la gran labor que en trabajos de asistencia venía desarrollando la entidad en comunidades de Loma de Cabrera y otras comunidades donde han sido

(Continuación Anexo 12)

creadas por FUDECO estructuras conocidas por CAOTACOS, esto es, organismos operacionales manejados por los propios campesinos y que sirven como núcleo organizador del desarrollo comunitario.

Recordó que el INVI había organizado en 1981 un seminario que discutió el uso de la tecnología apropiada en proyectos de viviendas.

**FUENTE:** Tomado parcialmente de un artículo escrito por Carlos Cepeda en el periódico La Última Hora del 22 de junio de 1982.

---

---

PLAN SIERRA (A)

---

---

En junio de 1982 el Dr. Silvio Pallarés<sup>1</sup> se encontraba muy ocupado preparando un análisis del Plan Sierra en el que debía incluir la identificación de sus principales problemas y alternativas de desarrollo futuro.

El Dr. Pallarés había sido contratado por el Instituto Superior de Agricultura (ISA), como consultor para analizar el modelo organizacional del proyecto de desarrollo rural conocido como Plan Sierra y que se había iniciado tres años antes en una región importante de la República Dominicana.

En fecha cercana el Dr. Pallarés presentaría sus ideas en un Seminario sobre "Organización Institucional para el Desarrollo Agropecuario y Rural" en el que participarían las nuevas autoridades de las instituciones relacionadas con el desarrollo rural de ese país. En agosto de 1982 asumiría la Presidencia de la República Dominicana el Dr. Salvador Jorge Blanco y parte de su nuevo grupo de Gobierno, perteneciente al Partido Revolucionario Dominicano, de tendencia social demócrata estaría, presente en el seminario.

---

1/ Nombre ficticio.

---

Este caso fue preparado por Germán Retana, Investigador Asistente, Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), con la supervisión de los Profesores John C. Ickis y Silvio De Franco del INCAE. Fue preparado por solicitud del Instituto Superior de Agricultura (ISA) especialmente para el Seminario sobre "Organización Institucional para el Desarrollo Agropecuario y Rural" a celebrarse en la República Dominicana en noviembre de 1982.

La información contenida en este caso y en particular las opiniones expresadas en él pueden, en algunas circunstancias, diferir de los hechos reales o de la interpretación que hagan de esos hechos algunas personas vinculadas al Plan Sierra. El caso se ha elaborado con fines didácticos y no trata de reconstruir todos los eventos históricos, ni de ilustrar el manejo correcto o incorrecto de una situación administrativa.

Derechos Reservados (c) 1982 por INCAE, Apartado 2485, Managua, Nicaragua, e Instituto Superior de Agricultura, Apartado 166, Santiago, República Dominicana.

En la prensa y en entrevistas personales el Dr. Pallarés pudo constatar una diversa gama de opiniones sobre el Plan Sierra provenientes de sus fundadores, de personajes políticos, de los directores y personal de instituciones vinculadas al Plan y de los campesinos beneficiarios del Plan. Mientras en algunos círculos internacionales se refería al Plan como "...el Programa de Desarrollo Rural más completo de América Latina<sup>1</sup>, otros observadores cuestionaban el éxito del Plan en lograr su propósito de mejorar el nivel de vida de los campesinos serranos. En la misma Sierra Dominicana, los resultados de las elecciones de mayo 1982 en que el partido oficial sufrió una derrota - constituían evidencias, para algunos, de que el Plan no había sido bien recibido por los pobladores de la zona.

### La Sierra Dominicana

El área considerada dentro del Plan Sierra comprendía una superficie de 2,300 Km<sup>2</sup>. (3.7 millones de tareas<sup>2</sup>), ocupando el 5% del territorio de la República Dominicana. Abarcaba el 62% de la superficie de 3.077 Km<sup>2</sup>. de la Provincia de Santiago y el 35% de 1.262 Km<sup>2</sup>. de la Provincia de Santiago Rodríguez. (Ver ubicación en mapa del Anexo 1).

Los problemas de la tierra en La Sierra eran similares a los del resto de la República Dominicana, en que, la existencia de áreas cultivables no explotadas era precaria. Se había llegado a una situación donde los suelos pobres y las laderas montañosas se estaban considerando como recursos importantes para el desarrollo de prácticas agrícolas, aunque era bien reconocida la baja productividad material que caracterizaba a esas regiones. Además de estos problemas de productividad, las zonas montañosas dominicanas estaban caracterizadas por un gran desgaste de los recursos naturales debido al mal uso de los suelos como consecuencia de las prácticas agrícolas y a la deforestación que, en el caso de La Sierra, imperó por mucho tiempo hasta la década de los 60. Esta situación se complicó cuando la presión poblacional hizo su aparición, subdividiendo los predios agrícolas con un complejo sistema hereditario y provocando emigración hacia otras áreas de esa región, o fuera de ellas o hacia los Estados Unidos, característica muy particular de La Sierra.

---

1/ Comentarios en una reunión del Fondo de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura celebrada en Colombia a principios de 1982, reportados por el Dr. Blas Santos, Director del Plan Sierra.

2/ Una tarea = 1/16 hectárea.

Alrededor de los años 30, el territorio serrano había estado casi totalmente ocupado por una densa foresta, compuesta principalmente por especies de pino. A partir de esa época la región se vió sometida a la tala de los bosques para los aserraderos y también para dar apoyo a la agricultura de "tumba y quema". Llegada la década de los 60, los pequeños agricultores, empujados también por una alta tasa de crecimiento poblacional, reiniciaron un período conocido como "la zafra" durante el cual deforestaron la mayoría de la zona. Esto, junto a las prácticas agrícolas inadecuadas, debilitó grandemente los recursos naturales y provocó una desnudación de las lomas como consecuencia de la erosión que convirtió la superficie cada vez más en un suelo poco productivo. En 1967 se promulgó la Ley No. 206 prohibiendo totalmente la tala de árboles e incluso trasladando la Dirección General Forestal de la Secretaría de Estado de Agricultura al Ejército Nacional para aplicar rigurosamente esa Ley.

Esta Ley No. 206 tuvo serias consecuencias para el serrano. Durante muchas décadas el serrano había aprendido a vivir del bosque, de la explotación de la madera y sufrió un cambio violento sin estar preparado para cultivar porque no había mucha "cultura agrícola". Los árboles perdieron valor para ellos y era frecuente escuchar: "los palos son enemigos del hombre"; "para qué sembrar árboles si no los podemos cortar"; "en cuanto veo un pinito en mi terrenito lo corto". Esa era la actitud luego de la implantación de la Ley. El conflicto se agudizó con la existencia de una tecnología agrícola inadecuada en manos de esos campesinos ante unos terrenos pobres y un régimen de pequeña propiedad.

Estos hechos provocaron una emigración hacia los centros urbanos y de ahí, en algún grado hacia el exterior del país, especialmente Nueva York formando una población en esa ciudad que se autodenominaba "Dominican York" y que luego llevaría al Obispo Roque Adames a afirmar: "...clausurados los aserraderos, La Sierra come en muy buena parte con los Money Orders que llegan de Nueva York...calculamos que puede haber por lo menos 11,000 serranos en Estados Unidos".

#### Situación Social en la Sierra en la Década de los 70

Aproximadamente cien mil habitantes vivían en la zona antes de 1978, determinando una densidad promedio de 43 hab./Km<sup>2</sup>, poco más de la mitad estimada para la densidad nacional promedio que

- 
- 1/ El agricultor "tumba y quema" la vegetación existente para luego cultivar los terrenos.

era de 83 hab./Km<sup>2</sup>. Sin embargo, esta distribución no era uniforme pues iba desde regiones como Mata Grande, con una densidad de 7 hab./Km<sup>2</sup>., hasta Cebú, municipio de Jánico, con 225 Hab./Km<sup>2</sup>.

La tasa de crecimiento promedio de la población de La Sierra a inicios de los años 70 fue de 1.2%, comparada con 3.1% para todo el país<sup>1</sup>. El crecimiento de población urbana y rural no era uniforme, siendo mayor el de la población urbana en los Municipios de las provincias de Santiago y Santiago Rodríguez que se encontraban en la zona, de lo que sería posteriormente la cobertura del Plan Sierra. (Ver en Anexo 2 mapa de "La Sierra").

La población económicamente activa se estimaba en un poco más de 20,000 personas, que constituía el 50% de la población con edad entre 15 y 64 años. Este grupo de población económicamente activa representaba el 24% de la población total de La Sierra. (Ver Anexo 3 sobre población por provincias, municipio y grupos de edad).

El analfabetismo en La Sierra presentaba un panorama parecido al del resto del país; el 73% de la población rural era analfabeta mientras que en los poblados el porcentaje era menor. En la zona rural, el mayor porcentaje de analfabetos correspondían a los hombres, lo cual se manifestaba con la incorporación a una edad más temprana que la mujer al proceso productivo. La mayoría de las escuelas no pasaban de un segundo grado. Las facilidades educacionales mejoraban ligeramente en los poblados más importantes alcanzando hasta un 6to. y 8vo. grado. La formación de los maestros era muy limitada y se carecía de programas formales de educación de adultos.

La situación de la salud y nutrición en La Sierra era precaria. La mortalidad infantil era alta y atacaba frecuente y seriamente a la población menor de cinco años. Eran comunes los problemas de desnutrición crónica, gastroenteritis, parasitismo crónico y el 09% de la población padecía problemas dentales. Existían acueductos sólo en las cabeceras de municipios (San José de las Matas, Jánico y Monción) y en algunas otras pocas comunidades. La mayor parte de los poblados carecían de este servicio y sus habitantes debían recorrer grandes distancias para proveerse de agua.

---

1/ Esta es la tasa natural de crecimiento menos la migración interna y externa. Ver Plan de Desarrollo de la Sierra (Santiago, 1979, p. 14.)



En La Sierra existían 6 clínicas rurales que ofrecían servicios auxiliares de enfermería y asistencia de un médico 2 ó 3 veces por semana. Los pacientes debían recorrer hasta 35 Km. para recibir asistencia médica. Había dos subcentros de salud en San José de las Matas y Monción que proveían servicios de emergencia y disponían cada una de 20 camas para internamientos. El Centro de Salud, del cual dependían los sub-centros y a su vez las clínicas rurales, estaba ubicado en Santiago y contaba con dos hospitales. Las poblaciones con menos de 2,000 habitantes recibían los servicios básicos de salud de parte de promotores de salud que eran personas de las propias comunidades, coordinadas por la Secretaría de Estado de Salud y que desarrollaban programas educativos de prevención de enfermedades.

La energía eléctrica solamente estaba disponible para los lugares aledaños a la principal red vial entre Santiago y Monción.

La carretera principal iba de Santiago a Santiago Rodríguez (Ver Anexo 2) y enlazaba los municipios de San José de las Matas y Monción; su estado era deplorable. Los caminos vecinales eran intransitables durante la temporada de lluvias.

Los medios de transporte del área eran vehículos de motor, en aquellas comunidades donde existían vías de comunicación. La mayoría de las pequeñas comunidades utilizaba el lomo de animal (mulos y caballos) y lo más común era el desplazamiento a pie por la zona.

La inexistencia de teléfonos en el área dificultaba aún más la comunicación. Existía servicio de correo sólo en las cabeceras de municipio.

La organización de la población era impulsada por la Iglesia Católica (jóvenes, amas de casa y agricultores) y por la Secretaría de Estado de Agricultura (asociaciones de agricultores). Ya en 1977 se había identificado un total de 90 organizaciones sociales distribuidas así:

<u>Tipo de Asociación</u>	<u>No.</u>
- Asociaciones de Madres	28
- Agrocooperativas	20
- Comités de Salud	19
- Asociaciones de Jóvenes	14
- Asociaciones de Agricultores	9

La actividad de la Iglesia se hacía por intermedio de "La Acción Social de Promoción Humana Campesina, Inc." de la Diócesis de Santiago cuyo Obispo era Monseñor Tomás Aquino<sup>1</sup>, de origen serrano y persona muy preocupada por el futuro de La Sierra. La Iglesia promovía la organización de la mujer y de los jóvenes principalmente y también apoyaba los esfuerzos de la Secretaría de

1/ Nombre ficticio

Estado de Agricultura en la organización de los agricultores (el Anexo 4 presenta una lista de estas organizaciones en el año 1977).

### Situación Económica en la Sierra en la Década de los 70

#### La Tenencia de la Tierra

La concentración de la tenencia de la tierra era considerada por algunos como una limitante para el desarrollo de la región. El área cultivable de lo que luego sería el Plan Sierra estaba distribuida en 27,287 fincas.

Considerando la productividad del suelo y el tamaño de las familias, se estimaba que 80 tareas era el tamaño límite inferior de una finca para una economía de subsistencia familiar. Sin embargo, las fincas con 0 a 79 tareas representaban el 73% del total de fincas y abarcaban tan solo el 18% de la superficie. Se podía decir que las familias vinculadas a estas fincas no tenían tierra suficiente para atender sus necesidades básicas puesto que el tamaño promedio era de 82% de la superficie de la región (Ver Anexos 5 y 6 con mayor detalle sobre estadística de la tenencia de la tierra).

Las fincas de entre 80 y 799 tareas tenían un tamaño aceptable para sostener una producción comercial de pequeña y mediana escala. El tamaño promedio de fincas en este intervalo era entre 100 y 300 tareas. Este intervalo representaba el 25% de las fincas y comprometía el 54% de la superficie.

Las fincas de más de 800 tareas componían las explotaciones comerciales más importantes de la región y representaban el 2% de las fincas y abarcaban el 28% de la superficie.

#### Tipo de Tenencia de la Tierra

El tipo de tenencia se clasificaba en: propia, arriendo, parcelas, ocupadas sin título y más de una forma.

El 67% del área de las fincas eran "propias" y abarcaban una superficie de 1,846,836 y significaba el 46% del número de explotaciones.

En orden de magnitud las tierras explotadas "por más de una forma" representaban el 25% del área total y el 29% de las explotaciones. Sólo el 5% de la superficie eran terrenos ocupados sin títulos y constituían el 15% del número de explotaciones. Cabe

señalar la poca significación que tenían en La Sierra las otras formas de tenencia como el "arriendo y aparcería" pues ocupaban sólo el 2% de la superficie y el 8% de las explotaciones. Las parcelas eran los terrenos obtenidos a través del Instituto Agrario Dominicano y constituían sólo el 0.19% del área total de 2,751,544 tareas. (Ver Anexo 7).

### Los Usos de la Tierra

La distribución de la tierra según su aprovechamiento era así:

° Pastos	58%
° Tierras de Labranza	31.6%
- Cultivos Permanentes	
- Cultivos Temporeros	
- Terreno en Descuido	
° Montes y Bosques	9.4%
° Otros Terrenos	1.0%
	<hr/>
	100.0%

En su gran mayoría la región estaba ya ocupada por explotaciones "sub-familiares" (divididas entre los miembros de familias) y, en menor grado comerciales; por eso no había posibilidad de expandir el área agrícola. Para retener esa población sería necesario hacer más intensivo el uso del suelo.

La práctica tradicional de "tumba y quema" en La Sierra daba lugar a cambios en los patrones del uso de la tierra, convirtiéndose ésta en grandes superficies de pastos naturales con explotaciones de ganadería extensiva.

Los cultivos de ciclo corto y los cultivos permanentes estaban decreciendo debido a la práctica que utilizaban los agricultores. La tala desproporcionada de los árboles exponía el suelo a la erosión. El suelo erosionado no podía sostener el cultivo y se abandonaba como tierra agrícola esperando que los factores naturales a través del tiempo rehicieran el suelo que el empleo de una técnica inadecuada había debilitado.

Los agricultores de la zona dedicaban la tierra a diferentes usos, pero debido a que eran terrenos de baja calidad, la mayor parte de ellos en pendiente, y sin el uso de técnicas de cultivo inadecuadas, los rendimientos eran muy bajos.

El cultivo predominante en el área era el café, aún cuando sus rendimientos eran, en algunos casos, muy pobres en comparación con las zonas cafeteleras del país. Le seguían en importancia

la yuca, la cual en un 90% era amarga, cultivada en 44,415 tareas y servía para la elaboración del casabe 1/. También se cultivaba el tabaco, la habichuela, el guandul y, en menor escala, maní, batata, maíz, sisal, guano, plátano, arroz en secano y ñame.

La naturaleza accidentada del terreno, el tipo de cultivo y el sistema de explotación, dificultaban la realización de las labores agrícolas agravando aún más el problema de la baja productividad. Esto obligaba al uso de la mano de obra en forma intensiva pero, con el problema de baja productividad de la tierra, los ingresos eran insuficientes para superar las condiciones de pobreza extrema 2/. La densidad de mano de obra por tarea era un 39% mayor que el promedio nacional. De no estimularse proyectos más intensivos en el uso de mano de obra entonces la rigidez del régimen de tenencia de tierra, el aumento de población y la prohibición de la actividad maderera llevarían a una buena parte de la población serrana a situaciones de pobreza crítica.

El siguiente cuadro muestra la distribución porcentual del grado de utilización de mano de obra según el total de fincas:

<u>Utilización de Personal</u>	<u>Porcentaje del No. de Fincas</u>
A base de salarios	7.04%
Salario como complemento	8.43%
No utilizaba personal asalariado	84.53%
	<u>100.00%</u>

Como puede verse, el trabajo familiar no remunerado era la base de un sistema productivo que cada día se volvía más incapaz de responder al incremento mismo de la población.

### Importancia Nacional de La Sierra<sup>3/</sup>

El desarrollo potencial de La Sierra estaba muy relacionado con los problemas de la República Dominicana y de sus necesidades futuras de energía, agua y divisas. A inicios de los años 80 el panorama general del país era el siguiente comparado con el potencial de La Sierra.

- 
- 1/ Es una especie de "pan" muy típico en la mesa de los dominicanos.
  - 2/ Definida ésta como la incapacidad de proveerse del mínimo de calorías y proteínas necesarias para el sustento, además de un nivel de vivienda, salud y educación propia de estratos pobres de ingreso.
  - 3/ Capítulo tomado y adaptado de Blas Santos, "Plan Sierra, Una Experiencia de Desarrollo Rural en las Montañas de la República Dominicana", (1° de octubre, 1980).

Durante el período comprendido entre 1967 y 1975 la República Dominicana, con 48,000 kilómetros cuadrados y 5 millones de habitantes, había pasado por un acelerado proceso de industrialización a base de maquinarias e insumos importados, y de un alto crecimiento del consumo de la clase media. Este tipo de industrialización y aumento de consumo, unido al aumento de los precios de las importaciones, principalmente de petróleo, había producido un aumento en la demanda de divisas que no había podido ser compensado con las exportaciones de los productos tradicionales, cuya producción estaba prácticamente estancada, y cuyos precios eran fluctuantes; el resultado había sido un ensanchamiento del ya creciente déficit en la balanza de pagos y un incremento del endeudamiento externo. Las importaciones anuales de alimentos y productos afines eran, en 1980, del orden de 120 millones de dólares. Las importaciones de petróleo, que en 1973 llegaron sólo a 43 millones de dólares. Debe notarse que la energía hidráulica no era aún aprovechada significativamente y proporcionaba menos del 1% de energía total a inicios de los años 80. Otro renglón importado que había alcanzado importancia en los últimos años había sido la madera y productos derivados, sobrepasando en el año de 1979 los 60 millones de dólares. Por otro lado, la escasez de divisas estaba dificultando seriamente las posibilidades de creación de puestos de trabajo para enfrentar el creciente desempleo y había frenado toda posibilidad de continuar dependiendo solamente del modelo de sustitución de importaciones de manufacturas.

El índice de pobreza absoluta sobrepasaba el 40% y la agricultura, que provenía más del 70% de las exportaciones, no había podido crecer para alimentar a la población. Para finales de la década de los 70 se estimaba que el 75% de la población estaba sub-alimentada y que se había llegado a un desempleo del orden del 30%. El crecimiento de la economía dominicana que de 1967 a 1975 había sobrepasado el 90%, no había logrado beneficiar a los pobres urbanos y menos a los pobres rurales y, en cambio, vio crecer a una clase media urbana que había aumentado el consumo de productos ensamblados a base de divisas y que había colaborado en el estancamiento de la agricultura.

Un miembro del organismo rector de la política económica, la Junta Monetaria, analizaba y planteaba algunas sugerencias respecto a la situación actual, ante el futuro de la República Dominicana y el potencial de La Sierra:

...el país tendría como opción una serie de medidas que corregirían lo que podría calificarse como "rumbo equivocado del desarrollo.

Se planteaba:

- 1) Abandonar la estrategia del "eslabonamiento hacia abajo" para enfrentar la pobreza y, en cambio, emprender programas de trabajo directamente con los pobres.
- 2) Redefinir lo que se considera nivel de vida aceptable, a la luz de la escasez de energía y de recursos financieros.
- 3) Comenzar un proceso de sustitución de importaciones de alimentos, fibras y energía como parte de los esfuerzos para enfrentar el problema de la balanza de pagos.
- 4) Aumentar la producción de los renglones exportables tradicionales (azúcar, café, cacao y tabaco) como complemento de la estrategia de sustitución de importaciones.

Consecuentemente con esta nueva orientación del desarrollo, el Gobierno Dominicano ha comenzado un audaz programa de construcción de presas con fines de ampliar el escaso uso que actualmente se hace del potencial hidroeléctrico y así sustituir importaciones de combustible y dotar a la agricultura de los valles de una fuente segura de agua para aumentar la producción agrícola y enfrentar la importación de alimentos. También se estudia la posibilidad del uso racional de los bosques para la producción de madera y leña.

Señalando la importancia de La Sierra para esa estrategia, este economista agregaba:

"Cuatro de las grandes presas (una construida, una en construcción, una señalada para comenzar en 1981 y otra en estudio) se localizaban en el área de La Sierra, todas para generación de energía eléctrica y riego de la parte árida del Valle del Cibao. Estas cuatro presas son aún una parte menor del potencial hidroeléctrico de la zona.

En un plazo más largo, La Sierra podría suplir más de 30 millones de dólares en madera y productos derivados que el país importa en la actualidad y biomasa para la producción energética, principalmente carbón vegetal, que enfrentará la necesaria sustitución de combustibles domésticos derivados del petróleo.

También hay posibilidades de duplicar en 5 años las exportaciones de café (que en 1981 llegaron a 140 millones de dólares) si se sembraran las tierras de la región que son óptimas para ese cultivo; amén de renglones menores de exportación, como frutales y flores".

## El Nacimiento del Plan Sierra

La superación de las condiciones de pobreza del serrano y la conservación y uso racional de los recursos naturales, por su importancia para el país, fueron dos objetivos que coincidieron en diversas personas vinculadas con los campesinos. En esa zona estaban ubicados agrónomos y trabajadores sociales de la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA) que se identificaban no sólo con los problemas de producción agrícola sino que expresaban su preocupación por la situación general de los campesinos y empezaban a gestar algunas ideas para programas futuros. Estas ideas habrían de surgir, según esos técnicos desde el año 1974, en el Gobierno del Dr. Joaquín Balaguer.

Esas inquietudes también eran coincidentes con las de Mons. Tomás Aquino, quien en 1976 había recurrido a los medios de comunicación para denunciar la situación de pobreza del serrano. Otras entidades ubicadas en Santiago que manifestaban interés por La Sierra era la Universidad Católica Madre y Maestra (UCMM), el Instituto Superior de Agricultura (ISA) y el Centro para el Desarrollo Agropecuario (CENDA), representadas por Juan Montero <sup>1/</sup>, Luis Crouch y Luis Peralta, personas muy conocidas en Santiago por su espíritu progresista. Luis Crouch era además un empresario exitoso muy conocido en República Dominicana y al igual que Tomás Aquino mantenía contactos personales con altas autoridades y círculos políticos y sociales de elevado nivel, en los que tenían un reconocido prestigio y respeto.

Comentando estos esfuerzos iniciales Mons. Aquino decía:

"Santiago no lo espera todo del Gobierno, aquí nació el ISA, la Universidad Católica, el Primer Banco Nacional Dominicano, la Institución de Asociaciones para la Vivienda y todo eso tiene como centro motor la Asociación para el Desarrollo de Santiago en la que están personas muy interesadas en el progreso de la región..."

