



IICA- INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS-OEA

# **METODOLOGIA PARA LA ORGANIZACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES Y EVALUACION DE SU DESARROLLO**

*Luis Tejero*  
*Especialista en Organización de Productores*

IICA  
-258

**Director General del IICA**  
*José Emilio G. Araujo*

**Subdirector General del IICA**  
*Manuel Rodríguez Zapata*

**Director del Fondo Simón Bolívar**  
*Guillermo Guerra*

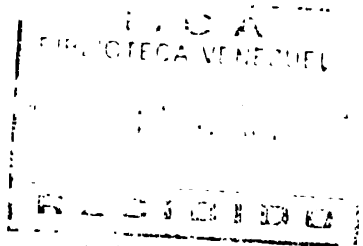
**Director de la Oficina del IICA en Brasil**  
*José Irineu Cabral*

**Coordinador del Area de Riego del IICA en Brasil**  
*Agustín A. Millar*



IICA- INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS-OEA

IICA-CIDIA



# **METODOLOGIA PARA LA ORGANIZACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES Y EVALUACION DE SU DESARROLLO**

***Luis Tejero***  
***Especialista en Organización de Productores***

00000370

~~001449~~

## PRESENTACION

El IICA se propone, con la publicación de este trabajo, colaborar para el fortalecimiento del sistema de organización asociativa de productores rurales, siendo ésta una de sus más importantes líneas de acción.

Fruto de una experiencia de campo, promovida a través del Fondo Simón Bolívar (FSB), administrado por el IICA, esta "Metodología" sugiere ideas para la promoción de la organización de agricultores. Se delinean estructuras internas y elementos de sistemas asociativos que propician el funcionamiento de unidades de producción económicamente eficientes, en cuya gestión y operación los pequeños productores tengan posibilidades de participar activamente.



**JOSÉ IRINEU CABRAL**  
Director de la Oficina del IICA en Brasil



## **AGRADECIMIENTOS**

**El autor agradece sinceramente el apoyo y ayuda dada para la concreción de este trabajo por los colegas Luís A. Montoya, ex-Director de la Oficina del IICA en Brasil, José Irineu Cabral, actual Director, y Guillermo Guerra, Director del Fondo Simón Bolívar.**

**No podría dejar de mencionar y agradecer a los colegas Agustín A. Millar e Ignacio González Monreal por el tiempo dedicado en el análisis y revisiones del manuscrito.**

**BRASILIA, D.F.  
MARZO, 1980**





## CONTENIDO

1. INTRODUCCION.....	9
2. PRINCIPIOS GENERALES.....	10
3. PROCESO EDUCATIVO Y TECNIFICACION DEL PRODUCTOR .....	10
3.1. Agricultura tradicional (Nivel I) .....	11
3.1.1 Fase implantación.....	11
3.1.2 Fases complementarias del Nivel I.....	11
3.2 Agricultura comercial (Nivel II).....	12
3.3 Agricultura tecnificada.....	12
3.3.1 Nivel III.....	12
3.3.2 Nivel IV.....	13
4. METODOLOGIA PARA LA ORGANIZACION DE LOS PRODUCTORES.....	13
4.1 Organización de la Producción.....	14
4.1.1 Definición del paquete tecnológico .....	14
4.1.2 Levantamiento económico-social.....	15
4.1.3 Formulación del programa de producción.....	16
4.1.4 Evaluación.....	16
5. ORGANIZACION DE LOS PRODUCTORES.....	20
5.1 Diseño del modelo asociativo .....	20
5.2 Estructuración interna .....	23
5.3 Consolidación del funcionamiento.....	31
5.4 Evaluación.....	33
6. ALGUNOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL EXITO DE UN PROYECTO DE ORGANIZACION DE PRODUCTORES .....	34
6.1 La relación inter-institucional .....	34
6.2 La relación técnico-productor.....	36
6.3 El aprovechamiento de las formas de cooperación tradicional.....	37
7. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	38
ANEXO	
Modelo "Mutirão" de Asentamiento de Colonos en Areas Irrigadas .....	39



## 1. INTRODUCCION

Actualmente la organización asociativa de los productores es una realidad tangible en toda Latinoamérica. Con mayor o menor énfasis, en la mayoría de los países y como resultado de procesos de reforma agraria o de constitución espontánea, miles de empresas asociativas de distintos tipos constituyen uno de los componentes fundamentales de la estructura agraria.

El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA) se ha preocupado por que tal realidad se cristalice. Desde los planteos pioneros, hasta el apoyo decidido a distintos procesos nacionales, la contribución a la difusión y fortalecimiento de este tipo de unidades económicas y sociales constituye una de sus más importantes líneas de acción.

La experiencia del IICA indica que el pequeño productor aislado, aún recibiendo el apoyo de los servicios de extensión y transferencia tecnológica de métodos de producción, difícilmente tendrá posibilidades de superar su precaria situación, si esta información no es acompañada de políticas adecuadas de crédito, comercialización, insumos, de servicios de apoyo a la producción y promoción social que eviten su marginación. La dificultad para que estos servicios alcancen al pequeño productor se debe, en gran parte, al gran número de campesinos, a su dispersión espacial y al reducido tamaño de su empresa individual.

Las dificultades que enfrentan los pequeños productores pueden disminuirse formando organizaciones asociativas de producción, que hagan posible, mediante la ventaja de escala, la participación en promociones o actividades imposibles de ser realizadas individualmente.

La coyuntura de los países plantea otras exigencias. No se trata de que los sectores menos entusiastas acepten la idea de que en sus países pueda instalarse un sector cooperativo en la agricultura; se trata, en cambio, de investigar y analizar todos los factores que pueden perfeccionar la experiencia, demostrar fehacientemente sus ventajas y probar, a la luz de los resultados, sus beneficios presentes y futuros. Este análisis debe realizarse no a partir de especulaciones teóricas, sino de experiencias de campo concretas y verificadas y susceptibles de ser reproducidas.

Es a partir de la experiencia del IICA en la materia y de los resultados obtenidos en la organización de productores, a nivel de campo en Brasil, que se plantea un lineamiento metodológico para ser usado como guía por las instituciones y los profesionales promotores que trabajan en organización campesina.

La propuesta central de la metodología está adaptada a la organización de los pequeños productores de baja renta, asentados en áreas de irrigación a través de sistemas de colonización. No obstante este hecho, la metodología puede adaptarse y aplicarse a diferentes modelos de asociación de productores y sistemas de producción agropecuaria.

## 2. PRINCIPIOS GENERALES

Cuando se trata de poner en aplicación un proyecto de organización cooperativa de los productores, surge inmediatamente la necesidad de puntualizar los objetivos y la metodología a ser utilizada.

En lo referente a los objetivos, lo tradicional ha sido confundirlos con los principios cooperativistas universales, resumidos en la Declaración de Rochdale, que son ajenos a las necesidades específicas y a las circunstancias históricas de cada caso y en especial Latinoamérica, olvidando que existen objetivos cooperativistas de carácter social, económico, financiero, técnico, educativo, etc.

Al tratarse de la metodología, la actitud principal ha sido el exceso de paternalismo en la formación de las instituciones cooperativas, que se convertían en dependientes del Estado, quien las promovía y organizaba, por no haber un tiempo límite para su consolidación, que terminaba haciéndose indefinida.

Las nutridas experiencias contemporáneas en distintos lugares del Continente Americano han ido relegando esta visión tradicional, dando lugar a concepciones mucho más prácticas, vinculadas a la problemática del desarrollo, de la transformación agraria y de la solución de problemas específicos. Dentro de tal línea de pensamiento debe ubicarse la filosofía de organización de los productores en áreas irrigadas.

El objetivo específico de la tarea de organización de los productores y la producción en perímetros irrigados, puede resumirse como el proceso a través del cual modelos de promoción estatal y asociación dirigida se convierten en unidades económicamente eficientes y de asociación voluntaria, en cuya formación y operación sus miembros tienen la obligación y el derecho de participar.

El productor, a la vez que se beneficia de los servicios económicos, sociales y culturales que brinda la organización, es partícipe de los diferentes niveles gerenciales: planificación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación.

En la organización del modelo asociativo deben considerarse dos principios fundamentales:

- La organización asociativa no puede realizarse desvinculada de la organización empresarial.
- La participación no es un don que se otorga, sino un derecho y obligación que se gana en la práctica concreta.

Desde tal óptica, el éxito de las acciones de la organización empresarial depende de la capacidad de conocer su propia realidad, resolviendo los problemas que a ella se presentan y de la inclusión, desde un inicio, del conjunto de asociados en el proceso de toma de decisiones, nunca de la cantidad de charlas o cursos teóricos que puedan administrarse. Este último aspecto supone un doble trabajo. Por un lado, la entidad promotora debe observar que sus líneas de acción concuerden con tal directiva; por otro, a nivel de los productores, debe enfrentarse la generalizada actitud de dependencia paternalista hacia las instituciones promotoras.

## 3. PROCESO EDUCATIVO Y TECNIFICACION DEL PRODUCTOR

Con la finalidad de seguir la evolución tecnológica de los productores y para obtener homogeneidad en el adiestramiento promovido por la asistencia técnica del organismo capacitador, deben realizarse programas de capacitación y transferencia de tecnología adecuados a los niveles culturales de los productores.