A mediados de diciembre de 1976 el ISA y el CENDA, con el auspicio de la Secretaría de Agricultura y de la Asociación para el Desarrollo de Santiago, organizaron el "Primer Taller de Trabajo sobre La Sierra" en el que diversos directores y técnicos de instituciones que trabajaban en la Sierra analizaron la situación y presentaron propuestas de planes de acción para establecer un programa de desarrollo rural. Como resultado del evento se organizó un comité central y diversas comisiones de trabajo que durante el año de 1977 se dedicaron a una intensa investigación de campo y a la formulación de planes y objetivos. Luego de elaborar varias versiones, cada vez más integradas y concretas sobre un plan de acción, finalmente en abril de 1978, pocos días antes de celebrarse las elecciones nacionales y con amplia divulgación, se

1/ Nombre ficticio

entregó el "Plan Sierra" al entonces Presidente Dr. Joaquín Balaguer, líder del Partido Reformista, quien lo apoyó con entusiasmo. El proyecto contemplaba necesidades de financiamiento vía presupuesto nacional aunque el documento de diseño original preveía que en el futuro se requeriría financiamiento extranjero.

Los resultados electorales de 1978 favorecieron al opositor Partido Revolucionario Dominicano y el nuevo Presidente electo Sr. Antonio Guzmán, de tendencia social-demócrata, también apoyó el "Plan Sierra" y en marzo del año 1979, siete meses después de asumir el poder, hacía entrega del primer aporte financiero del Gobierno para iniciar la primera etapa del Plan cuyo costo total para los próximos cuatro años se estimaba en 21 millones de dólares. Con ese aporte arrancaba el Plan con el reclutamiento de personal, adquisición de una oficina sede en San José de las Matas y los primeros contactos con los campesinos serranos que en su mayoría habían favorecido con su voto al Partido Reformista y que hasta entonces poco o nada habían oído hablar de un "Plan Sierra".

Reflexionando sobre este apoyo del nuevo Gobierno, Mons. Aquino quien luego sería el Presidente de la Junta Asesora del Plan Sierra, comentaba al Dr. Pallarés:

"En el año 1978 le presentamos el Proyecto, aunque un poco teórico, al Dr. Balaguer quien lo acoge pero pierde las elecciones y entonces esto queda un poco en penumbras. El nuevo Gobierno que consume sus primeras energías en defender su triunfo, fue una situación un poco ambigua, se encuentra con que tiene que empezar a trabajar y no tiene nada entre las manos y se acuerdan de este proyecto, entonces recurren a mí en concreto y comenzamos a ponerlo en marcha".

El Plan Sierra que había aprobado el nuevo Presidente era el que estaba incluido en un documento conocido como "Libro Verde", dado el color de su portada y que era el resultado de más de un año de estudio y reelaboración permanente de los proyectos. Ese documento se iniciaba con una descripción de objetivos e incluía un resumen del programa.

### Los Objetivos del Plan Sierra

Textualmente en el Libro Verde se planteaban los siguientes objetivos generales y específicos para el Plan Sierra.

#### 1. Objetivos Generales:

- 1.1 Mejoramiento del nivel social y económico en lo que concierne a: ingreso mínimo, nivel nutricional, oportunidad de empleo, solidaridad familiar y comunal.



- 1.2 Organización y participación de las personas a través de grupos, asociaciones y otras instituciones, en la planificación, ejecución y evaluación de su propio desarrollo.
- 1.3 Uso del Plan Sierra como un prototipo para integración, tanto local como nacional, de los esfuerzos públicos y privados en el desarrollo rural de la región montañosa del país.
- 1.4 Manejo y conservación de los recursos del suelo, agua y foresta.
- 1.5 Contribuir a la estabilización de la balanza de pagos al incrementar la producción de rubros agroexportables.
- 1.6 Integrar las instituciones de educación superior en el proceso de desarrollo rural.

## 2. Objetivos Específicos:

### 2.1 Mejoramiento de la calidad de vida por medio de:

- 2.1.1 Aumento de la productividad mediante el uso más eficiente de los recursos en los siguientes cultivos: café, tabaco, maíz, habichuelas, yuca, gandul, batata y otros.
- 2.1.2 Ampliación de los mercados y aumento de la productividad y eficiencia en la producción de manufacturas como: muebles, objetos de artesanía, casabe, dulces, carbón y otros.
- 2.1.3 Introducción de nuevos tipos de artículos manufacturados que pueden ser producidos apropiadamente en La Sierra.
- 2.1.4 Proporcionar un mayor acceso a las fuentes de crédito públicas y privadas para los pequeños productores y procesadores rurales y facilitar la adquisición de insumos modernos de producción.
- 2.1.5 Identificación de actividades generadoras de ingresos para mantener las necesidades domésticas cotidianas.
- 2.1.6 Creación y fortalecimiento de asociaciones y cooperativas con fines económicos y sociales.

- 2.1.7 Motivar el ínteres de los sectores público y privado en la provisión de servicios de salud, educación y transporte.
- 2.2 Administración de los Recursos Naturales:
  - 2.2.1 Protección de los suelos de la erosión, coadyuvando al uso de prácticas culturales apropiadas.
  - 2.2.2 Conservación de la cantidad de agua disponible fomentando tipos y sistemas de cultivos que sean ecológicamente compatibles con la región.
  - 2.2.3 Expansión de la reforestación
  - 2.2.4 Iniciar, cuando el Estado lo permita, la administración de los recursos forestales que se puedan aprovechar económicamente.
- 2.3 Participación de las Instituciones Educativas.
  - 2.3.1 Institucionalización de la coordinación de esfuerzos públicos en programas universitarios para el desarrollo del potencial humano, la investigación aplicada y los servicios rurales.
  - 2.3.2 Fortalecimiento o creación de medios para vincular el entrenamiento académico a la solución del problema del desarrollo rural.
  - 2.3.3 Inclusión de estudiantes de otros países del Caribe en las actividades de entrenamiento, investigación y extensión del Plan.

Desde que se empezó a hablar del Plan Sierra con los objetivos de mejorar la calidad de la vida y conservar los recursos naturales, algunos advertían el riesgo de una contradicción entre ambos propósitos. Mejorar la calidad de la vida implicaba desarrollar una tecnología agrícola apropiada para los terrenos de La Sierra que eran considerados poco productivos, a su vez esta tecnología tenía que ser difundida a base de educación del campesinado. Conservar los recursos naturales implicaba concientizar al agricultor sobre objetivos de largo plazo, interés nacional y regional que en su situación de pobreza era difícil que comprendiera; además, se consideraba que la agricultura y la reforestación podían entrar a competir por el uso de los suelos. La población iba en aumento y con ella la presión sobre la tierra; esta población no podía ser incentivada a trasladarse a otras regiones porque se le requería para procurar la conservación de suelos y la reforestación.

### La Organización del Plan Sierra

El Presidente Antonio Guzmán estableció, por medio del Decreto 643 del 7 de febrero de 1979, la organización básica para el Plan Sierra. Este decreto establecía que este Plan se consideraría como una dependencia de la Secretaría de Estado de Agricultura y que estaría dirigido por una Junta integrada por las siguientes personas: Monseñor Tomás Aquino, Obispo de Santiago, quien la presidiría; el Ingeniero Agrónomo Luis Peralta, Director del Centro de Desarrollo Agropecuario (CENDA), como vicepresidente; Mons. Agripino Núñez, Rector de la Universidad Católica Madre y Maestra; el Sr. Luis Crouch, vicepresidente del Consejo Directivo del Instituto Superior de Agricultura; el Director de la Regional Norte de la SEA; el señor Juan Enerio Placencia, líder campesino y pequeño productor representando a la comunidad de Jánico; Juan Marfa Pérez, representante de Monción y dirigente del movimiento campesino y el Ing. Luis Manuel Bisonó persona muy conocida y de prestigio de la comunidad de San José de las Matas.

Como Director Ejecutivo el Presidente Guzmán designó al Dr. Leo Luna, economista, miembro de la Junta Monetaria de la República Dominicana y hasta ese momento Director del Instituto Superior de Agricultura.

A la Junta Directiva se le otorgó la atribución de "...conocer, aprobar y ejecutar todos los programas del Plan Sierra y velar por la efectiva colaboración entre las instituciones participantes, gestionar donaciones tanto de fuentes nacionales como internacionales para los programas que estime convenientes y seleccionar el personal que trabaje bajo la dirección ejecutiva...".

El artículo 3 de ese Decreto establecía los organismos del Estado que fungían como asesores y entes de apoyo a la Junta Directiva del Plan Sierra: las Secretarías de Agricultura, Educación y Salud Pública, el Instituto Nacional de Aguas Potables y Alcantarillado (INAPA), el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INDRHI), el Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo (IDCCOOP), el Banco Agrícola, la Oficina de Desarrollo de la Comunidad (ODC), la Dirección General de Brestal y la Dirección General de Caminos Vecinales.

A partir de marzo de 1979 se inició la organización interna del Plan Sierra, se contrató personal técnico al que se sumó el asignado especialmente por la Secretaría de Estado de Agricultura, que era parte del personal que ya estaba ubicado con anterioridad en la zona. El cambio de Gobierno había ocasionado cambios en el personal de la SEA y muchos técnicos que durante el Gobierno del Dr. Balaguer habían participado en el diagnóstico y diseño del Plan ya no estaban vinculados a esa Secretaría ni al Gobierno mismo. De esta manera, el personal ejecutivo en algunos casos no había participado en los meses de trabajo de formulación del Plan.

Al inicio se estableció la organización que aparece en el Anexo 8 y que básicamente estaba constituida por tres departamentos:

Coordinación de Desarrollo y Economía. Era la unidad encargada de promover la captación de recursos externos, el manejo contable del Plan, la coordinación de las actividades agroindustriales, de crédito y de mercadeo. También le correspondía dirigir los proyectos de construcción y mejora de caminos, pequeñas presas y la realización de estudios técnicos sobre La Sierra.

Coordinación Técnica y Encargados de Zona. Esta unidad era responsable de brindar servicios de asistencia técnica agrícola y ganadera al campesino, la dirección de proyectos por productos agrícolas y la construcción y administración de viveros. El personal de campo, agrónomos especialmente, pertenecían a la Coordinación Técnica y estaba distribuida en tres subzonas que eran Jánico, San José de las Matas y Monción.

Coordinación de Organización y Servicios. Su responsabilidad abarcaba la promoción de servicios a las comunidades tales como deportes, salud y fomento de la capacitación y la organización rural. Se habían asignado a esta coordinación promotores de organización que asesoraban a las asociaciones de agricultores ya existentes, a las amas de casa y a los jóvenes.

Esta estructura original cambió muy poco en los años siguientes. Básicamente al final del segundo año de ejecución se crearía una coordinación administrativa y se reorganizarían internamente las coordinaciones tal como se muestra en el organigrama del Anexo 9 correspondiente al que se encontraba en funcionamiento cuando el Dr. Pallarés visitó el Plan Sierra a mediados de 1982.

### Los Recursos del Plan Sierra

#### Territorio

Los 2,300 km<sup>2</sup>. que comprendía el territorio del Plan pasaron a ser el área de responsabilidad del Plan en lo referente a los programas que se habían formulado en el "Libro Verde". Esto no significaba autonomía de La Sierra de las autoridades civiles y militares, ni tampoco la ausencia de actividades de otras instituciones no contempladas, aunque en la práctica casi no había institución que no estuviese incluida entre los organismos "asesores" de la Junta Directiva entre las que de alguna manera debían ofrecer sus servicios en el área.

La tierra era propiedad privada y sólo un 5% estaba ocupada sin título. Esto significaba que programas como conservación de suelos y reforestación debían darse con la participación de los propietarios. Algunas tierras eran propiedad de serranos residentes en Nueva York producto de la acelerada migración después

de 1966 y de la adquisición posterior que ellos mismo hacían. Esta adquisición posterior de tierras por los "Dominican York" no implicaba necesariamente la explotación agrícola. "...ellos regresan a La Sierra con dólares compran tierra y regresan a Nueva York dejándolas casi como un símbolo de su riqueza", le comentaba un profesor del ISA al Dr. Pallarés en un extenso recorrido por el área del Plan.

### Personal

En sus tres primeros años de ejecución el personal creció aceleradamente y en mayo de 1982 contaba ya con 500 empleados fijos más 277 por servicios contratados. Este personal se calificaba de la siguiente manera:

(a) Fijo

Directivo	12
Mandos Medios	56
Técnicos y Paratécnicos	134
Obreros Especializados	98
Obreros no Calificados	200
Total	<u>500</u>

(b) Por Servicios Contratados

Reforestación	180
Conservación de Suelos	47
Viveros Móviles	50
Total	<u>277</u>

Aunque algunos de estos funcionarios eran provenientes de la SEA, el Dr. Pallarés escuchó de algunos de ellos que sus sentimientos eran de absoluta pertenencia al Plan Sierra y no se sentían supeditados a la SEA, ni a su Dirección Regional Norte.

### Presupuesto

Para la primera etapa del Plan que comprendía sus primeros cuatro años de ejecución (1979-1983) se estimó un presupuesto total de RD\$21,102,924 1/. El 74 por ciento de ese presupuesto correspondería al Programa de Producción Agrícola. El cuadro resume

---

1/ RD\$ = \$1 USA en 1979, en 1982 existía ya un mercado paralelo y el tipo de cambio era \$1 USA = RD\$1.45.

CUADRO NO. 1

PRESUPUESTO POR PROGRAMA Y POR AÑO

RD\$

PROGRAMA/AÑO	1	2	3	4	TOTAL
· PRODUCCION AGRICOLA	3.248.363	3.407.796	4.142.211	4.865.970	15.664.340
· PRODUCCION AGROPECUARIA	465.043	64.397	65.183	65.969	660.592
· FORESTAL	61.223	57.289	57.540	59.072	235.124
· ELABORACION PRODUCTOS	214.413	200.567	245.810	233.206	893.996
· DIFUSION TECNOLOGICA	941.960	567.923	574.438	568.721	2.653.042
· SERVICIOS SOCIALES	321.074	215.300	219.943	239.513	995.830
<b>TOTALES</b>	<b>5.252.076</b>	<b>4.513.272</b>	<b>5.305.125</b>	<b>6.032.451</b>	<b>21.102.924</b>

CUADRO NO. 2

FUENTES DE PARTICIPACION FINANCIERA PARA LOS  
PROYECTOS DE PRODUCCION AGRICOLA

CUATRO (4) AÑOS - RD\$

PROYECTO/FUENTE	CARTERA CREDITO	GASTOS DE EJECUCION	APORTE DEL PRODUCTOR	COSTO TOTAL
TABACO	5.127.094	1.096.011	1.032.304	7.255.409
YUCA AMARGA	733.292	41.140	5.351	779.783
GUANDUL	209.880	23.760	20.988	254.628
CULTIVOS AUTOCONSUMO	219.767	44.012	-	263.779
SISAL	601.299	21.889	107.104	730.292
FRUTALES	1.014.109	-	-	1.014.109
CAFE	4.662.624	174.932	528.784	5.366.340
<b>TOTALES</b>	<b>12.568.065</b>	<b>1.401.744</b>	<b>1.694.531</b>	<b>15.664.340</b>

el presupuesto por programas y años elaborado durante el año 1978 por el equipo de trabajo que diseñó el Plan Sierra. El Cuadro 2 establece las fuentes de financiamiento para el Programa de Producción Agrícola; la Cartera de Crédito en ese cuadro se refiere a los fondos que se otorgarían en calidad de préstamo al agricultor, y se suponía también que los agricultores aportarían una contraparte total de RD\$1.694,531.

El primer aporte entregado por el Presidente Antonio Guzmán en marzo del 79 fue de RD\$875,346 correspondiente a parte del presupuesto para el primer año de operaciones.

Un mayor detalle de estos presupuestos por programa y proyecto así como su división en Gastos de Operaciones e Inversión aparece en el Anexo 10. Antes del Plan Sierra era la SEA la institución que más técnicos destacaba en la zona, después de aprobadas las limitaciones para la tala de árboles en 1966 era común observar vehículos de la Dirección General de Foresta.

#### Los Programas del Plan Sierra

Luego de más de un año de investigación y diseño, el Comité de Trabajo que se había establecido en diciembre de 1976 como producto del taller, había entregado al Presidente Dr. Balaguer el "Libro Verde" que contenía los programas, subprogramas y proyectos que se resumen en el cuadro 3.

"Nosotros definimos esos programas con base en largas jornadas de trabajo con los agricultores, viajábamos largas horas en mulo o a pie para lograr algo que realmente fuera de beneficio para los serranos", comentaba un técnico "retirado" de la SEA que había trabajado junto a estudiantes de la Universidad Católica y que cambió de trabajo al cambiar el Gobierno.

Esos mismos programas fueron aprobados por el Presidente Antonio Guzmán al entregar en marzo del 79 el primer aporte económico para iniciar el Plan Sierra. Por supuesto, estos programas habían sido diseñados para su primera etapa de ejecución que comprendía sus primeros cuatro años pero su continuación iría más allá de ese período en lo que se llamaría "Etapas II del Plan Sierra".

En la siguiente síntesis aparecen también las notas y actividades principales de cada programa así como el costo total por proyecto. En la formulación que habían hecho los técnicos en el "Libro Verde" incluyeron una descripción de la metodología de trabajo, indicadores y mecanismos de evaluación y un cronograma de actividades.



CUADRO NO. 3

PLAN SIERRA: RESUMEN DE PROYECTOS 1979

PROGRAMA	SUB-PROGRAMA	PROYECTOS ESPECIFICOS Y COSTO TOTAL	METAS (4 AÑOS)	ACTIVIDADES
A. Producción Agrícola RD\$ 15.664.340	A.1. Cultivos Temporeros RD\$ 8.289.820	Tobacco Negro RD\$ 7.253.409	(1) Aumentar ingresos agrícolas con aumento de productividad de 1.75 quintales a 2.00 por tarea.  Nota: Hay 2.604 productores y 32.647 tareas con tabaco	1. Asistencia técnica para mejorar sistemas de cultivo. 2. Motivar formación asociada de productores. 3. Crédito para actividades culturales. 4. Posible precio de sustitución para reducir incertidumbre de productores y altos beneficios de intermediarios
		Yuca Amarga \$ 779.783	(1) Mayor productividad e ingreso para 3.000 pequeños productores. Pasar de 5 quintales a 7 quintales por tarea.  Nota: Hay sembradas 49.350 tareas = 28.4 % del total del país	1. Asistencia técnica. 2. Crédito para financiar prácticas. 3. Precio estable para evitar intermediarios.
		Guandul \$ 254.628	(1) Mejorar calidad y precios para aumentar ingresos de 1.000 parceleros con un total de 9.000 a 15.000 tareas. (2) Aumentar productividad de 1.5 a 2.0 quintales por tarea.	1. Asistencia técnica y crediticia. 2. Introducción de nuevas prácticas.
	A.2 Fomento de Cultivo de Autoconsumo \$ 263.779	Cultivos de Autoconsumo \$ 263.779	(1) Sembrar 65.281 tareas entre los siguientes cultivos: maíz, habichuelas, plátano, guineo, batata, papa, hortaliza y yuca dulce. (2) Mejorar nivel de vida y producir con excedente a consumo familiar	1. Asistencia técnica para evitar técnicas rudimentarias, cultivos mal asociados o intercalados, semilla de mala calidad. 2. Siembra en rotación, asociación. 3. Crédito ya existente más recuperable por aumento de rentabilidad: habichuela, maíz y papa. 4. Donación de materiales necesarios para otros cultivos.

CUADRO NO. 3 (Cont.)

PROGRAMA	SUB-PROGRAMA	PROYECTOS ESPECIFICOS Y COSTO TOTAL	METAS (4 AÑOS)	ACTIVIDADES
B. Producción Agropecuaria \$ 660.592	A.3 Cultivos Perma- nentes \$ 7.110.741	Sisal (Caboys) \$730.292	(1) Aumentar producción y productividad y con ello mejorar el nivel de vida de los 200 productores con un total de 3.000 tares (50% del potencial de La Sierra). (2) Reducir importaciones y beneficiar economía del país. (3) Aumento de productividad debe ser de 1 quintal a 3 por tarea.	1. Establecer sistemas de crédito. 2. Mejorar canales de comercialización 3. Asistencia técnica a productores. 4. Estabilizar precio.
		Fomento de Frutales \$ 1.014.109	(1) Control de erosión y reforestación. (2) Aumentar fuentes de trabajo. (3) Beneficiar a 6.000 familias. (30.000 personas)	1. Proyectos de producción comercial. 2. Financiamiento de BAGRIDOLSA supervisando a productores. 3. Asistencia técnica a productores. 4. Motivación de la formación de asociaciones de caféicultores. 5. Crédito para áreas rehabilitadas y agricultores sin capital de trabajo. 6. Posible establecimiento de precio de control.
		Rehabilitación y mantenimiento de cafetales \$5.366.340	(1) Aumentar ingreso y calidad de la vida de las familias de 1.924 pequeños y medianos productores (2) Elevar productividad de 60 lbs. a 100 lbs. por tarea.	1. Asistencia técnica a productores. 2. Motivación de la formación de asociaciones de caféicultores. 3. Crédito para áreas rehabilitadas y agricultores sin capital de trabajo. 4. Posible establecimiento de precio de control.
B. Producción Agropecuaria \$ 660.592	Producción Pecuaria \$ 660.592	a) Establecimiento de dos centros ganaderos	(1) Realizar investigaciones para determinar especies de pastos y forrajes más adecuados a la zona para su fomento posterior.	1. Establecimiento de centros ganaderos en las secciones de "Ouesta Abajo y "María Buena".
		b) Desarrollo de Pastos y Ganadería SEA/FAO \$ 660.592	(2) Fomento a la ganadería para mejorar alimentación y nutrición de los serranos	2. Realización de proyectos demostrativos sobre sistemas de producción-ganadería aplicable a La Sierra. 3. Construcción de estaciones de monta y recorta para proveer servicios de cruzamientos y veterinarios y centros de recolección de leche.

## CUADRO NO.3 (cont.)

PLAN SIERRA: RESUMEN DE PROYECTOS  
1979

PROGRAMA	SUB-PROGRAMA	PROYECTOS ESPECIFICOS (COSTO TOTAL)	METAS (4 AÑOS)	ACTIVIDADES
C. Forestal \$235.124	C.1 Reforestación y manejo forestal \$54.720	C.1 Reforestación y manejo forestal \$54.720	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducir el proceso de erosión</li> <li>2. Crear mística para que productores se incentiven en el cultivo de los bosques</li> <li>3. Reforestar 46.8 ha cada año asociadas con cultivos temporeros</li> <li>4. Hacer un raleo a los 10 años y hacer explotación comercial a partir del año 10.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover la reforestación con la participación de los agricultores de la región.</li> </ol>
			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un sistema de selección para corta y saca de árboles en una área de operación de 130 ha. anualmente, con un turno de explotación cada 5 años.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saca de árboles que han alcanzado su madurez y que técnicamente haya sido seleccionados para tal fin.</li> </ol>
D. Elaboración de Productos \$893.996	C.2 Aprovechamiento Forestal \$180.404	C.2 Aprovechamiento forestal \$180.404	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instalar dos Centros de Adiestramiento en manufactura y artesanía, uno en el Instituto Superior de Agricultura (ISA) y otro en el Municipio de San José de las Mesas.</li> <li>2. Beneficiar 4.200 estudiantes con 140 cursos en gerencia, artesanía y manufactura.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cursos de capacitación para promover proyectos de artesanía y manufactura y combatir el desempleo.</li> </ol>
			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producir tecnología apropiada para la región.</li> <li>2. Contribuir al aumento de la producción con sistemas mejorados de cultivos.</li> <li>3. Realizar 58 ensayos regionales, 37 agrónomos y 165 demostrativos con yuca amarga, guandú, tabaco, mani, maíz, habichuela, café, cítricos, agua, café, etc.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adecuación de metodología de investigación sencilla, práctica y eficiente.</li> <li>2. Adaptación de tecnología de otras zonas del país.</li> <li>3. Establecimiento de ensayos domésticos.</li> </ol>
E. Difusión Tecnológica \$2.653.042	E.1 Investigación Agropecuaria \$1.280.000	E.1 Investigación Agropecuaria \$1.280.000		

CUADRO NO.3 (cont.)