Dentro de esta problemática de organización de los productores, normalmente, se pueden distinguir tres niveles de agricultura que deberán ir paralelos al tipo de tecnificación.

Estos niveles agrícolas se incluyen en los siguientes tipos de agricultura:

- agricultura tradicional;
- agricultura comercial;
- agricultura tecnificada.

Dentro de cada uno de estos niveles se pueden distinguir varios grados tecnológicos de los productores que se describen a continuación, incluyendo las características principales de diferenciación.

### 3.1. *Agricultura tradicional* (Nivel I)

#### 3.1.1 Fase implantación:

- Los productores plantan, por lo general, cultivos alimenticios por ellos conocidos (con muy poca o ninguna tecnología, limitándose a meros plantadores), bajo condiciones de riego.

En esta primera fase, los productores reciben entrenamiento y capacitación en el uso de la irrigación, en el empleo de tecnología e insumos modernos, en la aplicación de recursos financieros y en cooperativismo, además de asesoramiento respecto a la organización de los grupos de producción.

#### 3.1.2 Fases complementarias del Nivel I:

Después de la fase inicial mencionada arriba, los productores pasan por las siguientes fases, siendo éstas todavía correspondientes al primer nivel:

- Participan de su organización de base pero su aporte es débil;
- Manejan mejor el agua de irrigación, disminuyendo el desperdicio;
- Realizan un mejor control de plagas y enfermedades (algunas veces aplican cualquier insecticida sin ser el adecuado y otras los aplican preventivamente contra las plagas);
- Realizan labores agrícolas con oportunidad;
- Aplican abonos pero no siempre en tiempo oportuno ni en dosis adecuadas;
- Realizan un mejor control de la erosión superficial (mantenimiento adecuado de acequias, regaderas y drenajes);
- Identifican plagas y enfermedades de sus cultivos, aplicando dosis apropiadas de defensivos y en época oportuna;
- Aplican abonos específicos en cantidades y épocas apropiadas;
- Saben dirigir mejor la mano de obra contratada;
- Mantienen una pequeña huerta familiar de donde obtienen la mayor parte de productos para su alimentación;

- Aportan, como productores, una intensidad de trabajo tendiente a la plena ocupación;
- Tienen gran participación en la discusión, capacitación y ejecución de las actividades de producción;
- La receptividad hacia el agente de extensión es grande, contribuyendo éste, con su experiencia, a la mejora de la agricultura tradicional.

### 3.2. *Agricultura comercial* (Nivel II)

- Manejan bien los insumos, requisitando en almacén sólo lo necesario a ser empleado;
- Cosechan productos, en su mayoría de buena calidad;
- Participan como productores de semillas certificadas y realizan el descarte de plantas atípicas en tiempo oportuno;
- Sus productividades son de medias a altas;
- Conocen y manejan mejor sus costos de producción;
- Introducen pequeñas áreas de cultivos más sofisticados (olerícolas) para conocer su manejo;
- Se interesan por la marcha de la cooperativa y aportan sugerencias; en general sus críticas son constructivas y son formuladas dentro de los organismos competentes o a sus dirigentes;
- La mayoría de las veces participan de los trabajos en "mutirão"<sup>1</sup>;
- Son grandes colaboradores a nivel de su poblado;
- Colaboran en mantener motivados a sus compañeros.

### 3.3. *Agricultura tecnificada*

#### 3.3.1 Nivel III

- Generalmente ya plantan hortalizas a nivel comercial;
- Otros se dedican sólo a la producción de semillas (cuando se dispone del material básico);
- En la mayoría de los casos, mantienen su huerta familiar;
- Realizan un buen escalonamiento de sus cultivos;
- Obtienen productos de buena calidad;
- Se preocupan por aumentar el tenor de materia orgánica de sus suelos;

<sup>1</sup> Sistema de ayuda mutua tradicional autóctono de Brasil, equivalente a un sistema cooperativo primitivo.

- Informan y consultan al personal técnico sobre cualquier anomalía que noten a nivel de sus cultivos u otros por ellos observados;
- Desarrollan su capacidad de observación;
- Distribuyen a nivel del lote plantas indicadoras de fertilidad, observando su comportamiento;
- Optimizan la intensidad de uso del suelo;
- Coordinan y dirigen la preparación de suelos y el trazado de surcos a nivel de sus parcelas;
- Aprovechan, en lo posible, el empleo de animales de trabajo, disminuyendo sus costos y realizando las operaciones en menor tiempo;
- Colaboran como extensionistas internos en la difusión de sus destrezas y tecnología;
- Colaboran en la ejecución de ensayos en sus parcelas en la búsqueda de soluciones a obstáculos a nivel de Perímetro Irrigado, tratando de encontrar respuestas económicas a corto plazo y una maximización de la productividad, aportando sus experiencias y buena voluntad;
- Son buenos colaboradores de los directivos de la cooperativa a nivel de empresa y de los de su poblado a nivel de comunidad;
- Plantan pequeñas áreas de hortalizas que recién se introducen en el área irrigada o en las que todavía no conocen comportamiento, manejo o problemática;
- En un nivel gerencial desarrollado, emplean índices comparativos para evaluación (participan en la planificación, ejecución y evaluación).

### **3.3.2 Nivel IV**

- Introducen cultivos permanentes;
- Introducen cultivos intercalados o asociados tratando de maximizar su rentabilidad;
- Maximizan la intensidad del uso del suelo;
- Efectúan buena rotación de cultivos en los campos de su lote;
- Se preocupan por mantener en equilibrio el ecosistema.

## **4. METODOLOGIA PARA LA ORGANIZACION DE LOS PRODUCTORES**

Metodologicamente, para realizar un trabajo adecuado de organización de los productores, es necesario efectuar un trabajo de base en el área de organización de la producción.

## **4.1 Organización de la Producción**

La organización de la producción pasa por dos fases muy marcadas antes de la puesta en operación del área irrigada y durante el período de funcionamiento de la misma.

En el documento "Guía metodológica para implantación, manejo y desarrollo de un perímetro irrigado", se resumen los pasos de orden técnico y social que deben darse en la etapa previa a la operación, mientras que en este documento se considera, principalmente, el período de funcionamiento. Esto no desvirtúa el hecho de que las actividades propuestas son permanentes y deben ser continuadas y que, por lo tanto, comienzan con el diseño mismo del proyecto.

En términos generales, la organización de la producción debe seguir los cánones básicos de la programación y manejo de proyectos agrícolas, pero tomando en cuenta los aspectos propios de la realidad cooperativa y de las áreas irrigadas. Considerando estas particularidades, podría dividirse en las siguientes etapas:

- Definición del paquete tecnológico;
- Levantamiento del perfil económico y social del asentamiento;
- Formulación del programa de producción;
- Evaluación.

### **4.1.1 Definición del paquete tecnológico**

Conocida la disponibilidad de recursos básicos (tierra y agua) en el área irrigada, debe definirse el paquete tecnológico a ser propuesto a los futuros beneficiarios. Con tal fin se requiere una fase de estudio agronómico y pecuario y otra de formulación de las normas técnicas adaptadas al medio.

En la fase de estudios deben considerarse los siguientes aspectos:

#### **a. Inventario biológico:**

Determinación de la fitosanidad, enfermedades endémicas humanas, enfermedades de animales para cría y otros, a fin de determinar el impacto de estos factores en las posibilidades de cultivo, los costos de producción y protección del capital humano.

#### **b. Análisis de suelos:**

Esto tiene por objetivo estimar las posibilidades de cultivos y las necesidades de abonos.

#### **c. Introducción de nuevos cultivos y variedades:**

En la fase de formulación deben proponerse las normas técnicas apropiadas de cada cultivo (épocas oportunas de cosecha, densidad, plagas, frecuencia de riego, abonamiento) y de los sistemas de cultivo combinados aplicables a nivel de la parcela y ahorro de energía proveniente del petróleo.



#### 4.1.2 Levantamiento económico-social

En base a las posibilidades y limitaciones del paquete tecnológico para el área irrigada, deben identificarse también los determinantes económicos y sociales de la producción. En tal sentido deben realizarse las siguientes actividades:

a. **Reajuste del estudio de factibilidad:**

Las informaciones precisas de producción y productividad brindadas por el paquete tecnológico deben permitir reevaluar las estimaciones de los estudios de factibilidad, ajustándolos a las condiciones reales de producción.

Por ejemplo, en el caso del Perímetro Irrigado de São Desidério, en Brasil, dichas aproximaciones preliminares indicaban para el frijol una baja renta por hectárea y una baja elasticidad demanda-ingreso. Sin embargo, una vez que se realizó la definición del paquete tecnológico, fue posible conseguir una productividad mucho más alta de lo planeado inicialmente, pasando este producto a ser el de mayor rendimiento económico y de gran aceptación entre los productores.

En base al uso de las nuevas informaciones disponibles, esta tarea debe suministrar nuevas estimaciones relativas a ingreso bruto por hectárea (total y cultivada); entrada bruta por jornada/hombre; entrada bruta por cada 1.000 unidades monetarias en insumos; costos de producción (fijos y variables) por hectárea (total y cultivada), rentabilidad (utilidad/capital total) x 100, y capital por hectárea cultivada.