PROGRAMA	SUB-PROGRAMA	PROYECTOS ESPECIFICOS (COSTO TOTAL)	METAS (4 AÑOS)	ACTIVIDAD
	E.2 Extensión Agropecuaria \$ 988.750	E.2 Extensión Agropecuaria \$ 988.750	1. Aumentar la producción de La Sierra.	1. Difusión tecnológica con 18 técnicos agrónomos extensionistas más para completar 31 y dar a cada una de 31 áreas los servicios de un médico veterinario. 2. Ayuda crediticia. 3. Suministro de insumos a agricultores.
	E.3 Capacitación a productores \$384.292	E.3 Capacitación a productores \$384.292	1. Brindar capacitación a los productores de La Sierra para mejorar sus condiciones de vida. 2. Lograr capacitar 1.080 productores por año en 28 cursos de 5 días de duración y 3 de seguimiento por grupo de asistencia.	1. Cursos de capacitación para productores. 2. Capacitación de personal técnico (6 técnicos agrícolas y 1 trabajador social como metodólogos de la capacitación agropecuaria.
F. Servicios Sociales \$587.375	F.1 Educación \$408.455	F.1 Capacitación de los maestros serranos para la enseñanza primaria e intermedia. \$408.455	1. Capacitar 400 maestros de La Sierra para elevar el nivel educativo de la población. 2. Investigar la educación rural en La Sierra para fortalecer el Plan Sierra y a la formación de los maestros.	1. Realización de 32 cursos y 8 investigaciones por año para un total de 128 cursos y 24 investigaciones sobre educación rural. 2. Administración del proyecto por parte de la Universidad Católica Madre y Maestra.  Áreas de Capacitación: Psicología, Sociología, Pedagogía, Didáctica, Matemática, Español, Historia, Geografía, Biología, Zoología, Estética y Filosofía.
	F.2 Salud \$587.375	F.2 Funcionamiento de cuatro unidades móviles médicas \$587.375	1. Ofrecer servicios de salud a los 170.000 habitantes de La Sierra con una consulta potencial anual de 90.000 consultas. 2. Lograr la cobertura total de los servicios de salud en el territorio de La Sierra. 3. Brindar educación en salud y medicina preventiva a los campesinos de La Sierra.	1. Construcción y utilización de cuatro (4) unidades móviles formadas por un trailer y un jeep cada una, debidamente equipadas con personal médico especializado y estudiantes de la UCMW. 2. Administración del Proyecto por parte de la Universidad Católica Madre y Maestra.

### Las Reacciones Iniciales al Plan Sierra

Al principio los directivos del Plan habían tenido que enfrentar dificultades tanto para lograr reclutar personal adicional al existente en la SEA con capacidad y mística para irse a La Sierra a trabajar como para convencer a los mismos serranos y a sus instituciones "asesoras" de las bondades del nuevo programa.

En las comunidades urbanas de La Sierra no se logró mucho apoyo por ser un plan dirigido al área rural. Los pobladores de estas asumían una actitud muy crítica y no creían ni en la viabilidad ni en la seriedad de las intenciones, puesto que sus relaciones con instituciones como el Banco Agrícola no habían sido positivas y pensaban que ahora sería igual.

Las existentes organizaciones campesinas también rechazaban el plan o lo veían con mucha suspicacia. Uno de los grupos más opositores era la Federación de Agricultores de Guaraguano, muy fuerte en la zona de Monción y líder dentro de las organizaciones serranas. Poco tiempo después de iniciarse el Plan, sus directivos y los de la Federación hablaron sobre el apoyo a un complejo agrindustrial de la Federación y las cosas comenzaron a cambiar. "Nosotros sabíamos que un proyecto de producción de casabe que tenían no iba a ser rentable pero aún así nos metimos a ayudarles", comentaba un técnico del Plan Sierra al Dr. Pallarés quien al visitar la fábrica de casabe en producción, habló con un alto directivo de la Federación de Guaraguano y recibió el siguiente comentario: "Si el Plan Sierra no nos hubiera ayudado no tendríamos estos buenos hornos ni este edificio tan bueno pero de alguna manera también estaríamos produciendo el casabe...".

Era común escuchar a los campesinos decir: "Si ustedes quieren que nosotros los oigamos no nos traigan gente de la Dirección de Foresta, ni vengan en vehículo con placa oficial".

Los sacerdotes de la región, líderes por tradición en sus comunidades también rechazaban el Plan porque "esos planes siempre se quedan en las nubes y lo que hacen es crear más burocracia". Pocos de ellos sabían que su propio Obispo era el Presidente del Plan Sierra.

Sin embargo, en Santiago sí se contaba con todo el apoyo de la Asociación de Desarrollo y en especial de personas como Luis Crouch y del propio Obispo Mons. Aquino.

Las instituciones llamadas "asesoras" en el Decreto 643 del Presidente de la República, por medio del cual se formó el Plan, tampoco lo apoyaban. Un miembro de la Junta Directiva comentaba al respecto:

"Al principio era una situación penosísima. La actitud de la Secretaría de Estado de Agricultura era torpedear esto, la actitud de la Secretaría de Educación era de celos patológicos, Salud Pública no quería saber que nadie se asomara a sus propios dominios, a sus fincas, a sus actos y salvó un poco la situación las relaciones de tipo amistoso no institucional. Las relaciones de tipo amistoso se han ido convirtiendo en relaciones institucionales. Leo 1/ y yo les conocíamos y ellos estaban con un temor de que el Plan les restara fuerza y crédito político pensando en la permanencia en el poder, pero Leo no les despertaba ningún recelo, conmigo no tenían dificultad y estos ingredientes fueron limando un poco ese recelo que había obligado a trasladar a algunos de Agricultura que estaban entorpeciendo, era imposible arrancar.

Unido a todo esto estuvo el apoyo y, esto hay que reconocerlo, más intuitivo que reflexivo del Presidente de la República. Nosotros tuvimos un apoyo incondicional del Presidente que es el que ha permitido sortear campañas adversas. El apoyo del Presidente al principio no era muy evidente y por eso las instituciones reaccionaban así, nosotros hemos provocado que ese apoyo se haga evidente y lo hemos mantenido a él muy vinculado al Plan Sierra, lo invitamos cada cierto tiempo para que pase un día allá, que duerma en el área de La Sierra y que el campesino le exponga lo que piensa y le hemos dado las motivaciones de por qué el Plan Sierra no puede estar sujeto al interés de una campaña política, este es un proyecto de largo plazo..."

Con todos esos problemas y rechazos iniciales el arranque del programa fue sumamente difícil para el personal que lo inició. Poco a poco se fueron reuniendo con las distintas asociaciones para exponer más en detalle los proyectos y, al iniciar algunos en concreto como el crédito para la producción, el recelo fue disminuyendo aunque algunos pensaban que aún tres años después no había desaparecido totalmente.

#### Los "Nuevos Programas" del Plan Sierra

Los primeros meses de la ejecución coincidieron con el inicio de cambios a lo planteado en el "Libro Verde". Ya en 1982 el propio Mons. Aquino opinaba que "...el Libro Verde fue un punto de partida que ha quedado desfasado por completo... la imaginación se fue más allá de lo que los hechos podían permitir... en ese libro se planteaba una organización de la población y del Plan muy piramidal, muy académica, mientras que la organización actual con los Comités de Desarrollo de la misma comunidad es mucho menos rígido y más en función de sus propias necesidades..."

---

1/ Leo Luna (nombre ficticio)

Los fundadores del Plan Sierra explicaron que no era que desde el primer día se olvidó el Libro Verde, de hecho había sido el plan original con que se había empezado pero poco a poco surgieron los cambios. La justificación que daba Leo Luna a esas modificaciones era que la "fotografía" que habían tomado quienes diseñaron el Plan era incompleta. Los cambios principales se dieron en los proyectos de salud, reforestación y educación.

En salud, la estrategia no se hizo sólo con base en el proyecto de unidades móviles que sí se construyeron y se usaban, pero sin la participación de la UCMM, sino también con base en la construcción de clínicas rurales permanentes. Quienes concibieron las unidades móviles pensaban que con ellas se le brindaría el servicio a la población y no se promovería su asentamiento por no haber condiciones productivas para soportarlo y entonces para su propio bien poco a poco emigrarían y, además, las unidades servirían para forzar a la Secretaría de Obras Públicas a abrir caminos para que llegaran esas unidades a las comunidades. "Pensar eso sería absurdo declaraba Blas - esos caminos nunca se hubieran abierto".

En reforestación las metas del plan original fueron consideradas como conservadoras por Leo y su equipo técnico del Plan Sierra pues según su criterio sólo contemplaba la cuenca del Gallo y ya en junio de 1982 este proyecto era el programa básico del Plan y abarcaba zonas mucho más amplias que esa cuenca.

El plan original no contemplaba la construcción de caminos y en sus primeros años se habían construido o reparado 328 Km.

En educación la idea original había sido desarrollar con los maestros un programa permanente de capacitación y de investigación sobre educación rural en la Universidad Católica Madre y Maestra, mientras que lo que hizo después fue buscar su titulación como tales mediante el ofrecimiento de cursos cortos y periódicos en la propia Sierra.

Al analizar retrospectivamente esos y otros cambios, uno de los primeros y principales técnicos gestores y diseñadores del Plan, el señor Juan Montero, Director de Planeamiento de la Universidad Católica decía:

"El problema que hubo en la implementación del Plan Sierra fue el hecho de no haber participado (los ejecutores del Plan) en la elaboración del Plan Sierra porque tú comienzas y como no has sabido la historia, no la has internalizado ni conoces las particularidades que lo llevan a uno a desarrollar una visión con relación a cada uno de los proyectos, entonces no puedes ejecutar de acuerdo a lo previsto; en el papel se ponen muchas cosas pero hay un sentido motivacional y un sentido normativo que no se ponen ni es posible expresarlo en un papel sino que es un asunto de vivencia...el caso de las unidades móviles es famoso y debe hacer reflexionar a muchos en la

implementación de un proyecto... Ante todo esto, se alegó en una reunión del Consejo que quienes elaboraron el Plan no conocían ni habían visitado el área. Nosotros desde el año 73 andábamos de lugar en lugar conociendo la realidad, yo recorrí la Sierra en mulo se arriba a abajo y hubieron lugares donde tuvimos que usar sogas para llegar... Lo de educación de maestros se cambió por una niñedad de dar cursos cortos en lugar de un programa profundo de talleres continuos durante 6 ó 7 meses con expertos para motivar un autodesarrollo... En esencia para mí ahí estuvieron los grandes problemas en que específicamente el Director del Plan no participó de la elaboración y la discusión del Plan..."

Para un profesor del ISA, el Ing. Erickson, la diferencia entre el plan original y el ejecutado estaba en que el primero "consideraba un plan sin gente y ahora con la reforestación se contempla la gente dentro de la Sierra".

Para Leo Luna el problema era que "ellos habían tomado esto como una región agrícola y eso no es errado sino incompleto porque esto no es una región agrícola...ellos planeaban trabajar con tabaco y nosotros nunca hemos trabajado con tabaco ni vamos a trabajar nunca, creemos que se debe desincentivar y no damos crédito para eso".

#### Los Logros en los Tres Primeros Años

Los tres primeros años habían sido dedicados a la organización interna que tuvo algunos cambios hasta llegar al organigrama que aparece en el Anexo 9, también habían sido los años de iniciación de actividades y de consolidación de las relaciones con las asociaciones y grupos comunales así como con las instituciones estatales.

El Dr. Pallarés había notado en sus reuniones con los coordinadores y técnicos del programa una gran satisfacción por la labor realizada y un gran espíritu de trabajo en los coordinadores generales principalmente. El grupo evidenciaba el reconocimiento de liderazgo de Leo y en algunos casos incluso mostraban duda de conversar sobre el Plan a menos que estuviesen seguros de la aprobación del Director para ello. El Dr. Pallarés también tuvo acceso a la lectura de alguna correspondencia entre Leo y el personal y sintió que había cuestiones muy operativas y pequeñas en las que él también decidía en contraste con las decisiones de tan alto nivel que también era parte de su responsabilidad.

Cuando se le expuso el organigrama actual al Dr. Pallarés y los logros de cada una de las unidades que lo componían, la síntesis que él elaboró fue la siguiente:



**CUADRO NO. 4**  
**LOGROS DEL PLAN SIERRA 1979-MAYO 1982**

DEPARTAMENTO	UNIDAD O PROGRAMA	LOGROS-DESCRIPCION
Coordinación de Crédito, Agrindustria y Mercadeo.	Agrindustria y Mercadeo	<p>1) Financiamiento y asesoría a la Federación de Agricultores Guaraguano en su proyecto del "complejo agroindustrial" para producción de casabé, procesamiento de frutas y de pollos. El Plan Sierra destacó en el proyecto a uno de sus funcionarios como co-administrador hasta que la Federación esté en capacidad de la autodirección; Plan Sierra también ha asignado asesores en montaje del complejo.</p> <p>2) Financiamiento para desfibradoras de cabuya.</p>
	Crédito	<p>1) Se concedieron 670 préstamos por un monto total de \$3,246,118. Las fuentes de fondos para esos préstamos eran el Plan 29. (Banco Agrícola), Cooperativa Mamoncito, y Cooperativa San José con fondos directos del Plan Sierra; otras fuentes tradicionales o existentes antes del Plan Sierra eran Banco del Comercio Dominicano, FIDECASA y Banco Popular.</p> <p>2) Financiamiento y asesoría a 8 grupos de mujeres fabricantes de esteras y a 70 talleres de ebanistería.</p>
Coordinación de Organización y Servicios	Salud	<p>1) Mediante un acuerdo con Secretaría de Salud Pública y Asistencia Social (SESPAS) se construyeron 8 clínicas rurales bien equipadas con inversión total de \$175,000. SESPAS financió 5 v Plan Sierra 3 con fondos de la Fundación Kellog.</p> <p>2) Integración y rotación de tres equipos móviles con personal médico de la SESPAS que permanecía 2 días en cada comunidad.</p> <p>3) Pacientes atendidos en odontología: 20,754; 21,621 en medicina general, 10,524 análisis, medicamentos para 44,000 personas, aplicación de fluor a 25,000 escolares, 200 letrinas.</p> <p>4) Se procuraba establecer un programa de tuberías rurales con la asesoría del INAPA.</p> <p>5) Dos ambulancias en Jánico y Monción.</p> <p>6) 200 letrinas instaladas.</p>
	Mujer	<p>1) Con 104 clubes de amas de casa se organizaron programas de educación para la salud, educación para la nutrición, saneamiento, letrización, vacunación y entrenamiento de promotores de salud.</p> <p>2) Funcionamiento de programas de huertos, pollos, estanques de peces y capacitación a madres de familia con siguientes resultados: 216 cursos, 2100 huertos familiares con insumos donados, 20,000 pollos distribuidos, 5 estanques de peces y 50 vacas financiadas (una por familia que se pagaban con dos críos y plantación de árboles).</p>

CUADRO NO.4 (cont.)

DEPARTAMENTO	UNIDAD O PROGRAMA	LOGROS-DESCRIPCIÓN
Coordinación de Organización y Servicios	Centro de Capacitación Los Montones y Actividades de Extensión	1) Cursos sobre problemas de La Sierra (pobreza y degradación de los recursos naturales) dirigidos a líderes de asociaciones, alcaldes, presidentes de asambleas religiosas, profesores. 2) Cursos sobre educación y salud para los clubes de amas de casa. 3) Cursos para identificar con el Plan Sierra a todo su personal. 4) Total de cursos: 540 en 1979/82, reuniones 11.021, charlas: 1.572, entrevistas 4.540, visitas 3.270, jornadas educativas 537
	Organización	1) Asesoría a organizaciones existentes para fortalecerlas. Estas organizaciones ya existían antes del Plan Sierra y habían ido creciendo con el apoyo de promotores que el Plan había ubicado en las comunidades. En Abril de 1982 había 379 grupos distribuidos en tres municipios como lo presenta el Anexo 11. 2) Capacitación de organizaciones para ser receptoras de los programas del Plan Sierra. 3) Casi se ha duplicado cantidad de organizaciones de agricultores, amas de casa, cooperativas; jóvenes y artesanos en tres años.
	Educación	1) Diagnóstico completo de condiciones de escuelas y capacidad de maestros. 2) Reparación, acondicionamiento y obtención de materiales básicos para 70 escuelas con materiales puestos por Plan Sierra y mano de obra por Asociaciones de Padres y Amigos de la escuela. 3) Capacitación a 197 profesores hasta alcanzar el título de maestros normales. 4) Cursos a 180 maestros en verano sobre técnicas de enseñanza y conservación de recursos naturales. 5) 18 cursos cortos a 325 profesores en recursos naturales, nutrición y función del maestro. 6) Distribución de 15,000 textos, 6,000 butacas, 321 pizarras, 30 enciclopedias y otros materiales. 7) Financiamiento de 3 semestres a 1300 estudiantes en las escuelas radiofónicas de Santa María. 8) Construcción de 4 escuelas de artesanías y pronto se iniciaría asesoría por el Instituto Tecnológico de Rochester.

CUADRO NO.4 (cont.)

DEPARTAMENTO	UNIDAD O PROGRAMA	LOGROS-DESCRIPCION
Coordinación Técnica	Unidad de Sistemas	1) Asesoría y motivación a campesinos para mejorar los sistemas de cultivos en sus propios terrenos por medio de las brigadas (1 técnico y 2 ayudantes). 2) Fortalecimiento de la siembra del café: 55,957 tareas y listas en mayo del 82 habian 16,000 tareas más para sembrar. Este fomento del café era financiado con tres fondos: Plan Sierra, FIDECASA y Banco Agrícola. 3) Establecimiento de 22 germinadores de café con capacidad de 29 millones de plántulas; distribución de 15 millones de plantas y 20 millones de fundas.
	Conservación de Suelos y Reforestación (Recursos Naturales)	1) Motivación, asesoría y financiamiento de trabajos de conservación de suelos por medio de las 18 brigadas de "conservación de suelos". 2) Construcción de terrazas y 390 tareas y de acequias de laderas en 11.395 tareas. 3) Reforestación con café, guana, frutales y maderables en 11.395 tareas. 4) Financiamiento para siembra de 14,210 tareas de cabuya en la "ante-Sierra". 5) Desparasitación de 38,000 cabezas de ganado. 9.042 análisis clínicos de brucelosis. Adquisición de finca para futuro centro ganadero demostrativo. 6) Desarrollo de 14 viveros para un total de 200 tareas con capacidad para 7 millones de plantas frutales y maderables. Producción real de 240,000 plantas frutales y distribución de 191,778 y se han sembrado 1,330 tareas, 594 con créditos del Plan Sierra y 734 con otros créditos. 7) Producción de 4,154,749 arbolitos (plantas maderables) con 2,442,573 distribuidos. Se han reforestado 80,000 tareas. 8) Fomento del empleo para 200 personas (en su mayoría mujeres) en los 14 viveros que sumaban una planilla de \$25,000 mensuales. 9) Valles intramontanos: instalación de sistema de riego por aspersión en 7 "vallecitos" en 4,125 tareas que fueron incorporados a la Reforma Agraria. 10) Programa de Cultivos Alimenticios, Tareas Sembradas a junio 1982, habichuelas rojas 35,212, habichuelas negras 552, yuca amarga 9,002, yuca dulce 9,012, plátano y guineo 10,718, guandules 6,970, arroz 3,400, papas 1,338 y hortalizas 13,850
Dirección Ejecutiva	Unidad de Construcciones	1) <b>Construcciones:</b> 8 clínicas rurales (salud), 7 escuelas de economía agrícola, 3 escuelas de artesanía, 1 escuela de artesanos, 3 densositos para madera, 1 oficina para sub-zona de Jánico, 1 fábrica de casabé, 1 procesadora de guandules y frutales, 1 granja de "Federación Guaraguand", 1 patio cultural en San José, 2 granjas para engorde de pollos, 3 almacenes (acopio, insumos y consumo), 5 oficinas para salas de desarrollo, 2 locales para cooperativas de consumo, 1 taller de mecánica, 1 taller de reparación de motores, electrificación en Jánico, oficinas en San José de las Matas, 3 kioskos, 1 centro de capacitación "Los Montones", 1 centro de capacitación campesina en Monción, 108 kms. de caminos construidos y 371 kms. reparados, 8 puentes, 10 laderas y 3 alcantarillas.

### La Estrategia de los Programas y las Relaciones Interinstitucionales

Las dificultades iniciales con las instituciones, en 1979, se habian ido superando y de esa manera se habia logrado iniciar y ejecutar esos proyectos. Cada programa contaba con una metodología particular y las relaciones que se establecian con las instituciones también eran diferentes.

#### Programa de Organización

"La Sierra no fue organizada por el Plan Sierra sino que ya estaba organizada cuando llegó el Plan" decía Marta Fernández, Coordinadora de Organización y Servicio y persona muy conocida por su lucha en defensa del Plan. Antes de que existiera el Plan Sierra ya la Secretaría de Agricultura tenía personal en la región para promover la organización campesina y también la Iglesia Católica había promovido desde hacía 20 años sus organizaciones.

Al nacer el Plan el personal promotor de la SEA pasó a la tutela del Plan y el propio Coordinador del Programa de Organización era antes parte de la SEA. El programa contaba con un promotor en cada uno de los nueve polos de desarrollo en que estaba distribuido el "personal de campo" pero el propósito no era crear más organizaciones sino ofrecer los servicios de asesoría y capacitación a las ya existentes.

El promotor de organización tenía cierta influencia al determinar qué grupos podían ser considerados sujetos de programas de crédito por parte del Plan.

A inicios del año 82 existían en La Sierra 148 asociaciones de agricultores, 104 clubes o asociaciones de mujeres, 71 clubes y grupos juveniles, 43 cooperativas de ahorro y crédito y 8 de consumo, además habían 3 asociaciones de artesanos y 2 de ganaderos.

#### Programa del Centro de Capacitación

Este programa no había sido considerado en el "Libro Verde" pero a juicio de la Lic. Fernández constituía el más importante de su departamento pues facilitaba la transmisión de información, motivación y aprendizaje masivo. Por este centro pasaban la mayoría de los dirigentes campesinos y de otras organizaciones y a todos se les consientizaba sobre La Sierra, con sus problemas, oportunidades y estrategias hacia el futuro. El personal instructor era del propio departamento y para cursos especializados se buscaba ayuda en las instituciones públicas y privadas.

### Programas de Educación

El propósito básico del programa era la capacitación de los maestros de la región e incluso procurar su titulación como tales. Para esta tarea la Secretaría de Estado de Educación había asignado una persona, a la Lic. Olga Torres, como Coordinadora de este programa en el Plan Sierra a petición del Director Ejecutivo del Plan.

La Lic. Torres al definir su ubicación afirmaba: "mi jefe aquí es Marta Fernández y en la Secretaría de Educación (SEE) la Dirección de Capacitación de Maestros". Aunque la SEE estaba regionalizada, la Lic. Torres no dependía directamente de la Dirección Regional de Santiago o de Mao sino que gozaba de bastante autonomía para realizar su trabajo.

Con excepción del programa de capacitación de maestros el resto de las actividades de la SEE en La Sierra se regían con los procedimientos, personal y recursos normales de la SEE para el resto del país.

Sin embargo, también el Plan Sierra había introducido un programa de reparación y acondicionamiento de escuelas en el que el Plan ponía los materiales y las Asociaciones de Padres y Amigos de la Escuela la mano de obra. En esta actividad también intervenía la Lic. Torres y explicaba así su procedimiento para obtener materiales: "...para canalizar recursos en la SEE tengo acceso directo con el Secretario y con los Directores, las butacas yo las consigo con el Sub-secretario o el Secretario y luego de que los aprueban vengo a hablar con los Directores Regionales, si lo dejo vía regional salen cuando les da la gana o no atienden las necesidades, para algo yo estoy aquí, y todas las comunidades vienen aquí con sus necesidades..."