Esta información debe ser la base a partir de la cual se puede optimizar la toma de decisiones relativas a la producción.

b. **La actualización del estudio del mercado:**

El mercado es una realidad dinámica, razón por la cual ningún estudio de factibilidad puede considerarse definitivo. Cada campaña agrícola requiere un conjunto de informaciones específicas sobre el movimiento de los precios y los niveles de la demanda. En esta medida cabe establecer sistemas de registro permanentes, así como explorar las nuevas posibilidades que la práctica va poniendo en evidencia.

Por ejemplo, en el caso del Perímetro Irrigado en Brasil, de São Desidério, la excelente calidad de frijol producido y su venta directa permitieron vislumbrar la posibilidad de su producción para la venta como semilla seleccionada, demostrando así la eficiencia del pequeño agricultor como productor de buenas semillas. Sin embargo, se constató que mayores rentabilidades podrían ser alcanzadas con la venta directa a otros productores, después de haber asimilado la tecnología y estar acreditado como productor independiente de semillas. De esta forma, la situación permitió que un mismo producto fuese cambiado de giro con grandes ventajas económicas para los productores, situación alcanzada gracias a un mejor conocimiento del mercado y a la mayor tecnificación aplicada por los productores.

Por otra parte, tratándose de unidades donde se busca conseguir la participación organizada de los productores, la actualización del estudio de mercado debe acompañarse con estudios sobre la experiencia agrícola anterior de los beneficiarios, su grado de adaptación a las innovaciones y sus niveles de interiorización de nuevas prácticas culturales, a fin de

**establecer un “balance cualitativo” entre los cultivos alimenticios e industriales tradicionales y los nuevos que puedan introducirse.**

**c. Diagnóstico social:**

**La elaboración de un diagnóstico social se encuentra dirigida a mostrar las características particulares del otro elemento importante en un proyecto de desarrollo: el factor humano. Dicho diagnóstico daba comprender: información básica sobre la morfología para la planificación de los servicios, población económicamente activa para estimar las disponibilidades de mano de obra del área irrigada, niveles de empleo e ingreso individual y familiar, niveles educativos o de escolaridad.**

**4.1.3 Formulación del programa de producción**

**Con los elementos de juicio adelantados, el paso siguiente debe consistir en la formulación del programa de producción, que sintetiza las alternativas adoptadas, resume las necesidades técnicas y económicas necesarias para su aplicación y se concreta en un Plan de Explotación.**

**En dicho Plan de Explotación debe considerarse:**

- Plan de cultivo y riego y calendario agrícola;**
- Necesidades financieras y plan de crédito y reembolso;**
- Necesidades de mano de obra;**
- Estimativa de rendimientos, costos y rentabilidad;**
- Plan de inversiones.**

**Estos tópicos del Plan de Explotación son coordinados y elaborados por grupos técnicos colegiados de instituciones o departamentos de las empresas de los productores.**

**En cada una de estas actividades deberá existir una participación activa de los niveles de organización interna de los productores, como es indicado en la parte pertinente.**

**4.1.4 Evaluación**

**Las actividades de evaluación de la organización de la producción no se apartan de las clásicamente utilizadas en la evaluación de proyectos agrícolas, debiendo comprender un sistema de registro de información y de análisis de resultados generales y específicos. Sin embargo, en el proceso de ejecución del proyecto surge la necesidad de establecer indicadores particulares para el tipo de actividades que se van a desarrollar y que normalmente no se encuentran en ningún manual.**

**Por esta razón es necesario definir un conjunto de indicadores que sean técnicamente adecuados y de fácil comprensión para los asociados de la empresa, como:**

- a. Índice de ocupación anual de colonos;**
- b. Índice de asistencia mensual de colonos;**

- c. Índice de intensidad de uso del suelo;
- d. Evaluación de la eficiencia agrícola;
- e. Evaluación del desarrollo agrícola.

A continuación se describen varios indicadores que pueden ser utilizados para evaluar el crecimiento y el desarrollo obtenido con la organización de los productores. No se incluyen los indicadores para evaluar la situación económica y financiera de la empresa por ser esto de uso frecuente, encontrándose en cualquier texto de análisis financiero.

**a. Índice de ocupación anual de colonos (OAC)**

Permite medir el avance del asentamiento, continuado en la serie histórica, y la velocidad con que se realizó el mismo. Resulta de la relación entre el número de colonos asentados anualmente y la máxima cabida de colonos en el Perímetro Irrigado, en parcelas aptas para la producción, expresándose en términos de proporción de acuerdo a la fórmula siguiente:

$$OAC = \frac{N. \text{ anual}}{N. \text{ máxima}} \times 100$$

donde:

OAC = Índice de ocupación anual de colonos

N. anual = Número anual de colonos asentados

N. máxima = Máxima cabida en el área irrigada (Perímetro)

**b. Índice de asistencia mensual de colonos (AMC):**

Como el asentamiento de los nuevos colonos normalmente ocurre en diferentes meses, se necesita un índice para poder evaluar y comparar la asistencia real otorgada. Para eso se puede emplear el "Índice Mensual de Asistencia de Colonos", que viene a ser el número de colonos que ingresan por los meses del año que se les da asistencia. Ese total dividido entre los doce meses da el promedio mensual de colonos asistidos, de acuerdo a la fórmula siguiente:

$$AMC = \frac{(N1 \times T1 + N2 \times T2. \dots + \dots N12 \times T12)}{12}$$

donde:

AMC = Índice de asistencia mensual de colonos

N1, N2 . . . N12 = Número de colonos asistidos

T1, T2 . . . T12 = Unidades/mes (meses de asistencia a colonos)

**c. Índice de intensidad de uso del suelo (IUS):**

Permite apreciar el uso del suelo tomando en cuenta los distintos períodos

vegetativos de cada cultivo y las rotaciones que se realizan a lo largo del año. Resulta de relacionar el uso efectivo (extensión por cultivo por los meses de cada período vegetativo) con el uso óptimo (extensión en operación) por los doce meses del año, de acuerdo a la fórmula siguiente:

$$IUS = \frac{U_r}{U_{op}} \times 100 = \frac{(H_1 \times M_1) + (H_2 \times M_2) + \dots + (H_n \times M_n)}{\text{Area Total} \times 12} \times 100$$

donde:

**IUS = Índice de intensidad de uso del suelo**

**Ur = Uso real**

**Uop = Uso óptimo**

**(H x M) = Area por cultivo por número de meses del período vegetativo**

**H = Area por cultivo**

**M = Número de meses del período vegetativo**

**d. Evaluación de la eficiencia agrícola (EA):**

Con este índice se trata de evaluar el grado de desarrollo agrícola de manera integral, precisa, comparativa y sencilla.

La eficiencia agrícola relaciona el uso, manejo y combinación de los recursos disponibles: tierra, trabajo, capital, según una determinada tecnología.

El elemento físico de medición es el rendimiento por unidad de superficie de cultivo, en relación a un óptimo (de nivel local, regional, nacional o internacional) previamente determinado.

Este método permite comparar entre sí cultivos distintos, así como también las situaciones existentes en diferentes perímetros, empresas cooperativas y en ámbitos más amplios, puesto que el sistema de medición elude todo elemento de difícil o imposible ponderación y hace homogéneos los términos de comparación.

En efecto, lo que se mide es la relación que existe entre los rendimientos promedio por unidad de superficie de un cultivo dado y el "Rendimiento máximo" (Rx), o "Rendimiento óptimo" (Ro), o "Rendimiento padrón" (Rp), logrado en ese cultivo, expresando los resultados en forma de porcentaje, de acuerdo a la fórmula siguiente:

$$EA = \frac{R_{\bar{x}}}{R_p} \times 100$$

donde:

**EA = Eficiencia agrícola**

**R<sub>̄x</sub> = Rendimiento promedio**

$R_p$  = (Rendimiento padrón)  
 $R_x$  = (Rendimiento máximo a esa época)  
 $R_o$  = (Rendimiento óptimo)

*Designación de los rendimientos:*

Para la designación de los rendimientos a tomarse en cuenta para el caso de las evaluaciones, debe considerarse que éstos pasan por cuatro fases bien definidas:

Fase 1. Producción padrón ( $P_p$ )

Fase 2. Rendimiento padrón ( $R_p$ )

Fase 3. Rendimiento máximo ( $R_m$ )

Fase 4. Rendimiento óptimo ( $R_o$ )

*Producción padrón ( $P_p$ )* — Son los rendimientos obtenidos en las parcelas piloto o experimentales en el Perímetro Irrigado (generalmente esta fase ocurre antes de la puesta en operación de los Perímetros Irrigados).

Son los primeros rendimientos empleados como referencia, con una tecnología adecuada, teniendo presente que no se toman en consideración como resultados, ya que corresponden a pequeñas parcelas experimentales.

*Rendimiento padrón ( $R_p$ )* — Denominamos así a los rendimientos obtenidos en producciones a las que, a manera de demostración de métodos, se les presta una asistencia técnica más intensiva, empleando sistemas de cultivo más apropiados. Es de importancia que cuando se fijen los objetivos cuantitativos o metas, no se consideren objetivos o metas irreales o demasiado optimistas, ya que se debe tener presente que existe un factor importante en juego, que es el Hombre (productor).