La relación jerárquica en la Secretaría de Educación entre los 2 Directores Regionales, 3 Directores de Distrito, 20 Directores de Núcleo (grupos de 16 escuelas con 18 ó 20 maestros en total), los 3 directores de escuelas primarias urbanas y 5 directores de liceos se mantenía igual que en el resto del país; cuando la Lic. Torres programaba un curso, coordinaba las fechas con los directores de distrito, informaba a los directores de núcleos y gestionaba los recursos ante Marta Fernández o Blas Santos en el Plan y ante la Dirección de Capacitación de Maestros y el Secretario de Educación.

Administrativamente la representante de la SEE reconocía la autoridad de los Coordinadores del Plan y afirmaba que esas relaciones con el personal del Plan y con el de la SEE a nivel regional eran excelentes.

Un aspecto de interés del programa de educación y cuyo enfoque le llamó la atención al Sr. Pallarés era la posibilidad de movilidad de los maestros de La Sierra. La Lic. Torres aclaraba: "Los maestros que se capacitan tienen oportunidad de traslado dentro de la misma Sierra pero no pueden salir a otros lugares por lo menos mientras el Plan Sierra exista aquí... hay que ser realistas... si estamos capacitándolos tenemos que controlar que estas personas en las que hemos invertido una parte del dinero nos ayuden a contribuir realmente con nuestro proyecto. No todos se quieren ir, eso se da en los más jóvenes y en los que trabajan en Jánico, cerca de Santiago que quieren irse a la Universidad". La SEE ya había recibido tres solicitudes de permiso para trasladarse a continuar estudios en la cercana Universidad Católica Madre y Maestra y los había autorizado. Un incentivo de la capacitación para los maestros era su aumento de salario de \$90 y \$120 a \$200 con el título de maestros normales.

### Programa de Salud

Esta era una situación diferente a la del programa de educación. La Srta. Germania Morel, quien no pertenecía a un Ministerio, era la Coordinadora del Programa y era funcionaria del Plan Sierra, pero el personal médico, de enfermería y odontología si pertenecía a la Secretaría de Salud y Asistencia Social, SESPAS.

La Srta. Morel coordinaba y supervisaba este personal y en caso de presentarse conflictos, los notificaba a Marta Fernández quien se contactaba con el Director Regional de la SESPAS con sede en Santiago. Esporádicamente participaban estudiantes de la UCMM en programas de aplicación de fluor y prácticas de odontología y también eran supervisados por la Srta. Morel.

La estrategia del programa había sido básicamente la construcción de 8 clínicas rurales, además de los tres subcentros de salud ya existentes en Jánico, San José y Monción. En la construcción de estas clínicas se compartió el financiamiento entre la SESPAS (5) y el Plan Sierra (3) que para ello había conseguido una donación de la Fundación Kellogg. Se establecieron tres equipos que rotaban su permanencia en las clínicas y que con ayuda del equipo rodante facilitaban la prestación de servicios de dos días por semana en las comunidades.

El trabajo de esos equipos, era también apoyado por un programa de promotores de salud que eran personas de las comunidades que se capacitaban para ese trabajo voluntario por el que recibían una dieta de \$50 mensuales de la SESPAS.

Esta modalidad de relación institucional obligaba a Marta Fernández y a Germania Morel a un continuo cabildeo con los responsables regionales de la SESPAS para evitar problemas como los que existieron al nacer el Plan Sierra con el rechazo de la SESPAS.

En la comunidad de Jicomé, cerca de Monción, había ocurrido una situación que evidenciaba los cambios que los mismos directores del Plan no habían deseado del programa de clínicas rurales. Para instalar la clínica rural se buscó el terreno más plano y era el que se usaba para jugar beisbol. Según un sociólogo holandés que había conocido bien esa comunidad, el club de beisbol era el grupo integrador de la comunidad pues era prácticamente la única recreación sana que fortalecía las relaciones dentro de los familiares de Jicomé y con otros pueblos. El campo de beisbol desapareció y nació la clínica, y era común escuchar de los campesinos: "sí, tenemos una clínica pero no hay médico más que una o dos veces por semana y siempre necesitamos ir a Monción, para medicina podemos ir a Monción pero no para jugar beisbol...".

### Programa de la Mujer

Lo que se había hecho era aprovechar la circunstancia del alto nivel de organización de la mujer serrana en 104 Clubes de Amas de Casa para capacitar sus dirigentes e impulsar pequeños para mejorar la alimentación.

Los proyectos desarrollados se dividían en crianza y cultivos. En crianza se hacían proyectos con peces, pollos y vacas que eran financiadas a familias y que luego pagaban con la siembra de árboles y la devolución de dos crías. En cultivos se hacían proyectos de huertas y frutales para los que el Plan les donaba todos los insumos. El programa era dirigido por un equipo del plan a través de los promotores en los polos pero la organización de la mujer era obra del Centro de Promoción Humana, asociación de carácter religioso-social.

### Coordinación Técnica y Coordinación de Crédito, Agrindustria y Mercadeo

Los programas de estas coordinaciones pretendían básicamente la introducción de sistemas de conservación de suelos, la reforestación y el aumento de la producción y productividad de los agricultores para mejorar su nivel de vida.

La Coordinación Técnica era la que mantenía un contacto más directo y frecuente con el agricultor a quien llegaba por intermedio del personal de las subzonas y polos que era una modalidad de organización introducida en 1981 y cuyo propósito Leo Lama le reiteraba a los agrónomos en la carta que aparece como Anexo 12, en la que los definía como "un sitio céntrico desde donde se les daría la asistencia técnica debida a los agricultores de las áreas circundantes y donde de le proporcionaría un alojamiento adecuado a un grupo de técnicos que vivirían ahí".

Cada sub-zona (San José, Jánico y Monción) estaba dividida en tres polos y uno de los agrónomos era su coordinador y reportaba al coordinador de sub-zona.

Para alcanzar los logros que presentaba esta coordinación se había iniciado en los años 79 y 80 un proceso de motivación a los agricultores por intermedio de las asociaciones ya existentes. Esta motivación estaba dirigida hacia la creación y fomento de proyectos económicos por parte de las asociaciones ya que hasta entonces sus objetivos organizacionales no estaban muy claros. En la región ya existían también las Cooperativas de San José de las Matas y la Federación de Agricultores de Guaraguano que tenía programas de financiamiento.

Los programas de crédito fueron las llaves para conseguir algún respaldo de las asociaciones que desde el inicio del Plan habían sido escépticos por considerarlo como un programa más para crear burocracia y no resolverle sus problemas. El Ing. Tulic Familia Coordinador de Crédito, Agrindustria y Mercadeo había reconocido que se había apoyado financieramente un proyecto de casabe de la Federación de Guaraguano sabiendo que no iba a ser rentable.

También se utilizó como estrategia para la aceptación del plan la donación de algunos insumos y plantas a los agricultores dispuestos a mejorar sus sistemas de cultivo que contribuyeran a la conservación de suelos y a la reforestación.

Poco a poco el Plan se fue estableciendo y "hoy trabajamos en base a las demandas de las asociaciones y a veces les incumplimos en asistir a reuniones porque es imposible satisfacer tanta demanda, señaló el Ing. Familia".

Uno de los propósitos de la Unidad de Sistemas era lograr que, sin desmejorar su nutrición, los campesinos establecieran un complemento de plantaciones en sus terrenos entre plantaciones de largo plazo como café, maderables y frutales, para lo que se les obsequiaban las plantas al principio, y cultivos temporeros de alto valor nutritivo como arroz, habichuela, papas, y otros. También se deseaba provocar arreglos espaciales y tecnológicos que permitieran aumentar la producción y la productividad.

Para ser sujeto de crédito el agricultor debía cumplir con los objetivos prácticos de conservación de recursos naturales y reforestación. Manuel Reynoso, Coordinador Técnico del Plan decía al respecto: "El hecho de estar de por medio la aprobación del crédito implica que tiene que hacer de todas maneras la práctica. Si no la hiciera ahí mismo le suspendemos el crédito y le obligamos a que pague los cuartos (el dinero) o sea que está obligado a hacerlo y hay casos en que no lo ha hecho entonces le tiramos encima la directiva de la asociación, a la que obligamos a que nos sirva de fiscales que tienen que rendirnos cuenta a nosotros y el agricultor tiene que quedar bien ante ellos. Si no está organizado él es el responsable directamente ante nosotros y le caemos encima por medio del personal del Banco Agrícola...".



O sea, que las Asociaciones se habían fortalecido al pasar a jugar un papel muy activo como deudores colectivos ante el Plan Sierra por el financiamiento a sus afiliados. La Coordinación de Crédito consideraba mucho la opinión de las asociaciones antes de decidir la concesión de determinado financiamiento.

El Banco Agrícola se había convertido en el administrador principal de los programas de crédito pero los fondos y condiciones de los préstamos los establecía con preferencia el Plan Sierra. El Anexo 13 presenta el resumen de la situación de la cartera crediticia al 28 de febrero de 1982.

El programa también hacía préstamos a los agricultores no organizados que podían responder con fianza propia y que según Reynoso eran quienes tenían una visión más amplia de las oportunidades y tenían también mejores condiciones de vida. Unos pocos campesinos combinaban los préstamos individuales y "asociados" para diferentes actividades en un mismo terreno. Se estimaba que el 35% de los prestatarios estaba organizado.

Un beneficio de cualquier prestatario era que recibía asistencia técnica de agrónomos, de técnicos de conservación de suelos y de funcionarios responsables de verificar los desembolsos a los agricultores.

Para el programa de reforestación el Plan había integrado brigadas de trabajo que ayudaban al campesino o sembraban directamente. Similar modalidad se usaba para la conservación de suelos.

La tenencia de la tierra era en algunos casos una barrera para la reforestación puesto que habían muchos "Dominican York" que regresaban a La Sierra sólo a comprar terrenos y retornaban a los Estados Unidos. En Navidad ellos llegaban a "ver el terrenito" pero no lo cultivan. Para combatir esa ociosidad se habían establecido incentivos económicos para aquellos que lograran convencer a sus familiares en el extranjero para que les permitieran sembrar y reforestar. Esa modalidad de tenencia era explicada por algunos como un deseo de mantener su relación "psicológica" con La Sierra más que como un propósito por invertir y hacer productivos esos terrenos.

Conforme a los requerimientos de conservación de suelos y reforestación así eran los programas de crédito para determinados productos. Es decir, era un financiamiento atado al producto y a las técnicas de su cultivo.

Según los coordinadores del Plan el programa de café era uno de los más exitosos por la cantidad de tareas sembradas y el impacto económico futuro que tendrían las cosechas. Sin embargo, un experto del Centro de Desarrollo Agropecuario, (CENDA) manifestaba que técnicamente el café sí ayuda a la conservación del suelo y la reforestación pero para el campesino no es de total aceptación porque no los alimenta a corto plazo ni los motiva y decía: "Yo veo muy pocos agricultores entusiasmados por el café y con la reforestación".

### Programa de Construcción

Este programa tampoco estaba contemplado en el "Libro Verde" pero "sin caminos vecinales hubiese sido imposible llevar los servicios al campesino" decía el Ingeniero encargado del programa. El Plan Sierra había logrado abrir o reparar 65 km. de caminos en el Municipio de Monción, 68 en Jánico y 195 Km. en San José de las Matas. "Este esfuerzo prácticamente lo hemos hecho solos pues nos hubiéramos quedado esperando la ayuda de la Secretaría de Obras Públicas" afirmaba un funcionario de la Unidad de Construcciones.

### La Organización de los Consejos Locales de Desarrollo

Una iniciativa que se estaba empezando a poner en práctica a mediados de 1982 era la integración de Consejos Locales de Desarrollo en los lugares en que existiera un "polo" del Plan Sierra. La intención era agrupar a todos los grupos de la comunidad y a la autoridades locales y definir con ellos los proyectos para cada región. De esta manera se fortalecería la participación de las organizaciones en las decisiones y se mejorarían las relaciones con el personal del Plan ubicado en los polos.

La relación entre los agricultores y los agrónomos del Plan era definida por Reynoso como muy buena. A veces se presentaban conflictos con protestas de los agricultores por actitudes de los agrónomos (ver ejemplo en copia de carta de una asociación en Anexo 14) y entonces se reaccionaba de inmediato trasladando al funcionario o despidiéndolo si era el caso. Esto no era común y más bien se trataba de motivar mucho al personal pues era realmente difícil conseguir buenos técnicos para trabajar y vivir en las condiciones de La Sierra.

### Las Relaciones con la Secretaría de Estado de Agricultura

De acuerdo con el Decreto 643 del Presidente Guzmán por el que creó jurídicamente el plan, éste estaría dentro de la estructura de la Secretaría de Estado de Agricultura. Esto se debió a que los gestores iniciales del Plan habían sido precisamente técnicos y directores regionales de la SEA como el Ing. Pedro Bretón, (que llegaría a ser Secretario de Agricultura luego de ser el Director Regional en el período 1974 a 76) que desde el último Gobierno del Partido Reformista habían empezado a promover la idea de un plan integral de desarrollo.

Al crearse la Junta Directiva se estableció en ella el núcleo de las decisiones y se empezó a poner en práctica una relación basada fundamentalmente en la negociación del presupuesto anual. El propio Secretario, Agrón. Hipólito Mejía reconocía que su nivel de información sobre el Plan era mínimo y su contacto con el personal de La Sierra era sumamente esporádico ya que su intención

fue otorgarle la mayor autonomía posible al Plan para ponerlo al margen de la burocracia capitalina que podría causar ineficiencias.

La estrategia de Mons. Aquino y de Leo Luna había sido centrar sus principales relaciones con el Gobierno Central en la persona del Presidente Antonio Guzmán más que en el propio Secretario de Agricultura, quien decía no estar molesto por ese "rodeo". La SEA estaba representada en la Junta Directiva por el Director de la Regional Norte pero su poder de decisión era mínimo.

"Los de la Secretaría de Agricultura fueron los más difíciles de convencer sobre el Plan siendo nosotros de esa Secretaría" decía Tulio Familia, uno de los técnicos de mayor confianza de Leo Luna al analizar las relaciones entre la SEA y el Plan Sierra, y agregaba:

"No hay concordancia en el enfoque entre la SEA y el Plan sobre lo que debe ser la Sierra. Nosotros vemos esto como una reserva forestal en la que debemos promover el cultivo de largo plazo y ellos lo ven como una zona agrícola; nuestras políticas coinciden en algunas cosas con la Dirección Regional Norte... Todo nuestro contacto con la SEA es para que ellos nos canalicen los fondos que aprueba la Oficina de Presupuesto de la Secretaría Técnica de la Presidencia".

#### La Situación Presupuestaria

La situación presupuestaria del Plan estaba entrando en una seria crisis. En abril de 1979 el Gobierno se había comprometido a desembolsar \$15 millones (Anexo 15). Aunque no se había cambiado el monto del presupuesto total de \$21 millones si cambió su distribución interna ante la modificación de los programas.

Cada año se había recibido del Gobierno sólo el 40% de lo presupuestado. Blas y su equipo consideraban que esto era debido al impacto de la crisis económica del país y a la incomprensión de la Oficina de Presupuesto sobre el Plan; la asignación real había venido bajando cada año y con ello se estaba llegando a un estancamiento de programas pues el mayor componente del presupuesto era gastos de funcionamiento y no el de nuevas inversiones. Los recortes al presupuesto eran continuos debidos a medidas que afectaban a todas las instituciones.

En un análisis de esta situación, el Ing. Luis Crouch, Vicepresidente del Consejo de Directores del ISA y miembro de la Junta Directiva del Plan comentaba:

El problema para mí es que no se había planeado a largo plazo y como resultado de eso no se han buscado los recursos para el futuro. Yo creo que no hay límite de recursos financieros sino de capacidad de buscarlos, de hacerlos aplicar... después de tres años, todavía el Plan Sierra no ha logrado ser un proyecto financiable a través de instituciones

internacionales. Hay una cantidad de donantes de países dispuestos a dar préstamos en términos blandos, que están buscando proyectos y no los encuentran...

Ha habido muchos tipos de problemas, en muchos casos no se han resuelto por incapacidad de articularlos. Todo el personal de Plan Sierra está agobiado por las operaciones diarias, manteniendo la cosa y reaccionando frente a crisis, emergencias y problemas de administración. En ningún momento se han sentado a evaluar lo que han hecho... el Director del Plan debió haber contado con esta evaluación y debe tener una propuesta para llevar al nuevo Gobierno en estos días, porque de ahora (mayo) a agosto "quien no se engancha en el paraguas del Gobierno en los primeros cien días se fastidió", sencillamente va a quedar sin recursos...

Por otra parte, el Presidente de la Junta Directiva, Mons. Aquino expresó lo siguiente:

"No hemos querido meternos de lleno en la consecución de fondos hasta que no tengamos la seguridad de utilizarlos a tiempo, con eficiencia y con calendario; es difícil conseguir recursos humanos que como Leo Luna estén dispuestos a renunciar a las comodidades de la ciudad y a irse a la loma; por eso no queremos arriesgarnos a quedar mal".

### El Ambiente Político, 1982

"Estima Fracaso del Plan Sierra Determinó Alta Votación del PR". Era el título de una noticia en un periódico del 29 de mayo (Anexo 16). Como ése, otros artículos estaban siendo publicados con declaraciones de altos dirigentes del Partido Revolucionario Dominicano en justificación por la derrota de ese partido una vez más en la Sierra a pesar de haber tenido como candidato a senador al propio Secretario de Estado de Agricultura. El Anexo 17 presenta un artículo periodístico en el que se producen las declaraciones del Ing. Eligio Jáquez, Director del Instituto Agrario Dominicano y que se titula : "Jáquez Cree Inversión Plan Sierra se Hizo a Nombre del Reformismo".

Curiosamente, poco antes de las elecciones era el Partido Reformista el que en la persona del propio Ex-presidente y candidato Dr. Joaquín Balaguer atacaba al Plan Sierra calificándolo como un instrumento "...utilizado para romper el sentimiento tradicionalista reformista de las comunidades ubicadas en la cordillera central... todo se ha vuelto espuma, todo ha sido 'cháchara' 1/. Quien salió en defensa del Plan ante las declaraciones del Dr. Balaguer fue el Presidente Antonio Guzmán quien dijo que esa era la obra más fecunda y grande del Gobierno y que el Dr. Balaguer "critica el Plan Sierra porque en su Gobierno no se le ocurrió una obra como esa" Balaguer también había criticado que en La Sierra "debe haber menos vehículos de motor pero sí más comida" refiriéndose a las facilidades de transporte del personal del Plan; Mons. Aquino comentó esas afirmaciones diciendo que la tarea se cumplía al margen del calor político y que "sino se le da una motocicleta a un agrónomo habría que encaramarlo en un mulo".

#### Las Declaraciones del Director del IAD

Eligio Jáquez era el Director del Instituto Agrario Dominicano (IAD) y había sido electo diputado por el PRD para el período 1982-1986. Era conocido como hombre de confianza del Presidente Guzmán e influyente en los altos círculos del PRD. El IAD era la institución encargada de la promoción de proyectos de desarrollo rural y reforma agraria pero su relación con el Plan Sierra había sido poca por intermedio del desarrollo de un proyecto de asentamientos con 84 familias campesinas conocido como "Los ValleCILlos Intermontanos" en los terrenos de La Sierra.

Ampliando sus declaraciones periodísticas, el agrónomo Jáquez expresó lo siguiente al Dr. Pallarés:

"Yo participé en los inicios del Plan Sierra en la Junta Directiva como Director Regional de la SEA y había una diferenciación entre mis opiniones y las de las otras personas en el manejo institucional de este proyecto cuya idea merecía mi fervoroso apoyo por los cambios que iba a provocar en lo cultural, lo económico y lo social en una zona tan deprimida. Indiscutiblemente, con poco empeño se logra una transformación política y nosotros no podemos marginar las acciones que desplegamos desde las instituciones públicas de los criterios políticos. Claro, no es conveniente que a un trabajo serio sobre todo que está apadrinado como lo era este caso, por la Iglesia Católica, se le hiciera una actividad puramente política pero no se puede llegar al extremo de ser "ascético" a la política porque lo que hace es estar dando paso para que los contrarios vengan, y hagan de las suyas como en el caso del Plan Sierra.

---

1/ Término popular que significa "habladuría", "palabrería".

Nosotros no cuestionamos los criterios sobre los que se basa el Plan, desearíamos que se hagan planes similares. Lo que sí hemos criticado es esa separación que se quiere hacer, ese eufemismo en las concepciones políticas que se tienen por algunos directivos de ese Plan".

Con estas frases el Agrón. Jáquez se refería a constantes declaraciones de Mons. Aquino y de Leo Luna en el sentido de que no le correspondía al Plan la capitalización política de su obra.

Jáquez continuaba expresando así su opinión al Dr. Pallarés:

"El Plan Sierra se maneja con unos criterios muy personales y son desoídas las sugerencias porque nosotros hicimos sugerencias desde el principio para evitar algunos gastos innecesarios en que se iba a incurrir, gastos que podían proveerlos las instituciones, sin embargo, se prefirió un organismo separado de las instituciones públicas del sector agropecuario para crear un ministerio aparte, una especie de mini-secretaría con su propio presupuesto y sin consultar con ningún organismo agropecuario, sin enmarcar la estrategia de desarrollo a la par de las que concibe el Gobierno central. Nosotros hemos notado con suma preocupación que los organismos que constituyen el nivel superior del Plan Sierra jamás han sido consultados para tomar ninguna determinación política y eso es grave porque se hace necesario que todos los proyectos estén enmarcados en una política general, y esa política no puede conocerla un organismo que no haga la más mínima vida social, ni la menor participación ni acercamiento con las demás instituciones del sector agropecuario... Ese aislamiento de las autoridades del Gobierno evita que las realizaciones lleguen al campesino en nombre del Gobierno. Las instituciones estatales del sector agropecuario actúan mancomunadamente, en equipo y eso reduce los gastos y produce grandes resultados... Hemos estado informando de algunos avances que se han logrado en materia de producción de cabuya y arborización pero ese trabajo que se ha hecho...no ha surtido un efecto social y el serrano no se siente representado en ese trabajo, no se siente consultado porque es un trabajo que llega como de otro planeta, ellos no se sienten enrolados en la obra de un Gobierno ni del Partido. Ellos fomentan la yuca amarga pero no hay más demanda en el país para la yuca, pero se insistió en ese producto porque era lo que se daba allí y eso se debe al aislacionismo. Se aumenta la producción pero no se sabe dónde la van a colocar, esto se podría corregir si ellos estuvieran más realcionados con la Secretaría de Agricultura, con el Instituto de Estabilización de Precios, con el IAD, y con otras instituciones"

Sobre el futuro del Plan decía Jáquez:

"Mira, yo creo que si se sigue desarrollando el Plan Sierra de la misma manera en que ha venido desarrollándose, tendremos al final en el año 83, un Plan Sierra que habrá obtenido sus objetivos numéricos pero que estará muy lejos de su objetivo social, económico y político".

Para el Ing. Jáquez era muy curioso el hecho de que, según su criterio, las obras del Plan no se divulgaban como obras del Gobierno del PRD y de una concepción progresista del desarrollo y agragaba que se hubieran logrado mejores cosas:

"Si no se hubiera puesto tanta traba a la participación política que intentó tener el PRD porque cuantas veces se producían las cancelaciones en masa en el Plan Sierra era porque simplemente se habían declarado a favor de uno de los candidatos aspirantes a la nominación presidencial del PRD 1/ y nunca se oyó decir que se cancelaba un empleado del Plan Sierra porque fuera político y coincidiera que es político era reformista, cada vez que se cancelaba a alguien era porque era político perredista pero todos los otros que nunca enarbolaron banderas y que al final de cuentas resultaron reformistas esos nunca tuvieron problemas... La mayor parte de los empleados del Plan Sierra, se ha demostrado, votaron a favor del Partido Reformista y la evidencia de ello es que en La Celestina, una de las zonas más empobrecidas del país, donde se habían sembrado más de 14,000 tareas de cabuya, se habían abierto centros para la producción de mecedoras, hornos para fabricación de casabe, se sembraron miles de tareas de yuca amarga y crías y ¿cuál fue el resultado de las votaciones ahí? El Partido Reformista sacó el doble de votos que en el 78 y de más de 100 empleados del Plan Sierra que votaron allí el PRD sacó sólo 60 votos en ese lugar... estamos rodeados, en los brazos del Partido Reformista y esa situación nosotros no podemos dejarla pasar inadvertida. El nuevo Gobierno tendrá que revisar muy cuidadosamente la metodología del Plan Sierra, las nuevas autoridades deben analizar bien todo esto para no tener nuevas lamentaciones en el 86" 2/.