*Rendimiento máximo ( $R_m$ )* — Es el rendimiento más alto obtenido en el Perímetro Irrigado (o zona de evaluación) hasta esa época. Aquí tenemos un elemento que es de consideración para el análisis por parte de los agrónomos, para poder detectar qué factores o condiciones están limitando la productividad, pudiendo así retroalimentar el sistema de investigación.

Este rendimiento máximo es más empleado para el caso de evaluaciones internas y/o anuales.

*Rendimiento óptimo ( $R_o$ )* — Es la media de los rendimientos máximos ( $R_m$ ) obtenidos después de varias cosechas. Este rendimiento puede ser empleado en lugar del  $R_m$  para el caso de patrón de comparación inter-regional, nacional o internacional.

e. Evaluación del desarrollo agrícola (DA) :

Este es el índice más general que permite evaluar el comportamiento global de la unidad agrícola (en este caso un Perímetro Irrigado), o sea, el grado de desarrollo alcanzado a la fecha de análisis en términos del rendimiento obtenido por los distintos cultivos utilizados. Resulta de relacionar la eficiencia agrícola por cultivo con el área total operada, de acuerdo con la fórmula siguiente:

$$DA = \frac{(EA1 \times S1) + (EA2 \times S2) + \dots + (EAx \times Sx)}{S1 + S2 \dots + Sx} \times 100$$

donde:

DA = Índice de desarrollo agrícola

EA = Índice de eficiencia agrícola por cultivo

S = Área sembrada por cada cultivo

Quando no se cuenta con un sistema de análisis padronizado basado en indicadores, se debe tratar de construir las series históricas de los años más recientes, buscando describir el comportamiento encontrado y los factores que podrían haber concurrido en su generación. Esto permite contar con criterios suficientes para la interpretación de los resultados, la identificación de sus determinantes o las posibles alternativas para solucionar los estrangulamientos técnicos encontrados. Esto también sirve de elemento para la participación gerencial de los beneficiarios.

## 5. ORGANIZACION DE LOS PRODUCTORES

Una labor simultánea a la organización de la producción es la organización de los productores. Ella tiene, por lo menos, cuatro fases importantes:

- Diseño del modelo asociativo a implementar;
- Estructuración asociativa y empresarial interna;
- Consolidación del funcionamiento;
- Evaluación.

### 5.1 *Diseño del modelo asociativo*

Las acciones de organización de los productores se inician con la definición del modelo a implantarse. En el caso de los Perímetros Irrigados de CODEVASF<sup>2</sup> en Brasil, se optó por el nuevo modelo de cooperativa mixta. Esto no quiere decir, sin embargo, que tal modelo tenga que repetirse homogéneamente en todos los casos o que no existan otras alternativas de organización que se ajusten mejor a las realidades concretas sobre las que se pretende actuar.

En general, las variantes de los modelos de organización están dadas por la forma en que se combinan en cada caso los siguientes factores:

- La propiedad;
- El usufructo;
- El trabajo;
- La asociación;

<sup>2</sup> Companhia de Desenvolvimento do Vale São Francisco.

- La participación;
- La distribución de los beneficios entre los miembros de la organización.

De acuerdo a estos criterios, tres son las modalidades de empresas de productores que resultan aplicables a las áreas de irrigación:

- Cooperativa mixta modelo CODEVASF;
- Cooperativa agraria de producción ;
- Cooperativa de colonización modelo INCRA<sup>3</sup>;
- Empresa comunitaria .

Las características de ellas pueden apreciarse en el Cuadro 1.

Cada una de estas modalidades presenta ventajas y limitaciones que no viene al caso detallar aquí. Es necesario señalar que para la elección del modelo deben de tenerse en cuenta criterios como los siguientes:

- Características del área agropecuaria;
- Nivel de desarrollo económico de la región;
- Tipo de programa de promoción ;
- Experiencia previa de organización entre los productores ;
- Monto de las operaciones .

Como ilustración de la aplicación de estos criterios, puede decirse que, en el caso de un perímetro irrigado relativamente pequeño, ubicado en un área con graves problemas agrícolas, donde se intenta la ejecución de un proyecto de irrigación como principal instrumento de desarrollo, donde casi no ha existido tradición organizativa y donde el monto de las operaciones es alto y no existe por ende capacidad entre los beneficiarios para gerenciarlo, la cooperativa mixta modelo CODEVASF es la alternativa más adecuada. Se trata de un tipo de organización cooperativa menos complejo y más adaptable a las condiciones descritas. Distinto sería el caso, en cambio, de una zona ideal, donde la irrigación se realizara en un área en la cual ya previamente existiesen cooperativas u otras formas de organización de los productores, a través de las cuales se hubiese desarrollado la capacidad de gestionar proyectos y logrado algún nivel de capitalización cooperativa, pues en este caso lo que convendría sería la implantación de una forma de empresa asociativa con mayor peso del elemento cooperativo, como podría ser una adaptación a la irrigación del modelo INCRA. Si la primera situación se ajusta a lo que es São Desidério en la actualidad, la segunda podría ser São Desidério dentro de algunos años .

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária.

2 CUADRO 1. Modelos de organización de los productores aplicables a perímetros irrigados

DESIGNACION EN EL BRASIL	PROPIEDAD DE LA TIERRA	USUFRUCTO	TRABAJO	ASOCIACION	PARTICIPACION DEL ORGANISMO PROMOTOR	DISTRIBUCION DE UTILIDADES	DESIGNACION EN OTROS PAISES
1. Cooperativa mixta modelo CODEVASF	Cooperativa	Individual	Familiar	Dirigida	Transitoria	Individual y cooperativa	Coop. intermedio entre: producción y servicios. Similar a: (Moshav-Ovdim)
2. Cooperativa agraria de producción	Individual	Individual	Familiar	Voluntaria	Ninguna	Individual coop. en función al uso de servicios	Cooperativa de servicios
3. Cooperativas de colonización modelo INCRA (PADI-CIRAS)	Individual y cooperativa	Individual y cooperativo	Familiar + asalariado	Dirigida	Transitoria	Individual y cooperativa	Cooperativa de integración parcelaria
4. Empresas asociativas	Cooperativa	Cooperativo	Cooperativo	Dirigida y voluntaria	Transitoria	En función del trabajo aportado en servicios comunes	Empresas comunitarias. Cooperativas de producción



Una vez definido el modelo empresarial, no se trata de aplicarlo textualmente, sino de *desarrollarlo creativamente*, en función de las características de la realidad concreta. Esto fue lo que se intentó, con resultados positivos, en São Desidério. Evidentemente este desarrollo debe basarse en la conjugación de dos criterios fundamentales:

- el respeto a la filosofía originaria del modelo;
- los problemas que surgen en la implementación.

No se trató entonces de desvirtuar o rebasar el modelo CODEVASF, sino que moviéndose dentro de sus parámetros, de añadirle elementos que provenían de situaciones particulares no previstas en la formulación general. Este procedimiento fue empleado sobre todo en el diseño de la estructura interna de la cooperativa como veremos a continuación.

En la actualidad, de acuerdo a una directiva gubernamental, la CODEVASF tiende a la modificación del modelo originario, introduciendo la propiedad individual de la parcela en lugar de la propiedad cooperativa. Este hecho, así como los avances en la participación de los asentados que van reconociendo las ventajas de la cooperativa y se mantienen voluntariamente en ella, y la progresiva disminución de la presencia de CODEVASF en la empresa, con el consecuente retiro de sus técnicos, configuran un cuadro de cambios según el cual parecería evidenciarse que las cooperativas de Perímetros Irrigados evolucionarían hacia las formas cooperativas de producción clásicas.

Esta transformación (que debe entenderse, en términos generales, como positiva) no afecta, sin embargo, lo esencial de los procedimientos de diseño antes mencionados.

## 5.2 Estructuración interna

Esta fase del proceso de organización tiene como objetivo dar contenido al modelo, en términos de los niveles de gestión interna económica y asociativa.

En lo que se refiere a la implementación gerencial de la empresa, en el documento "Guia Metodológico para Implantação" se exponen los lineamientos de esta actividad, así como las acciones realizadas por el personal técnico de la empresa en cuanto a aspectos de administración, programación y evaluación. Por esta razón, nos centraremos en el aspecto fundamental que acompaña a esa actividad, es decir, la estructuración de un sistema de toma de decisiones que incluya, en todo momento y a cada nivel, a los asociados.

### — El sistema normativo

Un primer paso en este sentido es la elaboración de un sistema normativo interno de la cooperativa que comprenda: estatutos, manual de organización y funciones, reglamentos específicos y procedimiento de designación y renovación de dirigentes.

En nuestro caso, los estatutos ya se encontraban elaborados y la labor se centró más bien en su difusión ante los asociados. En cambio, en lo referente a los otros instrumentos, debió promoverse su redacción, aprobación y puesta en práctica, tarea para la cual se recogieron las propuestas de la base y la experiencia de los dirigentes, a fin de incorporar a ellos los elementos particulares que no se encuentran normados en instrumentos-tipo de otras empresas (estas actividades corresponderían parcialmente a una etapa pré-cooperativa).

Para el caso de São Desidério, las características de dichos documentos son las siguientes:

- El Manual de Organización y Funciones define roles y relaciones entre los diferentes departamentos y secciones que componen la estructura socio-empresarial, estableciendo niveles de autoridad así como los cargos, deberes y responsabilidades del personal;
- El “Reglamento de los Comités de Participación por Áreas Geográficas o Unidades Socio-Económicas” define el ámbito de acción de estos organismos y les provee de una base de sustento formal;
- El documento “Principales Funciones de los Comités Especializados” define el número de éstos y sus atribuciones.

En lo que se refiere a procedimiento de elección y renovación de dirigentes, no se llegó a formular un documento explícito, sino un conjunto de directivas que permitieron superar los métodos tradicionales. De acuerdo a éstos, las elecciones eran en asamblea por designación espontánea y votación pública, dando lugar a múltiples distorsiones como la concentración de dirigentes en un solo sector geográfico, la improvisación y la falta de la debida formalidad en las elecciones. Según las directivas, las nuevas elecciones para consejos deben realizarse mediante votación secreta, guardando una respectiva proporción de candidatos por áreas geográficas y con la proposición previa de candidatos.

#### – El sistema de participación

Tan importante como esta fase normativa es la adopción del conjunto de procedimientos sistemáticos e institucionalizados que permitan la intervención activa de los asociados. Para nuestro caso, esta necesidad fue cubierta con una estructuración ascendente compuesta por los Grupos de Producción, los Comités de Poblado y los Comités Especializados como instancias auxiliares y complementarias del Consejo Administrativo y el Consejo Fiscal (véase organigrama adjunto).

De acuerdo a esta estructura, las funciones de estas instancias son las siguientes:

#### – Grupos de producción

Son las células básicas de la organización productiva y social. Están constituidos por asociados usuarios de un mismo canal lateral y geográficamente cercanos, siendo el número de asociados no mayor de veinte. Cada grupo elige un jefe que lo representa ante la organización de la empresa. Esta unidad de base sirve para lo siguiente:

- Optimizar el uso del agua en tanto el eje de la actividad depende de un canal común, de cuya eficiencia dependen;
- Promover la mutua asistencia técnica, ya que afrontan condiciones productivas semejantes (calidad de suelos, plagas, turnos de riego, necesidades de mecanización);
- Efectuar la transferencia de tecnología adaptada y capacitación agrícola, siempre que éstas se refieran a problemas comunes;
- Facilitar la participación en tanto su reducido tamaño y su integración espontánea dotan a sus asociados de un mayor grado de confianza para el planteamiento de

**los problemas y la exposición de sus pareceres acerca de las alternativas;**

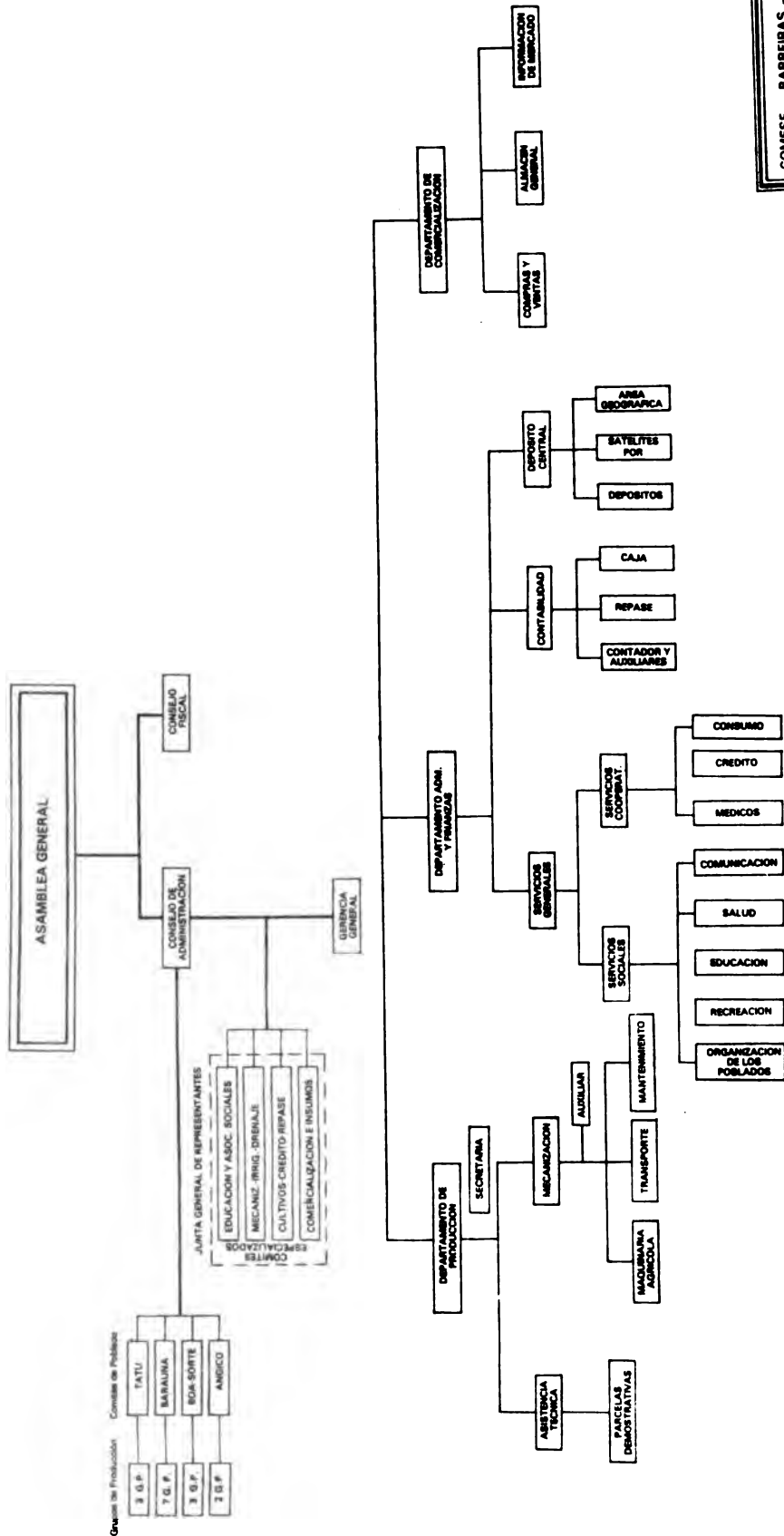
- Viabilizar la comunicación, en tanto representan el primer módulo de interrelación del canal de comunicación interna.**

**Sus actividades normales son:**

- Reuniones de extensión técnica colectiva, periódicas (aproximadamente una al mes);**
- Reuniones de discusión de problemas productivos (cuando los problemas se presentan);**
- Micro-planificación de la campaña anual empleando una ficha individual y de grupo especialmente preparada.**

**Sus miembros se eligen por un período de dos años, pudiendo ser reelegidos.**

ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA AGRICOLA MIXTA DE LOS PROYECTOS DE IRRIGACION DEL MEDIO SAO FRANCISCO



COMESF - BARRERAS - BA  
 - P.I. SAO DESIDERIO. 1979

ELABORACION PROPUESTA:  
 L. Tejero, J. B. de Souza  
 COLABORACION: J. Ojeda  
 APROBACION: Asamblea  
 General del 19/05/79.

### **– Comités de Poblado**

Son organismos intermedios que tienen como objetivo coordinar las actividades productivas y sociales a nivel de cada uno de los poblados o agrovillas. Están formados por los jefes de los grupos de producción, quienes entre ellos eligen a un presidente de Comité de Poblado.

Los Comités de Poblado tienen las siguientes funciones:

- Integrar la planificación a nivel de grupo de producción en un nivel más amplio;
- Atender los problemas específicos de los poblados (comunidad);
- Coordinar de manera organizada y formal, con las entidades promotoras, las acciones a nivel de poblado;
- Ejercer una auto-regencia social.

El presidente del Comité de Poblado participa del consejo administrativo con voz, pero no tiene derecho a voto, ni cuenta para el quórum.

### **– Comités Especializados (CE)**

Son organismos conformados por los representantes de cada Comité de Poblado, con función específica para cada fase del proceso productivo. Tienen por objetivo obtener una mejor ejecución en cada área específica, como un proceso capacitador y concientizador. Con ello también colaboran como mediadores entre la planificación de la directoría empresarial y la ejecución, a nivel de lotes, realizada por los grupos de producción. Sus funciones principales son:

- Acompañamiento de la programación.
- Fiscalización en las áreas de operación con relación a la ejecución.
- Apoyo en las etapas del proceso productivo.
- Fijación de objetivos a corto, medio y largo plazo, coordinando, para ello, con las directorías y/o unidades gerenciales.

Los Comités Especializados generalmente son en número de cuatro, organizados en función de las etapas del proceso productivo. Estos Comités son los siguientes:

- Comité Especializado de Educación y Asuntos Sociales.
- Comité Especializado de Mecanización, Irrigación y Drenaje.
- Comité Especializado de Créditos, Repase y Planificación de Cultivos.
- Comité Especializado de Comercialización de la Producción, Semillas e Insumos.

Cada Comité Especializado es presidido por un titular del Consejo de Administración.

Como ejemplo de la organización de Comités Especializados, se presenta la conformación de estos comités en el Perímetro Irrigado de São Desidério, Bahía, Brasil (Cuadro 2).