- 
- 1/ El Partido Revolucionario Dominicano había escogido su candidato presidencial en unas elecciones internas en 1981 entre el Dr. Salvador Jorge Blanco que resultó ganador y el Vice-presidente de la República Lic. Jacobo Majluta.
- 2/ El Anexo 18 presenta los resultados electorales en el Municipio de San José de las Matas en las elecciones de 1978 y 1982.

Para el Dr. Pallarés resultaron muy interesantes las declaraciones del Director del IAD pues concordaban y resumían las críticas que había escuchado tanto de personas fundadoras del Plan Sierra como de políticos nacionales del PRD en sus manifestaciones en la prensa.

### La Versión de Algunos Campesinos sobre el Plan Sierra

Los resultados electorales resultaron sorprendidos para algunos campesinos con los que conversó el Dr. Pallarés, algunos lo veían como algo normal por la conocida figura del Dr. Balaguer que siempre lo habían visto como líder, para otros el término "revolucionario" del PRD los asustaba e incluso existía la versión entre ellos de que lo ocurrido se debía a un fraude pues "aquí por ejemplo hubo más votos que gente votando".

Opinando sobre el Plan Sierra, el Presidente de la Federación de Ligas Campesinas Guaraguano en Monción no dejaba de recordar los conflictos que se habían dado al principio entre los agricultores y los técnicos y que habían obligado a estos a "fajarse" para ser aceptados. La primera asociación de agricultores se formó en 1976 y desde entonces se contaba con alguna ayuda de la Secretaría de Agricultura y en junio de 1982 ya tenían 17 asociaciones agrupadas en esta Federación de 700 agricultores. Al inicio del Plan, la laboriosidad y esfuerzo de "...un promotor llamado Simeón Abréu fue lo que logró romper el hielo y los problemas entre la Federación y el Plan pero ahora casi todo lo que hacemos es con el Plan Sierra y Agricultura que ha tenido interés en ayudarnos con el financiamiento y la asesoría pero si no estuviera el Plan Sierra y Agricultura estaríamos con otra institución" decía Miguel Tejada, joven agricultor y Presidente de la Federación de Guaraguano y agregaba "sin embargo, nosotros siempre hemos tenido problemas con una parte del personal con el que nunca nos ponemos de acuerdo, hay tardanzas en la terminación de los proyectos, hay otra parte que sí se pone fácilmente de acuerdo con nosotros. La gente aquí está agradecida con el Plan Sierra porque se han hecho cosas que nunca se habían visto, siempre se presentan problemas pero los agricultores los han comprendido.

La perspectiva hacia el futuro de los campesinos que tenía Miguel Tejada era que tenía que otorgárseles más tierras porque la mayoría tenía pocas tareas y así no se podía vivir, ya había en mayo del 82 una Asociación en Cacique presinando a la Dirección del Plan Sierra para conseguir unos terrenos desocupados para explotarlos y mejorar su situación. Sin embargo, esto no era algo común en La Sierra.



Comentando las declaraciones del Ing. Jáquez, Miguel decía:

"Bueno, es que lo que ha habido es una mala política en el campo agrícola, yo no es que tengo para probarle algo de eso, pero son ciertos comentarios que uno oye. Incluso se llegó a un caso en que se quería quitar a Blas de ahí, como una huelga para quitarlo y la Federación, como se le agradece al Plan Sierra, tuvimos que menearnos para darle el apoyo porque según algunos empleados querían poner a una gente de su masa, había una parte de acuerdo con Blas y otra parte no estaba de acuerdo y fue cosa que se nos fue difícil y nosotros la Federación le pedimos al Presidente que no lo cambiara, lo que pasa aquí es que hay problemas entre Neno Jáquez del PRD 1/ y los del Plan Sierra.

Un problema que explicaba otro directivo de la Federación era el conflicto de la reforestación. Afirmaba que aunque el Plan Sierra luchaba por la reforestación apenas había como un 20% de los campesinos que sí estaban de acuerdo mientras que con el 80% había que enfrentarse para hacerlos aceptarla. "Todavía no se sabe si ha sido un éxito o no la reforestación y sólo el tiempo lo dirá" agregaba un trabajador en la fábrica de casabe.

Un agricultor originario de Monción decía que las obras del Plan estaban a la vista, mencionaba la reparación de caminos, la construcción de un puente, la edificación de una clínica y la reparación de escuelas. "Todo eso no había antes y por eso ahora estamos mejor" finalizaba diciendo.

"Lo que pasa es que los del Plan son muy tardados, para una decisión hay que hablar con Inmaculada, Tulio, el agrónomo, el de la zona y después hasta con Leo, ellos deberían ser más rápidos porque nos dejan esperando mucho tiempo" decía uno de los responsables del complejo agrindustrial de la Federación de Guayanó.

#### La Posición del Secretario de Agricultura

Las críticas al Plan Sierra de alguna manera repercutían en la Secretaría de Agricultura por la relación institucional teórica que se había establecido y los resultados electorales en La Sierra, que Eligio Jáquez y otros líderes del PRD achacaban al

---

1/ Neno Jáquez, era el Secretario General del Comité Municipal del PRD, no debe confundirse con Eligio Jáquez.

Plan Sierra, aparentemente habían frustrado las intenciones personales del Secretario Hipólito Mejía de llegar a Senador. Sin embargo, no era ningún secreto la inexistencia de realaciones formales entre la Junta Directiva y Leo Luna con el Agrón. Mejía sino que los primeros tenían como base de apoyo al propio Presidente Guzmán. Según manifestaba Mejía eso no le molestaba porque "antepongo los intereses nacionales a los particulares".

El decrecimiento real del presupuesto del Plan no lo percibía el Secretario como una responsabilidad personal sino de la Oficina de Presupuesto de la Secretaría Técnica de la Presidencia que era la oficina que hacía los recortes y ajustes presupuestarios y que normalmente actuaba con criterios tradicionales y generales para el Gobierno más que considerando si el Plan tenía alguna prioridad.

Para explicar los resultados electorales el Secretario afirmaba que había que comprender que el Plan Sierra es un proyecto de largo plazo y que en tres años no se podía volcar el voto. Sin embargo, afirmaba que en sus visitas frecuentes a La Sierra percibía que el proyecto no había logrado calar en los campesinos que no lo veían como algo propio sino que con frecuencia recibía quejas por los lujos y la burocracia de los funcionarios del Plan, para él el Plan no era suficientemente conocido por los agricultores y que aunque había muchos logros materiales éstos estaban aislados y entonces los serranos no podían apreciar todo el impacto, para él había logros cuantitativos pero era necesario evaluar si a nivel cualitativo se podía decir lo mismo. "Incluso para algunos este proyecto significa comunismo" agregaba el Agrón. Mejía al referirse a la múltiple forma en que era interpretado el Plan por lo que calificaba como falta de identificación del campesino con el Plan.

Para él, en mayo del 82, era difícil encontrar quién hablara bien del Plan Sierra con excepción de sus Directivos. Dentro del PRD había descontento desde la época de la lucha por la candidatura presidencial del PRD entre Jorge Blanco y Majluta; en la oposición, el Partido Reformista era muy crítico y entonces era difícil pensar cómo sería el apoyo institucional en el futuro.

Mejía consideraba que el nuevo gobierno posiblemente replantearía y analizaría la situación del Plan Sierra y tomaría decisiones categóricas para justificar políticamente la inversión que se estaba haciendo.

Según las declaraciones de Mejía, Jáquez y otros políticos del PRD, en un futuro cercano se podría llegar a dar una situación de mayor dirección política del Plan Sierra.

"El Plan Sierra puede continuar independientemente del humor político de los gobiernos de turno".

Para Mons. Aquino el Plan Sierra no había influido en la posición política del campesino serrano "...Ellos separan muy bien lo que es el Plan Sierra y su concepto de quién debe gobernar este país. Existe una relación afectiva del campesino con Balaguer; para ellos la historia era muy importante y consideraban que el PRD estaba vinculado con episodios que para ellos no eran tranquilizadores como la guerra civil y eso los llevó a vincularse con Balaguer que lo veían como garantía de estabilidad y le son fieles". Estas palabras del Obispo coincidían con las de un sociólogo holandés que trabaja en el CENDA y en contacto con el serrano quien afirmaba que Balaguer era un caudillo para los campesinos y que eso era difícil cambiarlo en esa población conservadora.

En su análisis del efecto político en el Plan, Monseñor Aquino agregaba que éste había sido víctima de la inflación internacional y de la precampaña constante en que está todo el Gobierno que los llevaba, según él, a hacer inversiones para capitalizarlas en tiempos de elecciones y agregaba "Nosotros hemos estado a punto de fracasar por presiones y tendencias del PRD y hemos podido resistir". También decía el Obispo que había oposición del Partido Reformista y de cierta burocracia a nivel medio de la Secretaría de Estado de Agricultura por celos profesionales que no se explicaban "cómo es posible que esto se esté desarrollando sin la intervención directa de la SEA, sin que esto esté en sus manos, la mística que hemos despertado en todo el personal hace que el personal de la SEA no se sienta tanto parte de la SEA sino del Plan Sierra".

Para el Director Leo Luna el objetivo del proyecto no era la recuperación política de la región: "Nosotros hemos insistido en que eso de ninguna manera debiera ser un objetivo del proyecto, hemos insistido y vamos a seguir insistiendo en esto; en todas las actividades, reuniones y cursos hemos dicho que el Plan debe ser compatible con la diversidad de opiniones políticas y religiosas".

Para el Presidente de la Junta Directiva el Plan Sierra contaba con mucho respaldo entre el que se incluía el del "grupo de Santiago", y de personas de mucho prestigio que, aunque no muy explícito, constituían un apoyo moral grande, para él era muy importante el "respaldo inmediato de una persona muy respetada, vinculada internacionalmente que es don Luis Crouch", también se contaba con el respaldo de la Federación Guaraguanó. La estrategia para mantener y hacer crecer el Plan Sierra había sido el fortalecimiento de las relaciones personales con el propio Presidente Guzmán y otras personas claves. "Esas relaciones personales

fueron necesarias y siguen siendo necesarias para mantener un apoyo más decidido y anular o neutralizar nuevos torpedeos, pero ya el Plan tiene suficiente credibilidad y realizaciones y aceptación en el campesino y tiene relaciones internacionales como para resistir y reclamar ser tenido en cuenta. No hemos querido ir a la prensa sino llevar a La Sierra a gente influyente como la Junta Monetaria, los sacerdotes de la diócesis que ahora apoyan el Plan, hemos hecho desfilar por allí a la Asociación de Comerciantes e Industriales de Santiago, al Consejo Nacional de Hombres de Empresa, personalidades, al Ayuntamiento de Santiago y allá les hemos lavado el cerebro, entre comillas, y de cada uno hemos ido construyendo un defensor del Plan Sierra que ha sido nuestro propagandista... El mismo Salvador Jorge Blanco\* entendió perfectamente el proyecto y lo convirtió en "lait motiv" de su campaña política... Quiere decir que a nivel de aceptación hemos vendido el proyecto en los diversos niveles, de manera que creemos, con suficiente fundamento, que ya el Plan puede continuar independientemente del humor político de los gobiernos de turno", decía Monseñor Aquino.

El Plan Sierra, en su futuro cercano podría, a juicio de Monseñor Aquino, enfrentarse a algunos riesgos. Por una parte, había conciencia en cuanto a que La Sierra no puede sostener a toda la población, esto podría provocar en el campesino una explosión de expectativas que el Plan no podría satisfacer, otro riesgo era la no renovación del personal directivo y calificado y también el continuo "apetito de los políticos por devorar y capitalizar la obra". Grandes decisiones tenfan que hacerse de acuerdo con el criterio del Obispo, primero, se debía institucionalizar el Plan Sierra, darle una personalidad jurídica, hacerlo una organización no experimental sino con vida definitiva.

"La segunda decisión que se debe tomar - decía el Obispo - era darle autonomía al Plan, sacarlo del organigrama de Agricultura, está ahí porque se pensó así a nivel de escritorio pero ahí no funciona; lo tercero es asignarle un presupuesto que se va a cumplir religiosamente, lo cuarto lo estamos haciendo ya y es una evaluación muy crítica...el Ing. Yáñez del BID está haciendo el esquema y hemos tenido la visita de una agencia para el desarrollo agrícola internacional relacionada con la fundación Rockefeller que estuvo analizando la parte del organigrama, con base en todo eso debemos determinar las metas prioritarias para los próximos cinco años y sus respectivas estrategias".

### La Situación Actual

El tema de la falta de una evaluación del mencionado al Dr. Pallarés por don Luis Crouch Norberto Quezada, Director del ISA, y algunos de la Facultad de ese prestigiado instituto. Tamdo por personal del Plan Sierra, por Mons. Aqu Jáquez y otras personas. Por ello el Dr. Pall versar al respecto con uno de los miembros de Evaluación del Plan Sierra" definida en la cre 1979 y la respuesta del Lic. Juan Montero de l lica Madre y Maestra fue la siguiente:

"Se suponía que iba a existir una unidad mí Leo me dijo que yo sería parte de esa en una ocasión yo fui al Plan Sierra porq estaba allí y me invitaron como miembro d luadora del Plan lo cual era voluntario, quise penetrar al salón para oír lo que s pues afuera donde estaba el público y los oía, yo le dije al que estaba en la puert bro del equipo que evaluaba el Plan Sierr enterarme desde ese entonces de cómo se i las cosas, entonces él me dijo ¿Usted tie de pasar adelante? y le respondí que ello do de boca y que por eso había venido, en lo dejara hablar con Leo y al regresar m no puede entrar! y me tuve que quedar afu oír bien lo que estaban hablando pero me sidente se le estaba señalando que el Pla rrollado una empresa para la construcción construcción de mecedoras y toda la parte

Esa Comisión de Evaluación nunca había fu tamente la iban a integrar otros representante Desarrollo Agropecuario y del ISA.

Por su parte, Leo Luna estaba en mayo de 1982 organizando la reformulación de las realizaciones en los primeros tres años para proceder luego a definir la estrategia para los próximos cuatro años y "eso tenemos que terminarlo antes del 16 de agosto... estas no son decisiones claves, sino definir el listado de actividades que haríamos en esos cuatro años con los resultados cuantitativos que esperamos... Nosotros no hemos recibido ningún requerimiento y si nosotros no hacemos nada, lo más posible es que siga por inercia... el nuevo gobierno no está esperando una nueva reformulación del Plan Sierra", decía Leo en su entrevista con el Dr. Pallarés.

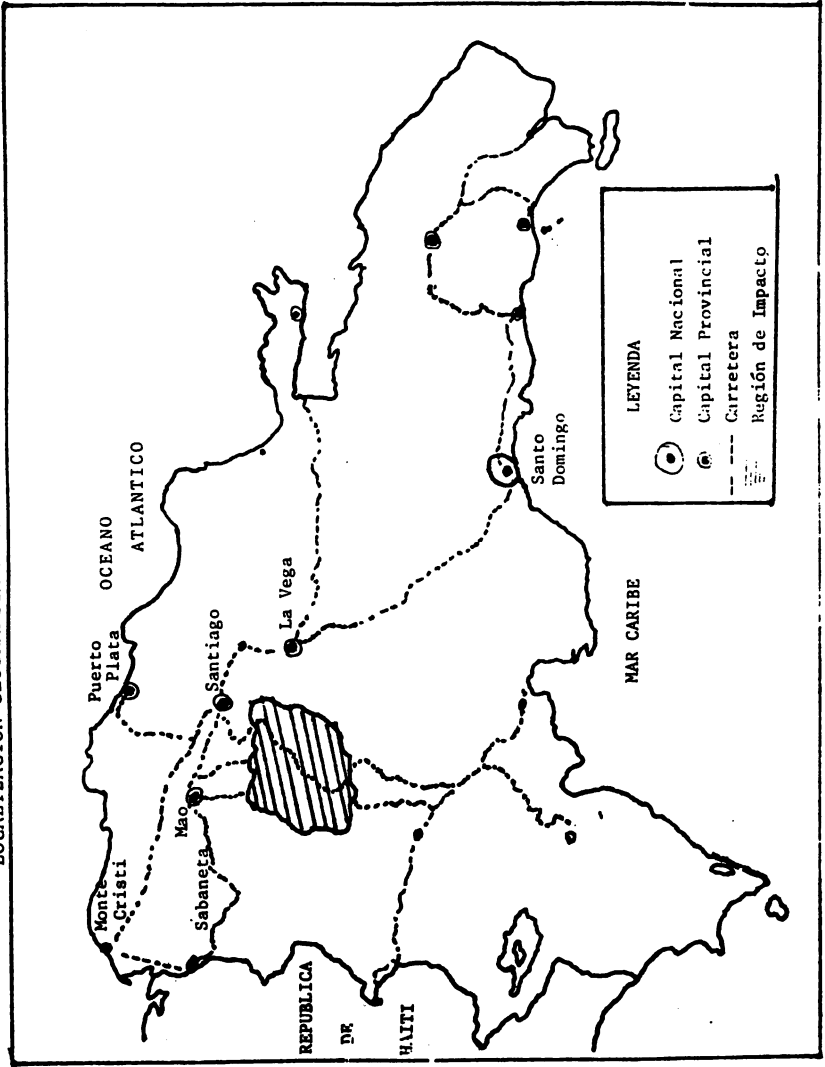
### La Tarea del Dr. Pallarés

Los miembros del ISA y del IICA esperaban que en el informe que presentaría el Dr. Pallarés en el Seminario próximo a celebrarse con las nuevas autoridades del sector agropecuario y directores de instituciones afines del país precisamente sobre "Organización Institucional para el Desarrollo Agropecuario y Rural", se incluyera un planteamiento muy concreto de los problemas centrales del Plan Sierra y de evaluación de alternativas para su organización y desarrollo en el corto y largo plazo es decir ¿debía o no cambiarse la actual organización y, en el primer caso, quién y cómo debía hacerlo? Ya en sus contactos, entrevistas y lectura de material escrito sobre la Sierra el Dr. Pallarés había escuchado diversas alternativas que le servirían de base para su planteamiento. Otra pregunta que debía responder el Dr. Pallarés era si a su juicio el Plan Sierra era o no exitoso y qué factores habían incidido en sus resultados en sus primeros tres años y medio de ejecución?

PLAN SIERRA (A)

ANEXO 1

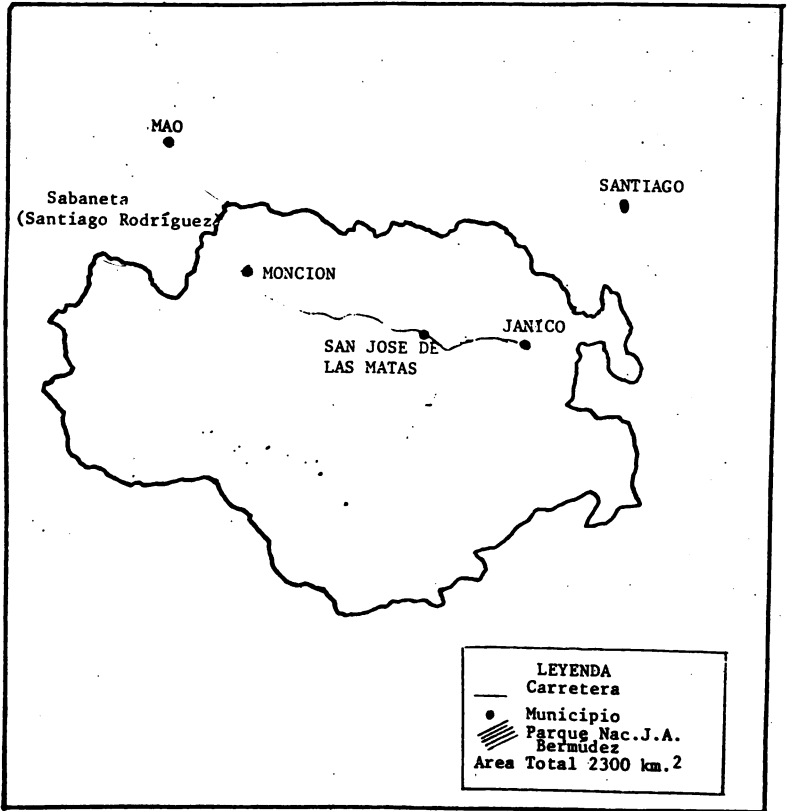
LOCALIZACION GEOGRAFICA DE LA SIERRA EN LA REPUBLICA DOMINICANA



PLAN SIERRA (A)

ANEXO 2

CAPITALES DE MUNICIPIOS DE LA SIERRA





PLAN SIERRA (A)

ANEXO 3

POBLACION DE LAS PROVINCIAS Y MUNICIPIOS  
POR GRANDES GRUPOS DE EDAD  
AREA DEL PLAN

PROVINCIAS Y MUNICIPIOS	Población		No. de PERSONAS GRANDES GRUPOS DE EDAD					
	Total		0 a 14 años		15 a 64 años		65 y Más	
	1970	o/o	No.	o/o	No.	o/o	No.	o/o
Provincia Santiago								
Municipio de San- tiago 1/	8,756	100	3,944	45.0	4,496	51.3	325	3.7
Municipio Jánico	22,878	100	10,959	47.9	11,004	48.1	915	4.0
Municipio San José de las Matas	45,398	100	22,633	49.9	21,208	46.7	1,557	3.4
Provincia Santiago Rodríguez								
Municipio San Ig- nacio de Sabaneta	7,875	100	3,945	50.1	3,646	46.3	284	3.6
Municipio de Monción	5,593	100	2,713	48.5	2,651	47.4	229	4.1

1/ Incluye las Secciones, López, Sabana Iglesia y Baitoa.  
Información sobre-estimada debido a que comprende todo el Municipio.

FUENTE: VI Censo Nacional Agropecuario ONE, 1971.

PLAN SIERRA (A)

ANEXO 4

ORGANIZACION DE AGRICULTORES

NOMBRE	Dirección	Tipo de Asociación	Producción Principal	Institución de Apoyo	No. de Miembros	F e c h a
Asociación Agrícola	San José de las Matas	Agrícola		SEA	40	
Asociación Agrícola "La Piedra"	S. J. M.	Agrícola		SEA	20	11/75
Asociación Agrícola "Progresista"	San José de las Matas, Santiago	Agrícola		SEA	20	4/75
Asociación Sajoma	S. J. M.	Agrop.	Café	FENACOP		
Coop. Agrop.	Santiago		Inc.	IDECOPP		3/70
Asociación Agrícola "Mamoncito"	Mamoncito Monción, Santiago Rodríguez	Agric.	Yuca	ODC		7/74
Asociación Agrícola "San Istidro Labrador"	Rodríguez		Guandul	SEA	51	
Asociación Agrícola "Voladero"	Voladero Monción, Sto. R. Puez.	Agric.	Yuca	SEA	59	3/75
Asociación Agrícola "El Naranjito"	Santiago Rodríguez	Agric.	Frutos Menores	LAD. Cr. / BCRIC	49	7/74
Asociación Campesino	Calle		Possec.	30,000	132	1956

Fonte: Plan de Desarrollo, La Sierra, Secretaría de Estado de Agricultura.