**CUADRO 2. Organización de los comités especializados en el Perímetro Irrigado de São Desidério en Bahía, Brasil.**

Comité Especializado	Participante por cada Comité de Poblado				
	Boa Sorte	Baraúna	Tatu	Angico	Total
Educación y Asistencia Sociales	1*	1	1*	1*	3* + 1
Mecanización, Irrigación y Dren.	1	2	1	1	5
Créditos, Repase y Plan. Cultivos	1	2	1	1	5
Comercialización de la Producción	1	2	1	1	5
<b>Total por Poblado</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>16</b>

\* Significa que participa también de otro comité como de Créditos y Repase.

El Cuadro 3 resume las características de los Grupos de Producción, Comités de Poblados y Comités Especializados.

**– Junta General de Representantes**

Es la reunión de todos los representantes de los grupos de producción y consejeros.

Esta Junta tiene por objetivo conciliar los planes de las gerencias con las informaciones de los Comités Especializados, para que se pueda trazar un plan general de trabajo.

Sus funciones son:

- Alcanzar las metas previstas a través del acompañamiento, control y evaluación de los programas establecidos que correspondan a cada fase del proceso productivo;
- Cabe a la Junta General de Representantes, conjuntamente con el gerente de producción y el organismo encargado o responsable por la asistencia técnica, la discusión y aprobación de los paquetes tecnológicos.

**CUADRO 3. Características de los grupos de producción, comités de poblado y comités especializados**

	GRUPO DE PRODUCCIÓN	COMITE DE POBLADO	COMITE ESPECIALIZADO
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Capacitación y adiestramiento empresarial y agronómico.</li> <li>— Planeamiento productivo.</li> <li>— Instancia colectiva de decisión.</li> <li>— Liberación de recursos (en proyecto).</li> <li>— Círculos de estudio y discusión.</li> <li>— Comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Integración del planeamiento.</li> <li>— Control y seguimiento de la ejecución.</li> <li>— Reglamentación y legislación a nivel de poblado.</li> <li>— Coordinación de los grupos de producción.</li> <li>— Tratamiento de problemas de la comunidad local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Control y seguimiento en la programación.</li> <li>— Fiscalización y coordinación en las áreas de operación y servicios.</li> <li>— Apoyo en las etapas del proceso productivo.</li> <li>— Fijación de objetivos a: corto plazo, medio plazo, largo plazo.</li> </ul>
NIVEL de EJECUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>— A nivel de lotes.</li> <li>— Implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— A nivel de Grupo de Producción y Poblado.</li> <li>— Deliberativo y parcialmente decisorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— A nivel de actividad del proceso productivo.</li> <li>— Normativo y asesor.</li> </ul>

**— Organización de base para la participación**

Tanto en la definición del sistema normativo como del sistema de participación debe procurarse la máxima participación de los asociados. Con este fin debe procurarse que los asociados intervengan decisivamente en el sistema normativo y en la implementación de tales actividades.

A este procedimiento de "incorporación sobre la marcha" es que denominamos *organización para la participación*. A falta de un desarrollo y sistematización de esta actividad, a modo de ilustración de su naturaleza, se presenta la propia experiencia directa del IICA en el Perímetro Irrigado de São Desidério, en Bahía, Brasil.

Conforme se mencionó, anteriormente, en el modelo de Cooperativa de CODEVASF no existía participación de los productores desde un inicio.

Para lograr superar esta situación, inicialmente se pensó que debería ser el organismo promotor (CODEVASF), por intermedio de su representante (que ocupaba el cargo de Presidente de la empresa), quien dirigiera la cooperativa. Sin embargo, esta modalidad se constituía en una limitación para la participación. Por otro lado, los productores tampoco estaban en capacidad de proponer una alternativa por su falta de experiencia y capacitación. Esta situación motivó una serie de análisis con los

asociados, concluyéndose que, en esa primera etapa de organización, las necesidades eran más bien tener un liderazgo de núcleo o poblado, conclusión que fue apoyada por el equipo del Área Social del Perímetro Irrigado, avalando así, la designación de un Representante de la Comunidad del poblado.

Esta medida no resolvió el problema del liderazgo sino parcialmente, pues, contra lo que se buscaba, este sistema reveló una serie de limitaciones, como las siguientes: los representantes concentraban la capacidad de decisión en sus poblados, no existía forma en que fuesen fiscalizados por las bases y, más allá de la intermediación entre las bases y los organismos de gobierno, no tenían funciones definidas. Surgió, entonces, la necesidad de un mecanismo más amplio y eficaz: el Comité de Poblado, integrado por representantes de los distintos sectores, a través de los Grupos de Producción, que ampliara la participación de sus integrantes y mantuviera canales de comunicación en ambos sentidos, estableciendo así relaciones consultivas.

Durante el proceso de capacitación, para llegar a la conformación de este organismo, se descubrió una serie de obstáculos como: poca participación, número demasiado grande de personas, gran heterogeneidad en los intereses de los participantes y un relativo divorcio entre los aspectos asociativos y los problemas productivos, además del limitado número de productores que participan en estos núcleos, en relación al conjunto. En cambio, en los contactos de campo y de pequeños grupos vecinos a nivel de parcela, había más claridad en la exposición de las necesidades y casi una participación total. Esto se debía a que los problemas a nivel de sector por vecindad eran homogéneos. Además, dentro de estos núcleos la división entre aspectos asociativos y productivos no existía, sino que eran parte de una misma dinámica de discusión. Es allí donde, basada en una asistencia técnica grupal y conjuntamente con la empresa encargada de extensión agrícola, nacen los Grupos de Producción como células básicas de la cooperativa. Cabe mencionar que la empresa de extensión agrícola ya poseía alguna experiencia en el trabajo con los productores de secano.

Es así como en torno a los sectores de irrigación se inicia la conformación de los Grupos de Producción y la elección democrática de sus líderes. Dichos líderes pasan a constituir el Comité de Poblado, resolviéndose así los problemas de representación de productores.

Luego, en la perspectiva de lograr la institucionalización de esta forma de participación, y sobre todo su permanencia, se vió con los productores la necesidad de participación en cada fase del proceso productivo. Con tal fin se aprueba que la reunión de todos los representantes de los Grupos de Producción conformaría la "Junta General de Representantes", con funciones de asesoría del Consejo de Administración, y también que entre los representantes se distribuyan los cargos para participar en los Comités Especializados, de manera que en cada uno de ellos existan representantes de los distintos Comités de Poblado.

Desde el punto de vista metodológico, que es el objetivo de este documento, el breve recuento realizado pone en evidencia que no se trata de proponer la repetición fiel de la estructura de participación que se ha alcanzado en el Perímetro Irrigado de São Desidério, sino del procedimiento seguido. Este procedimiento consistió en combinar la investigación de la realidad concreta y la actuación sobre ella a fin de ir modelando, de acuerdo al nivel de conciencia de los asociados, las alternativas más apropiadas. Lo anterior quiere decir que en un Perímetro Irrigado de distinta magnitud, de diferente composición o de otra naturaleza, los organismos a crearse pueden ser totalmente distintos en forma, aunque deberán ser semejantes en esencia, en la medida que tengan como objetivo canalizar la participación organizada.



### **5.3 Consolidación del funcionamiento**

Cronológicamente esta actividad es la que cubre la mayor parte del período de implementación de la organización de productores. La implementación consiste básicamente en acciones en los campos de la capacitación, promoción y comunicación que apoyen la puesta en práctica de la estructura interna diseñada de una manera dinámica y eficaz.

#### **– La capacitación**

Esta es una labor casi inherente a las tareas de organización cooperativa y no se plantea, ni como antecedente ni como consecuencia del proceso de organización, sino como una tarea permanente dentro del mismo. Los principales temas en los cuales este proceso de capacitación debe desarrollarse son los siguientes:

- a. En el plano formal, el adiestramiento de dirigentes y socios en materias como administración rural y cooperativismo, incluyendo puntos como gestión, doctrina, legislación y experiencias cooperativas, ofrecidas a través de seminarios, charlas y discusiones;
- b. En el plano informal, el adiestramiento práctico de dirigentes y líderes en los principales aspectos de conducción y planeamiento de la cooperativa, sobre todo a través de consultas en pequeños grupos y guía individual;
- c. En el plano técnico, las demostraciones de campo que complementan la labor de la asistencia técnica en los aspectos que, por razones especiales, sean de más difícil asimilación por los asociados. El ideal en este caso es contar con monitores reclutados dentro de los mismos socios que puedan hacer de las demostraciones, no sólo exposiciones formales, sino experiencias prácticas susceptibles de ser asimiladas por el círculo más inmediato a quienes las ofrecen.

Dentro del área de actuación (Perímetro Irrigado) la acción deberá incidir en la motivación, apoyo técnico y atención de problemas inmediatos. Esta forma de actuación del promotor técnico permite, por un lado, obtener la legitimidad y credibilidad de los productores y, por otro, la motivación para que los productores entren a ejecutar las acciones necesarias del proceso productivo.

#### **– La promoción**

El éxito de la consolidación funcional no reposa en la disseminación de conocimientos básicos, sino en las actividades de promoción que deben acompañarla. Un breve listado de las actividades de promoción son:

- animación y motivación de grupos;
- asesoría sobre problemas concretos y resolución de consultas de tipo organizativo;
- formación de círculos de estudio;
- detectación y promoción de líderes naturales de la población;
- impulso a las actividades de solidaridad y ayuda mutua, para concretar la vivencia cooperativa;

- estímulo a acciones destinadas a los sectores femeninos y juveniles de la cooperativa;
- asesoría a los órganos de gobierno de la cooperativa.

Como promoción debe entenderse el conjunto de actividades que concurren a propiciar y obtener la intervención activa de los socios en el manejo de los problemas de la cooperativa.

#### — La comunicación

El tercer elemento clave en la consolidación funcional es la comunicación. En todo ordenamiento organizativo, el flujo de informaciones de arriba hacia abajo y de adentro hacia afuera de la organización es decisivo para un correcto funcionamiento de la misma. Esta verdad general es mucho más válida para entidades de tipo asociativo, basadas en el consenso y legitimidad que los asociados otorguen a promotores y dirigentes y en la capacidad de respuesta positiva que demuestren ante decisiones que deben tomarse a corto plazo. En ese contexto, la comunicación es el elemento de enlace que debe conseguir salvar las distancias y resistencias, a la vez que generar la integración y participación de los asociados.

Dentro de las actividades en el campo de la comunicación pueden identificarse dos tipos: aquellas destinadas a establecer un sistema de comunicación interna y las orientadas hacia el contexto externo. Las primeras actividades tienen como objetivo la creación de canales de ida y retorno entre socios, técnicos y dirigentes, que aseguren el permanente conocimiento del conjunto de actividades de la empresa, facultando así la aceptación, la consulta, la crítica oportuna y/o la corrección de las decisiones que se van adoptando. Las segundas actividades buscan proyectar hacia la comunidad la imagen de la cooperativa, a la vez que recoger los elementos de información que sean útiles a la marcha de la misma.

El instrumento por excelencia de las actividades de comunicación es el Boletín Periódico, pero indudablemente no es suficiente y debe ser apoyado con otras acciones ofrecidas por los responsables, como informes periódicos, murales a nivel de poblados y libre acceso a los registros y evaluaciones de la empresa para todos los socios.

Otro aspecto de gran influencia es la comunicación informal, pues presenta las ventajas de ser de rápida difusión, no tener complicaciones de lenguaje y ser portada por los más distintos agentes de diseminación. Sin embargo, en la medida que no se concuerda con los canales instituidos, presenta, a su vez, el peligro de generar distorsiones.

Otro campo de acción de la difusión es el relativo al aprovechamiento de los medios de comunicación masiva; sobre todo pueden dar resultado, cuando orientados a la presentación de experiencias asociativas de otras regiones, del país y otras partes del mundo. Esta actividad refuerza la conciencia cooperativista, amplía las perspectivas del asociado y le brinda criterios o elementos de comparación y emulación.

Las actividades de capacitación, promoción y comunicación deben enlazarse en el tiempo, de tal modo que se refuercen mutuamente. El énfasis de cada una de ellas debe acordarse en el Plan Operativo Anual, de acuerdo al diagnóstico y evaluación del avance de la organización de la cooperativa. Es necesario recalcar que estas actividades no constituyen objetivos que definan la organización, teniendo como rol el *perfeccionamiento permanente* del sistema de comunicación.

## 5.4 Evaluación

Tratándose de entidades con el doble carácter económico y social, el desempeño de las cooperativas no puede evaluarse exclusivamente desde el punto de vista empresarial. Por eso, a los procedimientos y criterios de evaluación que se han propuesto en la sección 3.4, deben añadirse otros, estrictamente referidos a la evaluación de la cooperativa como entidad social. Este paso complementa el de la consolidación del funcionamiento, por cuanto permite ir apreciando el grado en que se van obteniendo resultados en relación a los objetivos propuestos.

La evaluación debe realizarse mediante dos procedimientos: la evaluación por objetivos y la evaluación cuantitativa.

### – La evaluación por objetivos

Consiste en el juzgamiento cualitativo del nivel de avance en relación a las metas generales propuestas por la organización. Debe realizarse en base a los eventos que marquen claramente las actividades, productos, objetivos específicos y objetivos generales previamente definidos a nivel de empresa.

Se requiere un análisis cualitativo por cuanto los aspectos involucrados corresponden a categorías como "desarrollo", "participación social", "conciencia cooperativa", que son de naturaleza histórica, pues van asumiendo distintos contenidos y énfasis en función de la realidad nacional en la cual se las enmarca.

### – La evaluación cuantitativa

Al mismo tiempo, también, debe ponerse en práctica una aplicación de los métodos comunes de evaluación que permita establecer en términos de indicadores los principales aspectos de la *performance* cooperativa. Esta tarea debe estar apoyada por la implementación de un sistema de registro y de análisis.

Los indicadores necesarios hacen referencia a puntos como:

- Variaciones en el monto de las operaciones económicas (ventas, créditos, impuestos, inversiones);
- Variaciones en el número de socios;
- Frecuencia y tipo de reuniones cooperativas por niveles (Consejos, Asamblea, Comités);
- Frecuencia y tipo de las actividades de capacitación y promoción;
- Variaciones en la distribución de excedentes brutos y por socio.

Normalmente la evaluación cuantitativa deba dar los elementos de base a la evaluación por objetivos. Sin embargo, por razones operativas, los informes-resúmenes pueden presentar visiones combinadas de ambas. Como ejemplo, se presenta en el Cuadro 4 un esquema de evaluación preparado para el Perímetro Irrigado de São Desidério en 1979 y que da cuenta de los avances logrados hasta ese momento.

## 6. ALGUNOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL ÉXITO DE UN PROYECTO DE ORGANIZACION DE PRODUCTORES

Como una sección final de esta guía se anotan algunas apreciaciones sobre factores que han contribuido, en nuestro caso, al mejor desenvolvimiento del proyecto, dado que pueden repetirse en otros casos. Dentro de esos factores encontramos la relación inter-institucional, la relación técnico-productor y el aprovechamiento de las formas tradicionales de cooperación.

### 6.1 *La relación inter-institucional*

La forma integrada de atacar el problema a nivel de las instituciones participantes ha constituido, sin duda alguna, una de las palancas de su buen funcionamiento; planteándose por ello como una condición que había que reproducir en otros casos.

Para lograr el mejor concurso de todas las entidades especializadas, debe actuarse con *flexibilidad* en la adaptación, promoviendo la *especialización* en los campos en que cada una puede desempeñarse mejor, y la *acción concentrada* a través de una estructura organizativa *ad-hoc*. Dicha flexibilidad en el tratamiento permite que las estrategias y estilos de acción particulares sean integrados sin que se produzcan conflictos o superposición de atribuciones. La especialización permite optimizar los recursos humanos y evitar la duplicidad de esfuerzos con el consiguiente desperdicio de recursos. Finalmente, la acción concentrada facilita un acceso sistemático de las entidades participantes al manejo del proyecto, creando así un nivel de coordinación y evaluación conjunta.

CUADRO 4. Evaluación a nivel de empresa cooperativa en el Perímetro Irrigado de São Desidério, Bahia/Brasil

	1976	1977	1978	1979
Tipo de adhesión en la organización	Dirigida (D)	(D)	(D)	(D) → Voluntaria
Propiedad de la unidad productiva	Comunitaria (C)	(C)	(C)	(C) → Individual
Servicios a los asociados	Sólo a la producción (P)	(P) Salud (S) -ocasional	(P) (S)*** Consumo = (*)	(P) (S)*** Consumo**
Tipo de estructura funcional	Vertical (V)	(V)	(V) → (H)	Horizontal (H) **
Organización de base para la participación organizada	No existe	No existe	Leve	Grupos de Producción Comités de Poblado Comités Especializados
Planificación	(V)	(V) arriba hacia abajo	(V) → Particip. producción	De abajo hacia arriba
Administración	(D)	D → E	(E)	E. Organizada
Control y evaluación	No existe	No existe	*	**
Inversiones ha/mes para explotación del lote	Nominal Real (año base 1977)	Cr\$ 1.127 ha/mes Cr\$ 1.127	Cr\$ 1.259 ha/mes Cr\$ 907,9	Cr\$ 2.119 ha/mes Cr\$ 1.195,8
Rentabilidad bruta promedio por ha.	Índice general de precios Nominal Real (año base 1977)	100% Cr\$ 6.619 Cr\$ 6.619	138,67% Cr\$ 9.263 Cr\$ 6.680	177,2% Cr\$ 15.000 Cr\$ 8.465
Capacidad de almacenaje	—	10.000 sacos	50.000 sacos	50.000 sacos
Grado de participación de los socios	No existe	*	**	***
Liderazgo de la cooperativa	Presidencia CODEVASF	Presidencia CODEVASF	Presidencia CODEVASF	Pres: Colono o Productor Gerencias-Convenio COMESF/CODEVASF (1980)
Desarrollo agrícola	—	—	*	** (1979/80)
Forma de participación del productor	—	Ejecutor	— Participa del proceso productivo — Está informado — Ayuda mutua	— Participa en todas las fases del proceso productivo — Toma decisiones — Asume respons. — Ayuda mutua mas intensa

OBS.: → Tendencia a  
F Formada  
V Vertical

H Horizontal  
D Doméstica  
E Empresarial

\* Poco  
\*\* Mediana  
\*\*\* Intenso

Dentro de este contexto las actividades de cooperación técnica promocional se limitan a proporcionar apoyo en aquellas áreas específicamente indispensables, con el corolario de la capacitación del personal que actuó como contrapartida.