ANEXO 5

PLAN SIERRA (A)

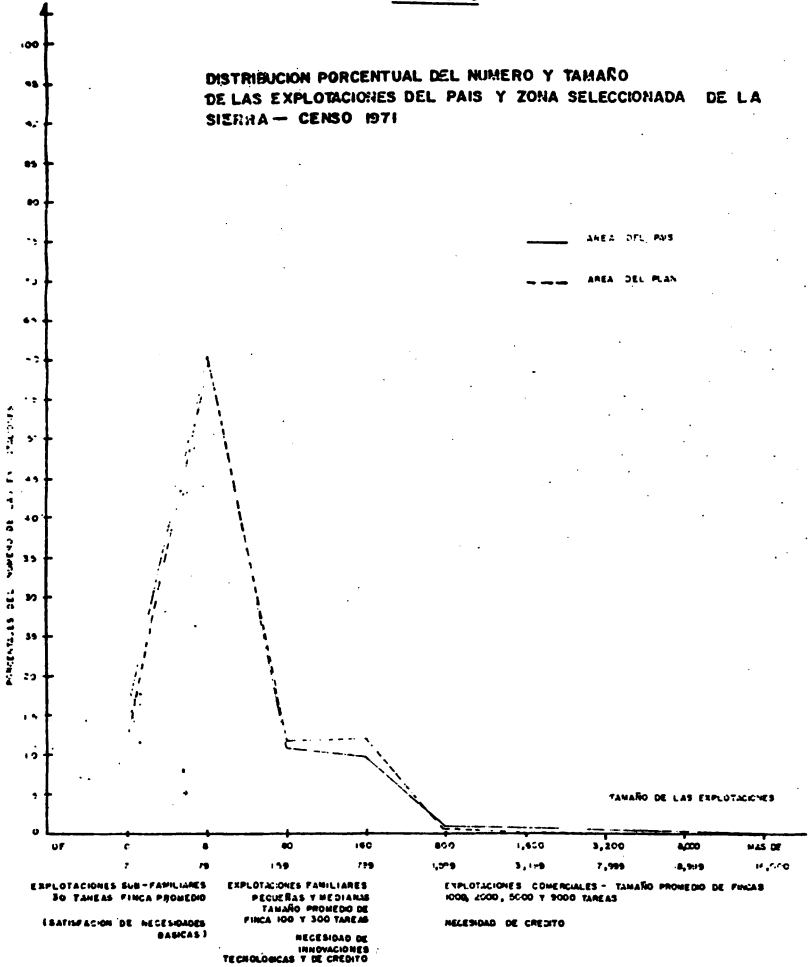
PORCENTAJE SEGUN TAMAÑO DEL NUMERO TERRENO Y SUPERFICIE DE LAS  
EXPLOTACIONES Y AREA PROMEDIO POR ESTRATO

Tamaño de las Fincas (tareas)	Porcentaje del Total de Fincas (1)	Porcentaje de Terreno (2)	Porcentaje de la Superficie Total (3)	Tamaño Promedio
De 0 a 7	12.14	6.16	0.50	4
De 8 a 79	60.85	51.16	17.56	30
De 80 a 159	12.58	11.94	13.67	109
De 160 a 799	12.67	14.95	39.96	319
De 800 a 1,599	1.22	1.46	12.40	1,019
De 1,600 a 3,119	0.43	0.60	9.22	2,213
De 3,200 a 7,999	0.09	0.13	4.15	4,871
De 8,000 a 15,999	0.02	0.04	1.94	8,909
De 16,000 y más			0.60	16,000
				- 455 -

(1) Número total de fincas 17 287

PLAN SIERRA (A)

ANEXO 6



Fuente: "Plan Sierra", Secretaría de Estado de Agricultura, 1979.

ANEXO

DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LA TIERRA I  
DE LAS FINCAS DEL AREA COM

TAMAÑO DE LAS FINCAS (Tareas)	Area Total (Tareas)	P O R C Propia
<b>TOTAL</b>	<b>2,751,544</b>	<b>67,12</b>
De 0 a 7	12,692	68.88
" 8 " 79	482,512	62.76
" 80 " 159	375,958	77.00
" 160 " 799	1,097,934	78.16
" 200 " 1,599	342,358	55.68
" 1,600 " 3,199	254,582	36.36
" 3,200 " 7,999	104,298	52.09
" 8,000 " 15,999	53,165	51.86
" 16,000 y Más	16,000	100.00

1' Se refiere a las parcelas obtenidas a través del IAD (Reforma

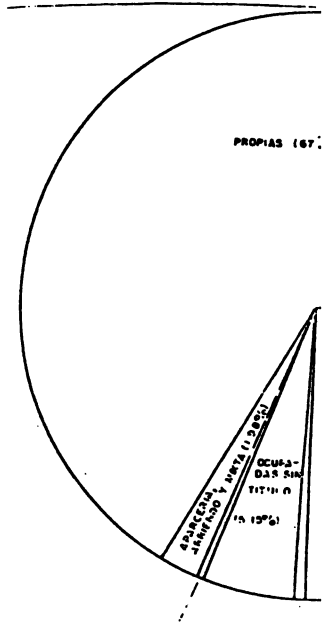
Fuente: Plan de Desarrollo La Sierra, Secre 1979.

PLAN SIERRA

ANEXO 7

DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LA  
POR REGIMEN DE

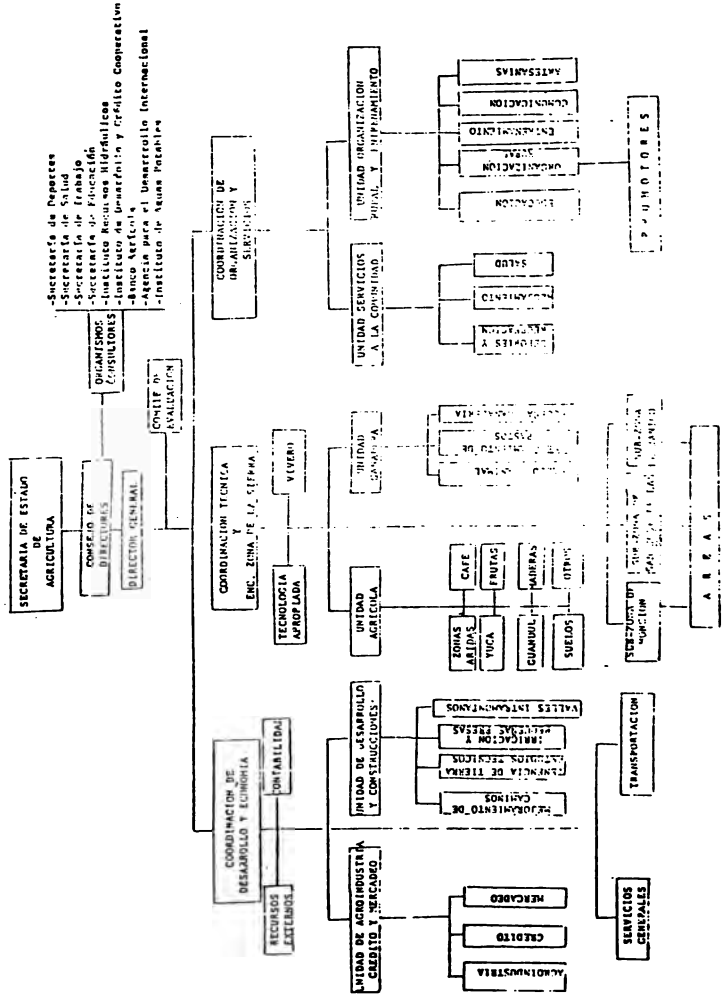
AREA DEL P



PLAN SIERRA (A)

ANEXO B

ORGANIGRAMA INICIAL DEL PLAN SIERRA









PLAN SIERRA (A)

ANEXO II

TIPO DE ORGANIZACIONES DE LA POBLACION DE LA SIERRA POR MUNICIPIO - ABRIL 1982

TIPO DE ORGANIZACION	M U N I C I P I O				TOTAL
	JANICO	MONCION	SAN JOSE DE LAS MATAS		
- ASOCIACIONES AGRICULTORES	69	44	35		148
- ASOC. AMAS DE CASA O DE MUJERES CAMPESINAS	43	28	33		104
- CLUBES JUVENILES	25	17	29		71
- COOP. AHORRO Y CREDITO	-	16	27		43
- COOP. DE CONSUMO	-	2	6		8
- ASOCIACION DE ARTESANOS	-	1	2		3
- ASOCIACION DE GANADEROS	-	-	2		2
<b>T O T A L</b>	<b>137</b>	<b>108</b>	<b>134</b>		<b>379</b>

Fuente: Archivos Plan Sierra.

**PLAN SIERRA (A)**

**ALEXO 12**

**LOS DOS POLOS**



República Dominicana

**SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA  
PLAN SIERRA**

Dirección  
Apartado postal 1152  
Avenida de las Cañales  
Calle SIERRA

16 de junio de 1981

N Ref  
S Ref

**A TODOS LOS AGRONOMOS QUE TRABAJAN EN EL AREA RURAL DEL  
PLAN SIERRA**

Frecuentemente, se han acercado a preguntarnos el por qué y para qué de los polos. Creíamos haber respondido a todos en las múltiples reuniones y discusiones sobre el tema, pero parece que hay personas que aún no están claras sobre el asunto.

La idea de los polos surgió de las dificultades que tienen los agrónomos para conseguir comida y alojamiento y vivir aisladamente en la mayoría de las áreas de la zona.

Un polo es un sitio céntrico desde donde se le dará la asistencia técnica debida a los agricultores de las áreas circundantes y donde se les proporcionará un alojamiento adecuado a un grupo de técnicos que vivirán ahí. La vida en común con las mejoradoras y los promotores les permitirá a los agrónomos llevar a cabo un mejor trabajo de equipo, de acuerdo a la filosofía del Plan Sierra.

Las informaciones que tenemos hasta ahora es de que tanto las condiciones de vida como de trabajo han mejorado sustancialmente donde se han comenzado a organizar los polos.

Cualquier información adicional pueden pedirla a su superior inmediato.

Muy atentamente,

Director Ejecutivo

**Organismo Asesor**

Secretaría Educación, Bellas Artes y Cultura  
Secretaría Ingresos, Educación Física y Rec.  
Instituto Nacional Recursos Hidráulicos  
Instituto Nacional Recursos Pecuarios y Alimentarios  
Instituto Inocuidad y Control Conservación  
Banco Agrícola de la Rep. Dom.  
Oficina Inocuidad de la Comunidad  
Instituto General de Capacitación Vocacional





PLAN SIERRA (A)

ANEXO 14

CARTA DE UNA ASOCIACION DE AGRICULTURA RECLAMANDO  
ACTUACION DE AGRONOMO DEL POLO DE JICOME-----

*Handwritten text, mostly illegible due to cursive and fading. Some legible words include: "Señor", "Agronomo", "Jicome", "programa", "Rechazado", "tiempo", "pasa", "problema", "divitarlo".*

*Handwritten text, mostly illegible. Some legible words include: "Reclamo", "programa", "tiempo", "Rechazado", "problema", "divitarlo".*

Corocito 3 de/5/1982

Señor  
 Silvio, Agronomo del Polo de Jicomes  
 son esta dos linia, saludarlo y al mismo tiempo es decirle que la  
 persona de Bernardo aqui en corocito no la queremos en Ningun momen-  
 to de programa es Rechazado por todo el tiempo pero si, es disien-  
 dolo que el no puede venir aqui, no podemos quitarle el pasar por la  
 calle y alguna casa que el tenga amidades eso es aparte, Silvio  
 esa persona se esta portano muy mal, si sabemos que el estaba con un  
 trago en la cabeza pero si sigue por este sitio va a tener problema,  
 y ante que pase algo queremos divitarlo.

aqui ayer tuvimo que aguantarle mucha cosa por no meter un error  
 Asi que si usted no lo reporta estamo dispuesto subir a la Mata una  
 Comisión a Reportarlo. Cambieme esa persona y mandeme otra y si no  
 no quedamo asi le saluda la directiva  
 Presidente: Joaquin Jaquez  
 Secretario: Jose Elia Torelo  
 Tesorero: Luis María Torres

PLAN SIERRA (A)

ANEXO 15

FUENTES DE FONDOS DEL PLAN SIERRA 1979 A  
MARZO 1982

- A : FONDOS PROVENIENTES DEL PRESUPUESTO NACIONAL  
1. Programado \$15,070,473.00  
2. Recibido 8,212,421.00 (54% de lo programado)

- B: FONDOS ADQUIRIDOS POR EL PLAN SIERRA  
1. Donaciones

<u>INSTITUCIONES DE ORIGEN</u>	<u>MONTO</u>	<u>DESTINO</u>
a) Fondo de Reforestación (Banco Central)	\$1,650,000.00	Reforestación made- rables
b) Fundación Kelloggs	598,000.00	Aportación a los Programas de Salud
c) Fundación Ford	4,200.00	Programa de la Mujer
d) Cámara de Comercio	2,500.00	Programas Familiares
e) José A. Bermúdez*	35,000.00	Centro de Capacitación
Subtotal----	\$2,289,700.00	
2. Aportaciones SESPAS	\$ 109,000.00	Clínicas Rurales
3. Préstamos FIDE		
a) Banco de Comercio	500,000.00	Pequeños Productores
b) Banco Popular	150,000.00	Agroindustrias
c) FIDECASA	423,000.00	Pequeños Productores de Cabuya
TOTAL	<u>\$3,471,700.00</u>	
GRAN TOTAL	<u>\$11,684,121.00</u>	
	-----	

\*Prestación en terrenos y edificaciones.

Fuente: Conferencia Mons. Adames a Cámara de Comercio Americana,  
Santiago, 21 de Abril de 1982.

PLAN SIERRA (A)

ANEXO 16

NOTICIAS SOBRE PLAN SIERRA

LA NOTICIA, 29 de Mayo de 1982, Pág. 15

# Estima Fracaso del Plan Sierra Determinó Alta Votación del PR

Por José Jáquez

**SAN JOSE DE LAS MATAS.**— El síndico y el diputado electo del Partido Reformista en este municipio, sede del plan Sierra, consideraron por separado que la ineficacia de éste proyecto contribuyeron en forma indiscutible con el triunfo por una gran mayoría de esa organización política.

El ganador de la sindicatura, Angel Rosario Checo y el de la diputación, José Goris, expresaron que el Plan Sierra constituye una traición para los campesinos de San José de las Matas, Monción y Jánico.

"El Plan Sierra, que dirige el doctor Blas Santos, no ha hecho nada positivo en beneficio del

serrano y éste, en respuesta a esa situación, volvió a votar por el Partido Reformista", dijo Checo.

Estimó que el proyecto es un fracaso en todos los órdenes, al tiempo que indicó que en cuanto a los programas de salud todo es negativo.

Explicó que los funcionarios del proyecto no han construido carreteras en la zona, sino que sólo han limpiado los caminos vecinales abiertos anteriormente.

"En nuestra campaña política recorrimos toda la Sierra y la situación es desastroza. El campesino nunca ha tenido fe en empleados y funcionarios del Plan Sierra", añadió.

## HABLA AMBIBORIX

**SANTIAGO.**— El secretario general del Comité Municipal del partido Revolucionario Dominicano en esta ciudad declaró hoy que existen muchos datos que confirman que la canalización de los fondos del Plan Sierra beneficiaron el triunfo del Partido Reformista en su zona de influencia.

El doctor Ambiorix Díaz Estrella apoyó al propio tiempo, las declaraciones del director del Instituto Agrario Dominicano, quien expresó que luego del resultado de las elecciones en San José de las Matas, Monción y Jánico "da la impresión que el dinero del Plan Sierra no cumplió su objetivo en los campesinos y que si llegó a éstos fue a nombre del PR".

El abogado y dirigente perredista dijo que el presidente Antonio Guzmán esperaba que el voto favoreciera al PRD en la Sierra porque el gobierno invirtió grandes sumas de dinero en los tres municipios beneficiarios del plan.

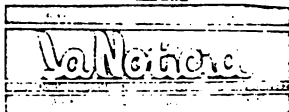
"Fue tanto el interés que puso Don Antonio, mi presidente, en el voto serrano, que pidió que le llamara por teléfono el día 16 por la noche para que lo enterara de los resultados de los comicios en esa zona", explicó.

El doctor Díaz Estrella expresó que "en muchos campos se les dijo a los agricultores que el dinero que reciben no es a nombre del presidente Guzmán, sino el doctor Joaquín Balaguer.

Dijo que el secretario general del comité municipal del PRD en San José de las Matas, Neno Jáquez, constató que en dos mesas en las que votaron 157 empleados del Plan Sierra, conjuntamente con los habitantes de la comunidad, que el PRD sólo sacó 80 votos a su favor.

PLAN SIERRA (A)

ANEXO 17



# Jáquez Cree Inversión Plan Sierra Se Hizo a Nombre del Reformismo

Por José Jáquez

**SANTIAGO** — El director del Instituto Agrario Dominicano (IAD) declaró que el presupuesto de las acciones en San José

de las Matas, Monción y Jáncico, da la impresión que el dinero del Plan Sierra no cumplió su objetivo en los campesinos y que si llega a estos fue a nombre del Partido

Reformista". En entrevista exclusiva para LA NOTICIA, el agrónomo Eligio Jáquez dijo que se hace necesario revisar la metodología de trabajo que se está

utilizando para desarrollar proyectos de tanta envergadura social y económica como es el Plan Sierra. "No se concibe que ha llegado el Estado invirtiendo varios miles de

pesos por persona en el Plan Sierra, el voto en la zona de influencia del mismo haya sido tan negativo para el partido oficial o para el gobierno auspiciador de ese

proyecto", significó el funcionario. Y añadió: "Según informaciones que tenemos, se da el caso de comunidades donde el

### JAQUEZ...

*Un día de la Primavera*

Plan Sierra tiene más de cien trabajadores y sin embargo en las mesas electorales de esos lugares el PRD sacó menos de cincuenta votos a su favor".

El agrónomo Jáquez estimó que "eso evidencia el desajuste en la necesaria colaboración que deben tener los empleados de la administración pública con el Gobierno, que les provee de alimentos y de trabajo".

Expresó que "esos son detalles que necesariamente hay que revisar, porque aun cuando se mantenga la pulcritud al margen de las actividades, aun cuando la política no sea la que defina, la que trare los movimientos y las actividades, no se concede la falta de solidaridad con el partido que tiene el control del poder".

El director general del Instituto Agrario Dominicano - diputado electo por el PRD en el Distrito Nacional apuntó: "por eso, yo insistí en que se

hace necesario ampliar la cobertura conceptual de la ejecución del trabajo en zonas en las que el gobierno ha tomado como polo de desarrollo y en las que ha invertido cuantiosas sumas de dinero".

Añadió que "aún cuando se ha insistido en el afán de apoliticidad del trabajo que se desarrolla desde el Plan Sierra, es inconcebible que el PRD no haya capitalizado todo el gran esfuerzo y las grandes sumas de dinero que ha dispuesto el gobierno para desarrollar esa actividad en condiciones".

Consideró que la situación del Plan Sierra, cuyo director ejecutivo es el doctor Blas Santos, debe tomarse como parámetro para proyectos similares que se pretenden desarrollar en otras zonas montañosas del país.

El Partido Reformista pudo arrolladoramente las elecciones del día 16 de las zonas que comprenden al abalado proyecto; San José de las Matas, Jáncico y Monción.

PLAN SIERRA (A)

ANEXO 18

RESULTADOS DE VOTACION PARA PRESIDENTE Y MUNICIPIO  
MUNICIPIO DE SAN JOSE DE LAS MATAS 1978 y 1982

PARTIDOS	ELECCION 1978		ELECCION 1982	
	Presidente	Municipio	Presidente	Municipio
Revolucionario Dominicano	4,424	4,424	5,356	5,309
Reformista	8,308	8,227	8,717	9,018
Alianza Social Demócrata	44	-	151	207
Unión Cívica Nacional	109	109	43	57
Acción Constitucional	-	-	22	34
Nac. de Veteranos Civiles	-	-	289	381
Unión Patriótica	-	-	29	27
Quisqueyano Demócrata	18	19	286	262
Integrac. Democrática	-	-	55	60
Acción Constitucional	-	-	29	32
Liberación Dominicana	45	-	635	662
Bloque Socialista	-	-	22	22
Comunista Dominicano	86	-	106	100
Mov. por el Socialismo	-	-	89	81
Pasc.	66	110	-	-
MI Dem.	261	297	-	-
M.Soc. Nac.	71	43	-	-
P. Dem. Pop.	54	-	-	-
Mov. Rest. Santiago	-	86	-	-
Mov. Conciliac. Nac.	71	64	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>13,567</b>	<b>13,374</b>	<b>15,829</b>	<b>16,752</b>

Fuente: Junta Electoral San José de las Matas.

/GGL/



**PARTE III**

**"RESULTADOS DE LAS DISCUSIONES EN SESION PLENARIA"**

CASO VALLE DE AZUA

I- Problemas principales:

1. Falta de participación de los beneficiarios en la dirección y ejecución de las actividades para el desarrollo del Valle.
2. Debilidad y falta de coordinación institucional en cuanto a:
  - Instituciones trabajan independientemente.
  - Falta de participación coordinada de todos los participantes (agricultores, sector privado, gobierno).
  - Las decisiones se toman fuera del Centro de los organismos operando en el Valle.
  - Faltan normas claras para canalizar y utilizar los recursos naturales, humanos y financieros que se transfieren al Valle.
3. Falta de liderazgo de personas de la comunidad Azuana.
4. Hace falta definir un concepto empresarial que especifique el tipo de empresa productiva que debe generarse en el Valle.
5. La "Agropolítica" influye negativamente en el comportamiento de los organismos del SPA con incidencia en el Valle.
6. Política estatal inadecuada en cuanto a transferencia tecnológica.
7. Falta de evaluación de los resultados de los programas ejecutados por el Estado en el Valle.
8. Desorientación de los asentamientos del IAD en ejecución en el Valle.
9. No hay unidad de dirección entre los organismos del SPA con incidencia en el Valle.
10. Ausencia de un enfoque integrado para el desarrollo del Valle (falta política integrada).
11. Definición de funciones no coherentes con los problemas del Valle (Ej.: ODESIA con función de desarrollo integral del Valle, sin embargo depende de la SEA - su preocupación es más bien agropecuaria).
12. Hace falta una oficina que integre los organismos del sector público y agrícola, salud, etc.
13. Falta política del uso de los recursos naturales del Valle.

14. Falta de coordinación de las actividades desarrolladas en el Valle con el Plan Nacional de Desarrollo.
15. Falta de identificación de los parceleros con el sistema colectivo promovido por el IAD.
16. Faltan programas de capacitación y crédito.
17. Uso irracional de los insumos y mal uso forestal.
18. Problemas en el manejo de los acuíferos del Valle.
19. Fertilidad natural baja de los suelos del Valle.
20. Daños graves en los recursos naturales del Valle.
21. Inexistencia de un programa que permita poner a producir y desarrollar el Valle.
22. Ausencia de comunicación entre la comunidad y el Estado en una doble vía.

## II- Principales Alternativas

1. Alternativas de programas:
  - a. Capacitación de los beneficiarios de los programas.
  - b. Plan de organización regional para buscar opiniones de los beneficiarios, después desarrollo del plan Valle de Azua.
2. Alternativas de organización:
  - a. Crear un plan de trabajo para el Valle con participación campesina - para lograr empresas de autogestión.
3. Alternativas institucionales (Liderazgo):
  - a. Diseñar políticas coherentes recogiendo las opiniones de los beneficiarios de la acción del sector público.
  - b. Usar INDESUR como la institución más idónea para conducir los planes del Valle y la Región.
  - c. Dar poder legal a una Oficina Coordinadora de las actividades en el Valle.
  - d. Establecer una base empresarial para los productores del Valle.

4. Alternativa legal:

- a. Dejar que los parceleros sean propietarios de su tierra.

III- Modelo

1. ¿Quién es el ente productivo o el sujeto del Valle de Azua?
2. Objetivos de esfuerzo en el Valle: Definir sujeto del Desarrollo.
3. ¿De quién es el problema?

CASO SAN JOSE DE OCOA

I- Plan Marena

1. Objetivos fundamentales
  - a. Aumentar los ingresos y el estándar de vida del campesino pobre.
  - b. Aumentar la capacidad para el manejo de los recursos naturales.
2. Actividad en conservación de recursos naturales en Ocoa.
  - a. Estudios
    1. Comercialización.
    2. Cuencas.
    3. Control erosión.
    4. Calidad agua.
  - b. Adiestramiento personal.
3. Duración
  - a. Cinco años para determinar qué hacer.

II- Problemas en San José de Ocoa

1. Ambientales
  - a. Conflictos hombre-naturaleza.
  - b. Presión población sobre el suelo y la foresta.
  - c. Cultivos inapropiados (ciclo corto).
  - d. Erosión.
  - e. Deforestación.
2. Demográficos
  - a. Presión población.
  - b. Ausencia de una política de migración.
  - c. 8-10 familias controlan las tierras.
3. Económicos
  - a. Bajos ingresos.
  - b. Bajos precios.

- c. Modelo agotado.
  - d. Faltan incentivos para promover los cultivos apropiados .
4. Socio-Económicos
- a. Disposición del pueblo a cooperar.
  - b. Tenencia de la tierra.
  - c. Tecnología .
5. Institucionales
- a. Falta de planificación .
  - b. Falta coordinación por parte de las instituciones oficiales .
  - c. Poca participación de los técnicos y los campesinos .
  - d. Limitación recursos naturales, humanos y financieros.
6. Políticos
- a. Leyes forestales desincentivan conservación .
  - b. Faltan incentivos cultivos apropiados .
  - c. Tenencia de la tierra.
  - d. Faltan iniciativas tecnológicas nuevas (política investigación) .

III- Objetivos ideales del Gobierno para San José de Ocoa

- 1. Diversificar la economía de la zona para incluir:
  - a. Foresta y pastos
  - b. Agroindustria
- 2. Conservación de recursos naturales ( tener uso racional y adecuado de esos recursos)
- 3. Mejorar el nivel de vida de la población local (relacionado con Objetivo 1)
- 4. Implementar los programas como fueron diseñados.
- 5. Promover la justicia social.

6. Precisar la definición de:
  - a. Políticas oficiales
  - b. Tenencia tierras.
7. Identificar el Estado con los esfuerzos de la comunidad.
8. Apoyar las iniciativas locales.
9. Incentivar actividades no agrícolas.

IV- La Junta de Desarrollo de San José de Ocoa

1. Logros
  - a. Organización de la comunidad.
  - b. Interesar el Gobierno en el desarrollo de San José de Ocoa.
  - c. Construcción de caminos, casas, etc.
2. Limitaciones
  - a. Paternalismo.
  - b. Conflictos con organización de base.
  - c. No tiene poder político.

V- Opciones para San José de Ocoa

1. Cambios drásticos.
  - a. En la tenencia de la tierra.
  - b. Tecnología (agrícola-cultivar ciclo largo).
  - c. Financiamiento (crédito masivo o subsidio).
  - d. Mercadeo.
  - e. Educación.
  - f. Liderazgos.
  - g. Política.
  - h. Migración.
2. Seguir como está
  - a. Implicación - en 5 años se determinaría todo

CASO CENADOP

I- Problemas

1. El Centro fue planeado y ejecutado desde el nivel central.
2. El Proyecto fue el fruto de una situación de crisis, no de un planteamiento adecuado de una inversión.
3. La Falta de integración de técnicos y campesinos en el manejo del Centro.
4. Heterogeneidad de los agricultores participantes en la ejecución del Proyecto.

II- Alternativas

1. Que la Secretaría de Estado de Agricultura asuma el control del proyecto.
2. Que la SEA estudie el caso y asesore a las asociaciones participando en el Proyecto para que ellas asuman una actitud positiva y reanuden sus trabajos.
3. Que el Centro se mantenga cerrado definitivamente.

III- Recomendaciones

1. Que se diseñe un programa educativo entre las asociaciones y técnicos de la SEA para capacitar administrativamente y reorganizar las asociaciones y el Centro.
2. Que el país cree mecanismos de recepción, administración y canalización de fondos en caso de desastres como fue el huracán David.



CASO CENSERI MANO PILON

I- Objetivos Principales

1. Modificar el sistema nacional de comercialización.
2. Dar participación directa al productor en el sistema de comercialización.
3. Mejorar el nivel de vida del campesino.
4. Fortalecer la estructura de segundo nivel (juntas).
5. Dar poder de negociación a los campesinos.
6. Aumentar el nivel de vida.
7. Crear una visión empresarial en los agricultores.
8. Lograr mejores precios de insumos y alimentos.
9. Mejorar la tecnología.
10. Ofrecer mas servicios.
11. Contribuir a que los campesinos conozca sobre mercados.
12. Capacitar/fortalecer la auto-gestión.
13. Canalizar mejor los recursos financieros.
14. Fortalecer el desarrollo rural integral.
15. Promover las exportaciones.

II- Problemas nacionales

1. Financiamiento inadecuado.
2. Seguimiento errático en cuanto a:
  - a) Asesoría técnica
  - b) Apoyo logístico
  - c) Transporte
  - d) Financiamiento
  - e) Capacitación
3. Inadecuación del modelo a la realidad de la región, por ejemplo, necesita un diseño de facilidad de acopio más versátil.

4. Falta de base legal de los CENSERI .
5. Baja capacidad empresarial .
6. Mala ubicación .
7. Exceso de agropolítica .
8. Poco uso de capacidad de almacenamiento .
9. Alto costo de instalaciones .
10. Mala metodología de selección de usuarios y pocas personas por centro.
11. Excesiva centralización .
12. Falta de técnicos capacitados.
13. Falta de "tecnología social".
14. Falta de comunicación con organismos competentes, ver puntos 3, 6, 9  
11, 12.
15. Falta de coordinación interinstitucional .

III- Impactos del Programa a Nivel Nacional

1. Positivos:
  - a. Capacitación de 170 técnicos y 2,000 productores .
  - b. Incremento de ingresos de los productores miembros de algunos CENSERI.
  - c. Incremento de producción de algunos agricultores .
  - d. Creación de empleos.
  - e. Provisión de servicios a la población .
  - f. Tendencia en crear capacidad gerencial .
  - g. Dotación a 40 comunidades de infraestructura básica .
  - h. Participación de campesinos .
  - i. Creación de estructura de recepción de servicios .
  - j. Mejores precios para productores.
  - k. Motivación de instituciones financieras internacionales a involucrarse en los problemas.

2. Negativos

- a. Inversión excesiva e irracional e infraestructura.
- b. Debilitamiento de organizaciones existentes en algunos lugares.
- c. Falta de seguimiento.

IV. Recomendaciones para Programa Nacional

- 1. Rediseñar módulos físicos para que se adapten a realidades regionales.
- 2. Aumentar el capital de trabajo de cada centro
- 3. Proveer asistencia integrada, permanente, coherente.
- 4. Implementar segunda fase.
- 5. Darle personalidad jurídica.
- 6. Conectar problemas de ubicación institucional.
- 7. Priorizar programa de CENSERI en relación con otros programas del Gobierno.
- 8. Definir política del Gobierno del programa CENSERI.

CASO DE LA ECRA DE LIMON DEL YUNA

I- Problemas principales

1. Falta de apoyo institucional y de seguimiento para las Empresas Cooperativas de la Reforma Agraria, ECRA.
2. No tienen personería jurídica. Carecen de base legal para operar como entidad comercial.
3. Tienen problemas administrativos internos.
4. No cuenta con gerente administrador con experiencia y conocimiento.
5. Tiene ausencia de empleado contable.
6. Hay escasa educación de los agricultores.
7. Falta asesoría administrativa (Nos. 3 y 5).
8. Hay descapitalización parcial del proyecto y la falta de efectivo no permite contar con liquidez suficiente para operar.
9. No se ejecutaron proyectos avícolas y ganaderos (poca diversificación de la empresa).
10. Las condiciones generales de los suelos, su calidad y capacidad para producir impiden elevar la productividad. (El huracán David afectó también la calidad de la tierra).
11. Existe ambivalencia entre la filosofía de las ECRA y la empresa desarrollada porque existe conflicto entre los objetivos de rentabilidad empresarial y los objetivos que plantea la Reforma Agraria.

II- Logros

1. La empresa tuvo dos años consecutivos produciendo beneficios.
2. Se pudo dar una capitalización del proyecto.
3. La empresa sigue operando aún dentro de las precariedades observadas.
4. Existe cohesión de grupo y se buscan de nuevas expectativas entre los asentados.

5. La autogestión empresarial es notable.
6. El proyecto responde a las necesidades del campesino.
7. El proyecto ha permitido la adquisición de maquinarias.
8. El modelo de las ECRA tiene vigencia y es útil, pues fueron creados sólo dos y todavía existen.
9. A pesar de que el crédito del BAGRICOLA no llegaba a tiempo, los asentados lograron producir.
10. La ECRA facilitó la creación de tiendas de Insumo, de Consumo, etc.
11. La Ecra permitió la creación de más empleo.
12. El crédito abierto en las empresas privadas de fertilizantes y agroquímicos demuestra que la ECRA tiene aval moral y económico.
13. Ha hecho posible el establecimiento de la empresa con capital propio, con préstamos privados y sin aportes directos del Estado.

### III- Fallas

1. Abandono por parte del IAD y otras instituciones del sector agropecuario (Falta de apoyo institucional).
2. Falta de mecanismos contables, adecuado al manejo gerencial de la ECRA.

### IV- Recomendaciones

1. El IAD y otros organismos del Gobierno deben seguir apoyando la ECRA hasta lograr su consolidación.
2. Se debe proveer a la ECRA de funcionarios capacitados y promover la capacitación de los asentados.
3. Se debe promover la definición de metas a corto, mediano y largo plazo para la ECRA.
4. Hay que promover la personalidad jurídica; la base legal debe ser modificada.
5. Que el IAD reconozca a la ECRA como institución autogestionaria de parceleros.

CASO PROYECTO VIVIENDA EN LA CIENAGA

I- Objetivos:

- a. Según el Instituto Nacional de la Vivienda (INVI):
  1. Desarrollar tecnología apropiada para vivienda a bajo costo.
  2. Proveer vivienda adecuada.
  3. Desarrollar experiencia en tecnología apropiada.
- b. Según la Fundación de Desarrollo Comunitario (Fudeco):
  1. Desarrollar un proyecto de vivienda apropiada para la gente de La Ciénaga.
  2. Apoyar organismos a rurales
  3. Diversificar la producción agropecuaria
  4. Desarrollar la micro-industria
- c. Según la Gente de La Ciénaga:
  1. Desarrollar cooperativas
  2. Salir de miseria económica

II- Experiencia de la Implementación del Proyecto

1. Respecto de la tecnología empleada en la construcción de las viviendas.

Desventajas:

- a. Había desconocimiento sobre los materiales a emplear; la gente no estaba familiarizada con ellos.
- b. No hubo aceptación de la tecnología por parte de algunas personas.
- c. Los costos fueron más elevados de lo que se esperaba al principio.

Ventajas:

- a. La tecnología fue probada en otros países, con buenos resultados.
- b. La provisión de una "vivienda ecológica", o sea adaptada al ambiente.

2. Respeto de la auto-gestión de los beneficiarios del proyecto.

Desventajas:

- a. No hubo un compromiso continuo en la provisión de capacitación
- b. Se desconocieron aspectos y asuntos culturales
- c. Hubo falta de motivación
- d. Hubo presión de tiempo, por la urgencia que se programaron las actividades.

Ventajas:

- a. Apoyada por contratos o compromisos formales
- b. Cambios hechos de acuerdo con los beneficiarios

III- Sugerencias para Futuros Proyectos Semejantes

1. Hay que hacer un diagnóstico de la zona, previamente al lanzamiento del Proyecto,
2. Hay que planificar y programar mejor las actividades.
3. Hay que adecuar la tecnología a las condiciones locales.
4. Se puede aplicar este tipo de sistema con otras tecnologías y con otros materiales que sean baratos y disponibles en la región.
5. Debe usarse un sistema semejante de participación de la gente
6. Debe haber dos etapas
  - a. Una de capacitación
  - b. Otra de implementación
7. El mensaje o programa del proyecto no debe ser muy complicado.

## CASO PLAN SIERRA

### I- Objetivos del Plan Sierra

1. Mejoramiento del estándar de la vida de los pobladores de La Sierra
2. Manejo racional de los recursos naturales en La Sierra.
3. Ser prototipo de desarrollo rural integrado
4. Integrar las instituciones de educación superior al proceso de desarrollo.
5. Promover la organización de la comunidad.
6. Desarrollar la participación comunitaria en el proceso del desarrollo de La Sierra.

### II- El Plan Sierra como un Modelo Institucional

1. Enfoque al desarrollo integrado
2. Participantes principales: sector público, privado, comunidad, iglesia
3. Un modelo micro-regional; publico-privado con preponderancia de los sectores de poder regional.
4. Un modelo descentralizado

### III- Problemas del Plan

#### 1. Institucionales:

Privatización; falta de apoyo legal; diferencia en la visión de la SEA y la visión de la junta directiva; conflicto de los objetivos a corto y a largo plazo; falta de un vínculo al desarrollo global; problemas de la autocracia y burocracia; falta de experiencia-era un modelo novedoso; un divorcio con la SEA a nivel regional.

#### 2. Político:

Tomado por sectores de poder; dependencia política; falta de representación del partido de Gobierno.

#### 3. Socio-Culturales

Falta de participación de beneficiarios en la planificación; rechazo de las acciones del Plan; tenencia de la tierra; falta de experiencia en el manejo de un programa de desarrollo integral; dependencia del bosque por parte de los habitantes de La Sierra.



4. Ambientales

Una deforestación continua; falta de experiencia en reforestación, pobreza del suelo.

5. Demográficos

Migración desde la zona serrana hacia ciudades que no tienen capacidad para recibir esta población.

6. Económicos

Concentración de la tierra; incertidumbre presupuestaria; comercialización; altos gastos corrientes.

IV- Alternativas

1. Más participación por el estado en este tipo de programas
2. Más independencia
3. Más integración a la SEA
4. Mantener el apoyo de grupos de poder regional
5. Integrar más a los representantes del nivel local
6. Incorporación de los grupos (legalizar)

V- Recomendaciones

1. Aprovechar más las experiencias de otros proyectos
2. Promover más participación de la población local.
3. Dejar asumir más control al Estado
4. Incluir el Plan Sierra en el Plan Nacional de Reforestación
5. Permitir que la tierra pase a ser legalmente controlada para reforestación.
6. Hacer una evaluación de costo-beneficio del plan
7. Descentralizar más el Plan para facilitar mejor las evaluaciones de las actividades.



## PARTE IV

### "CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL SEMINARIO"

#### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL SEMINARIO

La última sesión plenaria del Seminario se orientó hacia la elaboración de conclusiones y recomendaciones en torno a los casos presentados y analizados durante el desarrollo del evento. Para la conducción de esos trabajos, se formularon instrucciones generales que sirvieron de marco de referencia para los trabajos del grupo. Las instrucciones indicaron que las conclusiones y recomendaciones debían estar orientadas por cuatro puntos. El primero indicó llenar una matriz donde se correlacionaban los casos presentados al Seminario con el grado de éxito alcanzado por los mismos y con algunas variables que se suponen asociadas con dicho grado de éxito. Esta matriz tenía que ser llenada en forma individual y serviría de base para dar respuesta a las tres preguntas sobre los puntos restantes del instructivo suministrado para la sesión plenaria final.

El resultado del llenado de la matriz, que se refiere al primer punto del instructivo, se presentó en dos tipos de cuadro que se incluyen en esta memoria y que se refieren a:

- 1) La correlación entre el grado de éxito alcanzado y cada uno de los "proyectos" o "casos" presentados en el Seminario, o la correlación entre cada una de las variables asociadas con el grado de éxito alcanzado y cada uno de los "proyectos" o "casos" presentados; y
- 2) La correlación entre los indicadores de éxito de cada "proyecto" o "caso" y las variables asociadas al mismo.

Los cuadros 1 a 17 se presentan en este capítulo, representan las frecuencias derivadas de las matrices e incluyen datos presentados en términos absolutos y relativos. La interpretación de estos datos se debe hacer tomando en consideración que los mismos solamente representan la percepción de los asistentes al evento, por lo que no representa necesariamente una hipótesis confirmada.

Las respuestas dadas a las preguntas dos, tres y cuatro del instructivo, tanto en cuanto a conclusiones como en cuanto a las recomendaciones, se presentan en las tablas 1, 2 y 3 que resumen las respuestas de los grupos formados con los participantes al evento.

CUADRO 1

GRADO DE EXITO ALCANZADO POR LOS PROYECTOS  
DOCUMENTADOS EN LOS CASOS PRESENTADOS EN  
EL SEMINARIO SOIDAR, SEGUN LOS ASISTENTES AL EVENTO.

	Alto	Medio	Bajo	Total de Observaciones
AZUA	0 0%	5 9%	21 81%	26
OCOA	2 8%	23 88%	1 4%	26
CENADOP	0	1 4%	24 96%	25
CENSERI	4 15%	18 69%	4 15%	26
ECRA	5 20%	17 68%	3 12%	25
LA CIENEGA	10 45%	10 45%	2 10%	22
PLAN SIERRA	3 12%	22 88%	0	25

CUADRO 2

GRADO DE CENTRALIZACION DE LOS PROYECTOS  
DOCUMENTADOS EN LOS CASOS PRESENTADOS EN  
EL SEMINARIO SOIDAR, SEGUN LOS ASISTENTES AL EVENTO <sup>\*/</sup>

	Alto	Medio	Bajo	Total de Observaciones
AZUA	22 76%	3 10%	4 14%	29
OOCA	3 16%	13 68%	3 16%	19
CENADOP	14 52%	6 22%	7 26%	27
CENSERI	11 41%	15 56%	1 4%	27
ECRA	5 20%	8 32%	13 52%	25
LA CIENEGA	3 14%	12 55%	7 32%	22
PLAN SIERRA	10 34%	7 24%	12 41%	29

<sup>\*/</sup> "Centralizado" se refiere al grado en el cual las decisiones administrativas del caso son tomadas desde Santo Domingo.

CUADRO 3

GRADO DE COORDINACION DE LOS PROYECTOS  
DOCUMENTADOS EN LOS CASOS PRESENTADOS EN  
EL SEMINARIO SOIDAR, SEGUN LOS ASISTENTES AL EVENTO <sup>\*/</sup>

	Alto	Medio	Bajo	Total de Observaciones
AZUA	0	3 10%	26 90%	29
COCA	10 34%	10 34%	9 31%	29
CENADOP	0 0	0 0	28 100%	28
CENSERI	4 14%	12 41%	13 45%	29
ECRA	1 4%	7 28%	17 68%	25
LA CIENEGA	15 60%	7 28%	3 12%	25
PLAN SIERRA	6 21%	12 43%	10 36%	28

<sup>\*/</sup> Se refiere al grado de coordinación entre el proyecto del caso y organismos estatales y privados, y aún entre los mismos organismos estatales vinculados al proyecto.

CUADRO 4

APOYO RECIBIDO DESDE EL ESTADO PARA LOS PROYECTOS  
DOCUMENTADOS EN LOS CASOS PRESENTADOS EN  
EL SEMINARIO SOIDAR, SEGUN LOS ASISTENTES AL EVENTO.

	Alto	Medio	Bajo	Total de Observaciones
AZUA	25 89%	3 11%	0	28
OCOA	1 4%	14 50%	13 46%	28
CENADOP	3 11%	3 11%	20 77%	26
CENSERI	20 74%	4 15%	3 11%	27
ECRA	4 15%	2 8%	20 77%	26
LA CIENEGA	1 4%	16 69%	6 26%	23
PLAN SIERRA	21 75%	6 21%	1 4%	28



CUADRO 5

GRADO DE PARTICIPACION DEL SECTOR PRIVADO EN LOS PROYECTOS  
DOCUMENTADOS EN LOS CASOS PRESENTADOS EN  
EL SEMINARIO SOIDAR, SEGUN LOS ASISTENTES AL EVENTO.

	Alto	Medio	Bajo	Total de Observaciones
AZUA	0 0%	2 7%	25 93%	27
COCA	18 64%	6 21%	4 14%	28
CENADOP	5 18%	2 7%	20 74%	27
CENSERI	4 15%	5 19%	17 65%	26
ECRA	1 4%	4 17%	19 79%	24
LA CIENEGA	19 83%	3 13%	1 4%	23
PLAN SIERRA	25 89%	3 11%	0	28

CUADRO 6

GRADO DE PARTICIPACION DE LA COMUNIDAD EN LOS PROYECTOS  
DOCUMENTADOS EN LOS CASOS PRESENTADOS EN  
EL SEMINARIO SOIDAR, SEGUN LOS ASISTENTES AL EVENTO.

	Alto	Medio	Bajo	Total de Observaciones
AZUA	0 0%	6 21%	22 78%	28
OCA	24 88%	2 7%	1 4%	27
CENADOP	4 15%	12 46%	10 38%	26
CENSERI	6 22%	18 67%	3 11%	27
ECRA	16 61%	8 31%	2 8%	26
LA CIENEGA	15 65%	7 30%	1 4%	23
PLAN SIERRA	1 3%	8 28%	19 68%	28

CUADRO 7

GRADO DE DESARROLLO RURAL INTEGRAL DEL ENFOQUE DE LOS PROYECTOS DOCUMENTADOS EN LOS CASOS PRESENTADOS EN EL SEMINARIO SOIDAR, SEGUN LOS ASISTENTES AL EVENTO.\* /

	Alto	Medio	Bajo	Total de Observaciones
AZUA	2 11%	4 6%	17 74%	23
OCOA	3 14%	16 73%	3 14%	22
CENADOP	2 8%	3 11%	21 81%	26
CENSERI	4 15%	12 44%	11 41%	27
ECRA	5 19%	7 27%	14 54%	26
LA CIENEGA	5 23%	12 55%	5 23%	22
PLAN SIERRA	5 18%	18 67%	4 15%	27

\* / Se refiere al grado en el proyecto abarca todos los aspectos del desarrollo rural: producción (crédito, tecnología, comercialización, riego), educación, salud, vivienda, etc.

CUADRO 8

GRADO DE INVERSION DE INFRAESTRUCTURA DE LOS PROYECTOS DOCUMENTADOS EN LOS CASOS PRESENTADOS EN EL SEMINARIO SODIAR, SEGUN LOS ASISTENTES AL EVENTO.

	Alto	Medio	Bajo	Total de Observaciones
AZUA	14 50%	10 36%	4 14%	28
OCA	3 11%	18 67%	6 22%	27
CENADOP	18 67%	6 22%	3 11%	27
CENSERI	25 92%	2 7%	0	27
ECRA	9 35%	16 61%	1 4%	26
LA CIENEGA	20 90%	2 9%	0	22
PLAN SIERRA	6 22%	15 55%	6 22%	27

CUADRO 9

GRADO DE PLANIFICACION QUE HAN TENIDO LOS PROYECTOS DOCUMENTADOS EN LOS CASOS PRESENTADOS EN EL SEMINARIO SODAR, SEGUN LOS ASISTENTES AL EVENTO.

	Alto	Medio	Bajo	Total de Observaciones
AZUA	5 18%	6 21%	17 61%	28
COCA	2 7%	17 61%	9 32%	28
CENADOP	4 15%	3 11%	20 74%	27
CENSERI	11 41%	15 55%	1 4%	27
ECRA	5 19%	11 42%	10 38%	26
LA CIENEGA	13 56%	8 35%	2 9%	23
PLAN SIERRA	17 63%	9 33%	1 4%	27

CUADRO 10

RELACION ENTRE EL GRADO DE CENTRALIZACION EN LA EJECUCION  
E INDICADORES DE EXITO

	GRADO DE CENTRALIZACION			
	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
ALTO	36 (22%)	24 (15%)	1 (1%)	61
MEDIO	9 (6%)	28 (17%)	7 (4%)	44
BAJO	16 (10%)	29 (18%)	11 (7%)	56
TOTAL	61	81	19	161
	BAJO	MEDIO	ALTO	

INDICADORES DE EXITO

CUADRO 11

RELACION ENTRE EL GRADO DE COORDINACION ENTRE LOS EJECUTORES

E INDICADORES DE EXITO

	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
ALTO	1 (1%)	20 (13%)	12 (8%)	33
MEDIO	6 (4%)	26 (17%)	5 (3%)	37
BAJO	57 (38%)	34 (22%)	4 (3%)	85
	64	70	21	155
	BAJO	MEDIO	ALTO	

GRADO DE COORDINACION

INDICADORES DE EXITO

CUADRO 12

RELACION ENTRE EL APOYO RECIBIDO DEL ESTADO EN LA EJECUCION  
DE PROYECTOS E INDICADORES DE EXITO

APOYO RECIBIDO DEL ESTADO	INDICADORES DE EXITO			TOTAL
	BAJO	MEDIO	ALTO	
ALTO	31 (17%)	35 (19%)	7 (4%)	73
MEDIO	10 (5%)	34 (18%)	10 (5%)	54
BAJO	24 (13%)	26 (14%)	8 (4%)	58
TOTAL	65	95	25	185



CUADRO 13

RELACION ENTRE LA PARTICIPACION DEL SECTOR PRIVADO EN LA EJECUCION  
DE PROYECTOS E INDICADORES DE EXITO

	PARTICIPACION SECTOR PRIVADO			TOTAL
	ALTO	MEDIO	BAJO	
ALTO	9 (5%)	47 (25%)	15 (8%)	71
MEDIO	5 (3%)	29 (15%)	2 (1%)	36
BAJO	50 (26%)	27 (14%)	7 (4%)	84
TOTAL	64	103	24	191

INDICADORES DE EXITO

BAJO MEDIO ALTO

CUADRO 14

RELACION ENTRE LA PARTICIPACION DE LA COMUNIDAD EN LA EJECUCION  
DE PROYECTOS E INDICADORES DE EXITO

	PARTICIPACION DE LA COMUNIDAD			TOTAL
	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
ALTO	9 (5%)	44 (24%)	15 (8%)	68
MEDIO	21 (11%)	37 (20%)	5 (3%)	63
BAJO	36 (19%)	15 (8%)	3 (2%)	54
TOTAL	66	96	23	185
	BAJO	MEDIO	ALTO	

INDICADORES DE EXITO

RELACION ENTRE EL GRADO DE DESARROLLO RURAL INTEGRADO  
DEL ENFOQUE DE LOS PROYECTOS E INDICADORES DE EXITO

	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
ALTO	6 (4%)	10 (6%)	9 (6%)	25
MEDIO	11 (7%)	58 (37%)	9 (6%)	78
BAJO	46 (29%)	32 (21%)	5 (3%)	53
TOTAL	33	100	23	156

INDICADORES DE EXITO

EXITO

ALTO

MEDIO

BAJO

CUADRO 16

RELACION ENTRE EL GRADO DE INVERSION EN INFRAESTRUCTURA  
DE LOS PROYECTOS E INDICADORES DEL EXITO

	GRADO DE INFRAESTRUCTURA			
	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
ALTO	36 (20%)	43 (24%)	13 (7%)	92
MEDIO	19 (11%)	40 (22%)	5 (3%)	64
BAJO	9 (5%)	10 (6%)	5 (3%)	24
TOTAL	64	93	23	180

INDICADORES DE EXITO

BAJO MEDIO ALTO

CUADRO 17

RELACION ENTRE EL GRADO DE PLANIFICACION QUE HAN  
TENIDO LOS PROYECTOS E INDICADORES DE EXITO

GRADO DE PLANIFICACION	BAJO	MEDIO	ALTO	TOTAL
ALTO	14 (7%)	30 (16%)	15 (8%)	59
MEDIO	12 (6%)	47 (25%)	5 (3%)	64
BAJO	38 (20%)	21 (11%)	4 (2%)	63
TOTAL	64	98	24	186

INDICADORES DE EXITO

ALTO

MEDIO

BAJO

TABLA 1

Preguntas: ¿Cuales son las conclusiones sobre el modelo de organización institucional a que se puede llegar usando los resultados al ejercicio de la pregunta número uno?

GRUPO	RESPUESTAS
1	1. En la planificación nacional tomar en consideración: a) El rol del productor y b) La participación del pequeño productor en la economía nacional y en el manejo de los recursos naturales. 2. Evaluar los programas, proyectos y planes
2	1. Que existe una diversidad de modelos de organización institucional para el desarrollo local y microregional en el país.
4	1. Modelo de organización mixto: Estado y Organizaciones 2. Autogestionario 3. Responde a características socioeconómicas y culturales 4. Organización integral que defina y canalice los recursos del Estado por región, zona y localidad.
5	1. Participativo y democrático 2. Autónomo: concentra autoridad (dentro de la ley) y cuenta con presupuesto propio (adecuados y reales). 3. Mixto: Estado, privado, organizaciones de base, grupo, ect. 4. Responsable plan desarrollo en su área influencia incluyendo formulación y ejecución 5. Cuenta con los servicios estatales locales y nacionales 6. Vinculado con la estrategia global de desarrollo. 7. Facultado legalmente para captar recursos locales y de otras fuentes

TABLA 2

Pregunta: Tomando estas conclusiones en cuenta: a) ¿Cual es el plan de acción que debe implementarse para mejorar la organización institucional para el desarrollo agropecuario y rural?; b) ¿Quién o quiénes específicamente deben tomar decisiones necesarias para implementar el plan y cuándo?

GRUPO	RESPUESTAS
1	<p>Planes y acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. -Desarrollo entes comunitarios</li> <li>-Redefinir papel institucional</li> <li>-El centro de acción debe ser el sujeto</li> <li>-Establecer el papel de la dirección de proyectos</li> <li>-Consolidación de proyectos institucionales</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 1. Es necesario evaluar las experiencias de desarrollo local y microregional, desde el punto de vista de la organización institucional para determinar el modelo a seguir.</li> <li>b. 1. Las autoridades del sector público con la colaboración del sector privado. Inmediatamente.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 1. Evaluación de los planes y programas de desarrollo agropecuario y rural.</li> <li>2. Estudio de organización del sector a nivel: nacional y regional</li> <li>3. Estudio de la regionalización de los recursos y servicios del Estado.</li> <li>4. Coherencia en programa de: capacitación, organización y adiestramientos.</li> <li>b. El Estado, inmediatamente.</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 1. Provocar decisión política, de acuerdo al modelo presupuesto tomando en cuenta los factores de éxito o fracaso de los modelos estudiados.</li> <li>2. Observar, crear y revisar leyes apropiadas al modelo.</li> <li>b. 3. Proponer al Gobierno un plan de acción institucional.</li> </ul>

TABLA 3

Pregunta: ¿Cual debe ser el plan de seguimiento para este Seminario?

GRUPO	RESPUESTAS
1	Seguimiento a Seminario: Elaboración de un documento con conclusiones para ser enviado a instituciones particulares. -Celebrar talleres para sacar conclusiones y aplicarlas.
2	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Que las conclusiones y recomendaciones del Seminario sean presentadas en una sesión del Consejo Nacional Agropecuario.</li><li>2. Realizar un mini-seminario de un día en Sto. Dgo. con los directivos para la presentación de los casos del Valle de Azua y el Plan Sierra, ya que dichos funcionarios no asistieron al evento.</li><li>3. Resumir las conclusiones y recomendaciones con fines de divulgación.</li></ol>
3	Las conclusiones sean entregadas a los directores de las Instituciones participantes en Seminario SODAR.
4	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Estudiar los casos con mayor profundidad.</li><li>2. Difusión de los resultados del seminario.<ol style="list-style-type: none"><li>a. Autoridades</li><li>b. Opinión pública</li></ol></li><li>3. Dentro de dos años evaluar los casos de Ocos, Azua y Plan Sierra.</li></ol>



A N E X O S



SEMINARIO SOBRE ORGANIZACION INSTITUCIONAL  
PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL  
A NIVEL MICRO REGIONAL  
(SOLIDAR)

Centro de Administración del Desarrollo Rural (CADER)  
Instituto Superior de Agricultura (ISA)  
Secretaría de Estado de Agricultura (SEA)

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)

3-6 de agosto de 1983

Programa de Actividades

Miércoles, 3 de agosto

3:00	p.m.	Salida de Santo Domingo
5:30		Registro en Hotel Santiago Camino Real ("Hotel").
7:00		Cena en Hotel.
8:30		Inauguración del Seminario.
9:00		Lectura individual caso "El Valle de Azua" y preguntas de estudio.

Jueves, 4 de agosto

7:00 - 8:00	a.m.	Desayuno en Hotel.
8:00 - 8:30		Traslado al ISA.
8:30 - 9:20		Discusión en grupos de estudio de caso Valle de Azua y preguntas. Segunda planta, Edificio Kellogg.
9:20 - 10:50		Discusión Plenaria de caso Valle de Azua. Aula N° 1, Edificio Kellogg.
10:50 - 11:05		Refrigerio. Patio, Edificio Kellogg.
11:05 - 12:05	p.m.	Lectura individual del caso "San José de Ocoa" y preguntas. Aula N°1
12:05 - 12:55		Discusión en grupos de estudio de caso San José de Ocoa y preguntas. Segundo piso.

12:55 - 1:55		Almuerzo. Centro de Estudiantes.
1:55 - 3:25		Discusión plenaria del caso San José de Ocoa. Aula N° 1.
3:25 - 3:30		Receso.
3:30 - 4:30		Lectura individual del caso "CENADOP" y preguntas de estudio. Aula N° 1.
4:30 - 4:45		Refrigerio. Patio.
4:45 - 5:35		Discusión en grupos de estudio del caso CENADOP y preguntas. Segunda planta.
5:35 - 7:05		Discusión plenaria del caso CENADOP. Aula N° 1.
7:05 - 7:25		Traslado al Hotel.
8:00 - 3:00		Cena en Hotel. Documental CENSERI.
9:00		Lectura individual del caso "El CENSERI Mano Pilón" y preguntas de estudio.

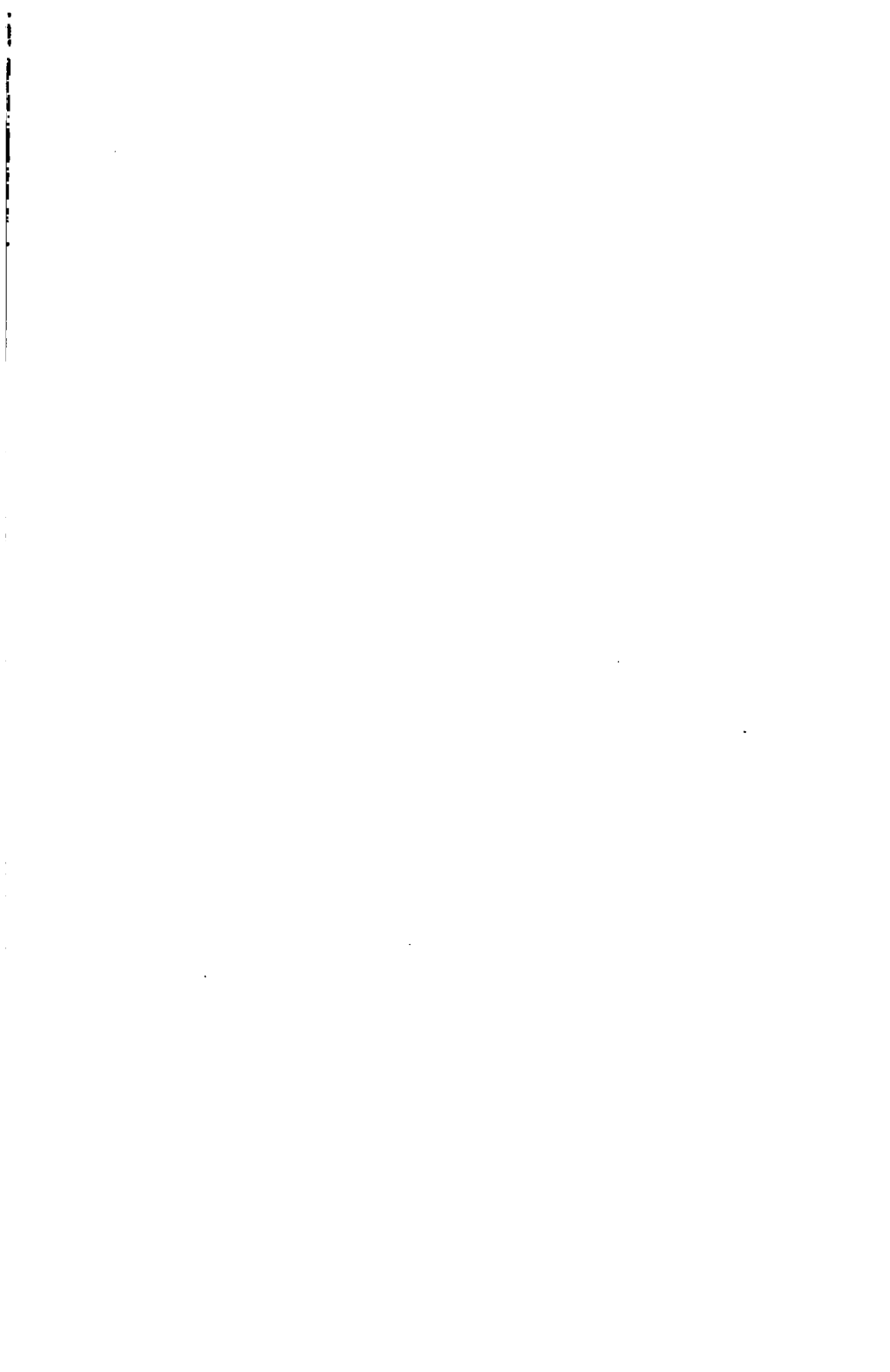
Viernes, 5 de agosto

7:00 - 8:00	a.m.	Desayuno en Hotel.
8:00 - 8:30		Traslado al ISA.
8:30 - 9:20		Discusión en grupos de estudio del caso El CENSERI Mano Pilón y preguntas. Segunda planta.
9:20 - 10:50		Discusión plenaria del caso El CENSERI Mano Pilón. Aula N° 1.
10:50 - 11:05		Refrigerio. Patio.
11:05 - 12:05	p.m.	Lectura individual del caso "La ECRA de Limón del Yuna" y preguntas de estudio. Aula N° 1.
12:05 - 12:55		Discusión en grupos de estudio del caso La ECRA de Limón del Yuna y preguntas. Segunda planta.
12:55 - 1:55		Almuerzo. Centro de Estudiantes.
1:55 - 3:25		Discusión plenaria del caso La ECRA de Limón del Yuna. Aula N° 1.

3:25 - 3:30		Receso.
3:30 - 4:30		Lectura individual del caso "El Proyecto de Vivienda de la Ciénaga" y Preguntas de estudio. Aula N° 1.
4:30 - 4:45		Refrigerio. Patio.
4:45 - 5:35		Discusión en grupos de estudio del caso El Proyecto de Vivienda de la Ciénaga y preguntas. Segunda planta.
5:35 - 7:05		Discusión plenaria del caso El Proyecto de Vivienda de la Ciénaga. Aula N° 1.
7:05 - 7:25		Traslado al Hotel.
8:00 - 9:00		Cena en Hotel.
9:00		Lectura individual del caso "Plan Sierra" y preguntas de estudio.

Sábado, 6 de agosto

7:00 - 8:00	a.m.	Desayuno en Hotel.
8:00 - 8:30		Traslado al ISA.
8:30 - 9:20		Discusión en grupos de estudio del caso Plan Sierra y preguntas. Segunda Planta.
9:20 - 11:20		Discusión plenaria del caso Plan Sierra. Aula N° 1.
11:20 - 12:20	p.m.	Almuerzo. Centro de Estudiantes.
12:20 - 12:50		Lectura individual de preguntas de estudio para la tarde. Aula N° 1.
12:50 - 2:20		Discusión en grupos de preguntas de estudio para la tarde. Segunda Planta.
2:20 - 2:45		Refrigerio. Patio.
2:45 - 3:35		Presentaciones de relatores de grupos. (Máximo 7 minutos por relator).
3:35 - 4:45		Plenaria y conclusiones.
4:45 - 5:00		Clausura.

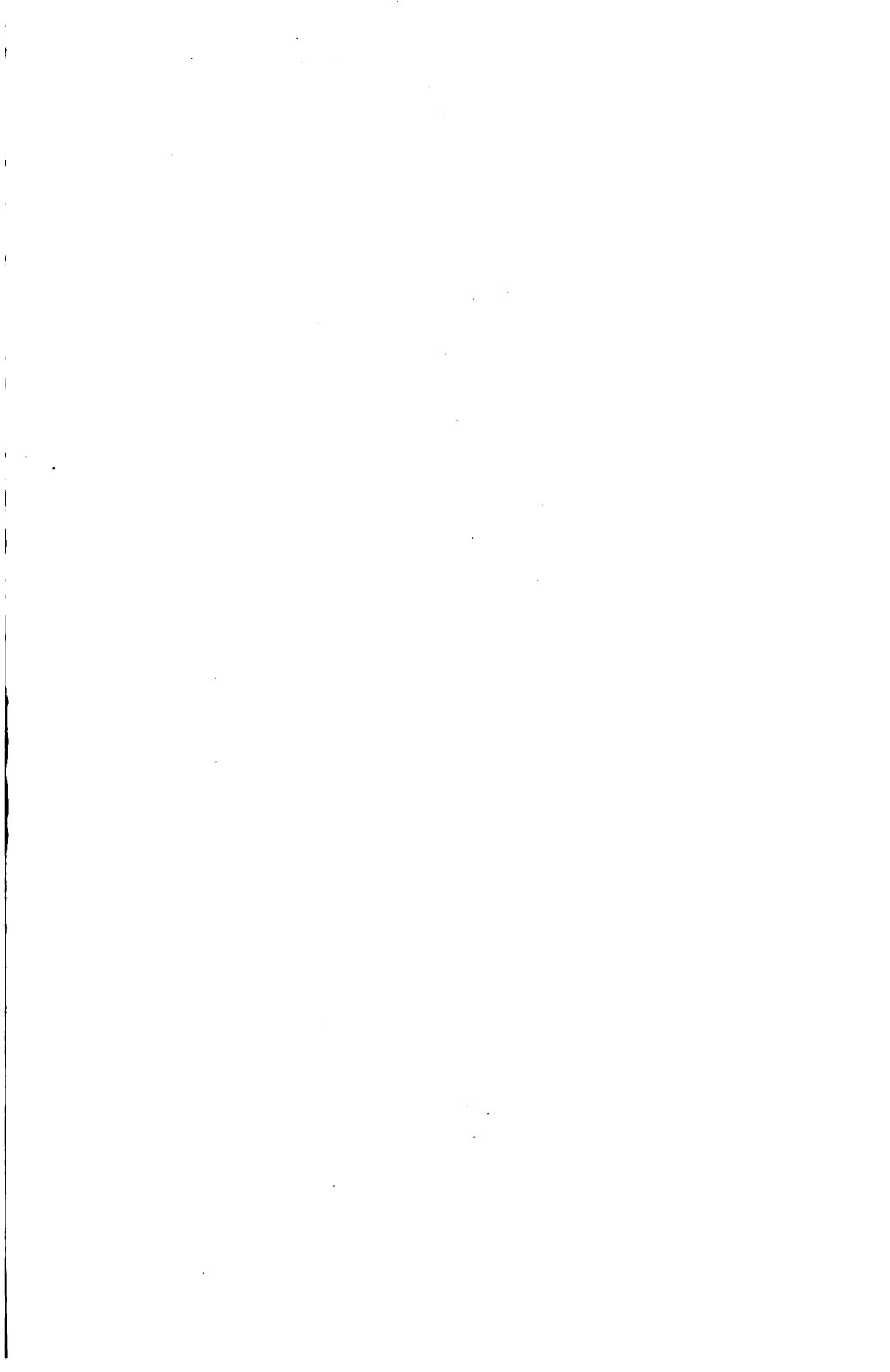


LISTADO DE PERSONAS QUE PARTICIPARON EN EL SEMINARIO  
SOBRE ORGANIZACION INSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO  
Y RURAL (SOLIDAR) A NIVEL MICRO REGIONAL

NOMBRES DE LOS PARTICIPANTES	CARGO EN LA INSTITUCION	INSTITUCION
1. Ing. Agrón. Garibaldi Pezzotti	Subsecretario de Estado	SEA
2. Agrón. Hipólito Bazil	Enc. Unidad Programación	"
3. Ing. Agrón. Ramón Pérez	Director Regional Norte	"
4. Lic. Ramón Victoria Molina	Director Depto. Org. y Met.	"
5. Lic. Henry Guerrero	Enc. Div. Planes Optrvos.	"
6. Ing. Pedro de León	Director Eval. y Control	"
7. Lic. Gerogina Bueno de A.	Directora Programa CENSERI	"
8. Lic. Andrés Ayala Portorreal	" Recursos Externos	"
9. Lic. Rafael Hiraldo	Director Depto. Est. y Cómputos	"
10. Ing. Agrón. Luis Estevez	" " Org. Rural	"
11. Lic. Raúl Parmenio Díaz	Sudirector Recursos Ext.	"
12. Ing. Agrón. Pedro R. López	Sudirector Depto. Org. y Mét.	"
13. Lic. Euridice Camilo de A.	Enc. Div. Organización O y M	"
14. Sr. Rafael Villafañas	Técnico Depto. O y M	"
15. Ing. Agrón. Miguel A. Quiñones	-	IAD
16. Sr. Carlos Domingo Hernández	-	BAGRICOLA
17. Sr. José Darío Olivo Gonell	Enc. Unidad Cred. Asoc.	BAGRICOLA
18. Sr. Hipólito Medina Yo	-	IDECOOP
19. Lic. Osvaldo Concepción	Enc. Depto. Proyectos	SESPAS
20. Dr. Hugo Cruz	-	FEDA
21. Ing. Ramón Rodríguez	-	FORESTA
22. Ing. Rafael Romero	-	BID
23. Sra. Uli Ringholz	Representante	Servicio Alemán de Coop. Social Técnica
24. Sr. Peter Ringholz	"	" "
25. Ing. Agrón. Bienvenido Medina	Enc. Adm. y Financ.	FDD
26. Lic. Horacio Ornes	Director	FUDECO
27. Lic. Caridad Brito Estrella	Directora Capc. y Entrenam.	"

NOMBRES DE LOS PARTICIPANTES	CARGO EN LA INSTITUCION	INSTITUCION
28. Sr. Angel Cuevas	Agricultor "Caso La Ciénaga"	
29. Agrón. David Volquéz	Director Depto. Agrop.	FUDECO
30. Sr. Manuel de Js. Tavarez	Director Area I	FUDECO
31. Lic. Ignacio Peña	Director Area II	FUDECO
32. Sra. Rosaura Jiménez	Asoc. Nuevo Renacimiento La Seyba Salcedo	FUNDEJUR
33. Ing. Agrón. Ramón Torres Campos	-	"
34. Sr. José Ant. Gil	Agricultor	CENSERI
35. Agrón. Buenaventura Rodríguez	Encargado Subzona Ocoa	
36. Dr. Héctor Morales	Director	IICA
37. Dr. Horacio Stagno	Funcionario	IICA
38. Dr. Gonzalo Stefanell	Funcionario	IICA
39. Dr. Manuel Paulet	"	"
40. Dr. Agapito Pérez Luna	"	"
41. Dr. Julio Gil De Muro	"	"
42. Lic. Raúl Pineda	"	"
43. Lic. Eduardo Andrade	"	"
44. Ing. Frank Rodríguez	"	"
45. Lic. Ernesto Ho	"	CEDOPEX
46. Dr. Norberto Quezada	Director	ISA
47. Ing. José Luis Rojas	Subdirector	ISA
48. Dr. Wilfredo Moscoso	-	ISA
49. Ing. Agrón. César Cruz	-	ISA
50. Ing. Agrón. Domingo Carrasco	-	ISA-CADER
51. Dr. Luis Pérez Cuevas	Coordinador de CADER	ISA-CADER
52. Lic. Luis Crouch	-	ISA
53. Mary Lee Adams	-	ISA-CADER
54. Norman Schipull	-	ISA-CADER
55. Brad Johnson	-	ISA-CADER
56. Gabril Guzmán	-	ISA-CADER
58. Bladimir Garcia	-	ISA-CADER
59. Joaquín Zarzuela	-	ISA-CADER
60. Ing. Fermín Bautista	Enc. Operaciones Dist. Yaque del Norte	







IICA

E50

539

SEMINARIO SOBRE ORGANIZACION  
INSTITUCIONAL PARA EL DESA-  
RROLLO AGROPECUARIO...

Autor

Título

Fecha  
Devolución

Nombre del solicitante

01 SEP

1980

*Arcebo Elisab*