Tal forma de actuar evita el estilo de división del trabajo de acuerdo al cual una entidad planea en el gabinete y otra ejecuta en el campo, privando a una de elementos de evaluación y a otra de participar en la fase de diseño. La cooperación técnica debe plantearse como una actividad cotidiana, de compromiso no sólo con las metas generales sino con los problemas de orden práctico y de fortalecimiento a la estructura institucional.

## 6.2 *La relación técnico-productor*

La relación técnico-productor ha sido uno de los tradicionales cuellos de botella de los proyectos de desarrollo y de organización de los productores. Esto se debe, en gran parte, a dos razones convergentes: la actitud paternalista hacia los productores y la necesidad de los técnicos de demostrar resultados tangibles de su labor a muy corto plazo.

La actitud paternalista hacia los productores es el resultado, aparte de su situación de bajo desarrollo económico y social, de la actitud tradicional, que no les requiere la menor forma de cooperación y responsabilidad. De acuerdo a esta situación, los gobiernos o las instituciones son juzgados como "buenos" cuando construyen obras, distribuyen subsidios o brindan asistencia técnica o social de manera gratuita, sin que ello exija como contrapartida ninguna modificación en su forma de organización social. Por esto es que durante años, los productores agrícolas hayan sido acostumbrados a ser "clientes" de los programas de desarrollo, pero no promotores o impulsores de los mismos.

Por otro lado, los técnicos experimentan una situación diferente pero con efectos muy semejantes. Con referencia a América Latina, sobre esa situación el Dr. José Emilio Araujo, Director General del IICA, ha dicho: "La necesidad de mostrar éxitos, de cumplir con metas prefijadas, lleva a los técnicos a asumir, a menudo, un rol demasiado impositivo, que al compaginarse con estructuras mentales de sumisión de los productores, produce un efecto de freno sobre la capacidad del grupo de hacerse gestor de su destino". Atrapados entre la pasividad de los beneficiarios y sus responsabilidades concretas ante los agentes promotores de sus proyectos, los técnicos se sienten así tentados a suplantar a los beneficiarios en las tareas de decisión eficiente, reproduciendo la vieja situación.

Cuando se emprende la organización de los productores, actitudes como las analizadas son el principal problema a enfrentar. Necesariamente los técnicos deben de arriesgar el éxito o eficiencia de las medidas económicas, entregando progresivamente el poder de decisión a los beneficiarios, al mismo tiempo que éstos deben empezar a asumir sus responsabilidades capacitándose en la práctica, aún cuando no hayan tenido mayor experiencia previa. Estas alternativas necesitan de una comprensión intelectual del problema y una disposición anímica que generalmente exige el primer paso de parte de los técnicos, pues son éstos quienes, por su mayor formación, tienen más alcances para la acción.

En el caso de la experiencia brasileña, especialmente los técnicos de CODEVASF asignados a la cooperativa asimilaron el problema y fueron los más firmes propugnadores de la implantación de un sistema de participación, aún cuando esto significaba el menoscabo de las atribuciones que originalmente, de acuerdo al ordenamiento legal, se les había entregado. Tal actitud, además de representar el principal incentivo a la participación, permitió que ellos mismos, desde sus funciones

empresariales, se convirtiesen en promotores informales de la organización, coayudando a los esfuerzos realizados por el promotor técnico.

En situaciones semejantes, cada vez que pueda reproducirse este comportamiento se estaría ante un poderoso recurso para el éxito de proyectos de organización de productores. En tal perspectiva sería recomendable la capacitación previa de los técnicos asignados a proyectos con componente de organización de productores y su selección en base a sus aptitudes en este campo.

### 6.3 *El aprovechamiento de las formas de cooperación tradicional*

Otro factor clave para el éxito de los proyectos es el aprovechamiento de formas de cooperación tradicional existentes entre los productores. Esto es necesario porque, no existiendo una experiencia cooperativa, será de mucho mayor efecto demostrativo, que el adoctrinamiento académico-teórico, la sistematización de su experiencia en las formas tradicionales para incluirlas y adaptarlas dentro del ámbito empresarial.

En el Perímetro Irrigado de São Desidério, encuéntrase la vigencia del "mutirão". Esta es una forma de relación de reciprocidad tradicional consistente en el intercambio de trabajo ("hoy día trabajas para mi, mañana yo trabajo para ti"). En las zonas donde se ha encontrado, funciona de la manera siguiente: un productor convoca a sus familiares, vecinos y amigos para una labor que requiere mano de obra abundante; los convocados en grupos que fluctúan entre 15 y 25 acuden a la parcela donde trabajan jornadas que incluso pueden superar las ocho horas, recibiendo solamente la comida. En compensación, el favorecido queda en la obligación de asistir personalmente o con algún reemplazo a la convocatoria que a su vez realice uno de los asistentes.

En el "mutirão" se ponen en acción mucho de los elementos que aspiran a ser realizados por la organización cooperativa, es decir la solidaridad, la ayuda mutua, mejor empleo de la mano de obra y la participación en la producción. No se trata entonces de ignorar la vigencia de estos sistemas informales ni de menoscularlos, sino de aprovecharlos para el fortalecimiento de la organización.

Este sistema se puede utilizar eficientemente en la etapa de asentamiento de colonos y en otras operaciones agrícolas en la época de cosecha cuando escasea mano de obra, en obras de interés colectivo, en tareas de emergencia, etc. Nos encontramos en presencia de un sistema muy valioso, justificándose plenamente empezar a explotar sus posibilidades.

En anexo, se incluyen las características principales del modelo "MUTIRÃO" de asentamiento de colonos en áreas irrigadas.

## 7. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ALENCAR, JOÃO OLDAN DE, L. TEJERO e J. AMILTON SANTOS. *Cebola. Doenças e fungicidas para controle. Relação dos produtos técnicos e produtos comerciais de fungicidas vendidos no Brasil*. Barreiras, COMESF, Comitê de Educação (1979) 16 p. (mimeo.)
- ARAUJO, JOSÉ EMILIO G. Editor. *La empresa comunitaria, una sistemática reformista en el proceso agrario latinoamericano*. San José, Costa Rica, IICA (1975). 387 p.
- CODEVASF. *Experimentação agrícola na região do Rio Grande, Bahia*. Barreiras, CODEVASF (1973) 92 p. (mimeo.)  
*Segundo Encontro dos Presidentes das Cooperativas de Irrigantes do Vale do São Francisco*. Brasília. CODEVASF (1979). 134 p. (mimeo.)
- GUERRA, GUILLERMO. *Manual de administración de empresas agropecuarias*. Costa Rica, IICA (1977). 352 p.
- MILLAR, AGUSTIN, R. CASAS et al. *Plan de implementación para la unidad de operación del Proyecto de San Desiderio*. Programa de treinamento em irrigação, Convênio MINTER-IICA, Centro de Treinamento de Irrigantes CODEVASF, São Desidério (1975). 34 p. (mimeo.)
- PEREZ VIAL, SANTOS. *Relatório sobre a consultoria sobre administração rural para a área irrigada do Vale do Rio São Francisco*. Brasília, FAO (1975). 84 p. (mimeo.)
- SIQUEIRA, NILO P. ARAÚJO DE. *Proposição de um novo modelo para o cooperativismo agrícola – CODEVASF*. Fortaleza, III Seminário de Irrigação e Drenagem da ABID (1975). 8 p.
- TEJERO, LUIS e M.A. DO CARMO MOUCO. *Avaliação e controle de pragas no feijão*. Barreiras, CODEVASF-IICA-COMESF (1978). 18 p.
- TEJERO, LUIS e J. OLDAN DE ALENCAR. *Relação dos inseticidas e acaricidas mais empregados no Brasil*. Barreiras, COMESF, Comitê de Educação (1979). 10 p. (mimeo.)
- TEJERO, LUIS e M.A. DO CARMO MOUCO. *Proposta de implantação de colonos no Projeto de Irrigação PISD pelo sistema de mutirão*. Barreiras, IICA-CODEVASF (1979) 10 p.



**ANEXO**

**MODELO DE "MUTIRÃO" PARA USO EN EL ASENTAMIENTO  
DE COLONOS EN AREAS IRRIGADAS**

**Elaborado por:**

**Ingeniero Agrónomo LUIS TEJERO (IICA)**

**Ingeniera Agrónoma MARIA APARECIDA DO CARMO MOUCO**



## 1. OBJETIVOS

- Proporcionar preparación técnico-agronómica y capacitación empresarial en la práctica.
- Facilitar recursos técnicos, materiales y financieros siempre más accesibles a grupos que a individuos.
- Detectar y preparar nuevos líderes naturales que serían indicados por los mismos productores.
- Adquirir experiencia con el modelo para que sea aceptado y promovido por decisión voluntaria de los colonos asentados.
- Promover la plena o máxima ocupación de la mano de obra del colono y su familia.
- Acentuar en el colono la capacidad de participación dentro del nuevo modelo cooperativista de los Perímetros Irrigados.
- Proporcionar una especialización en irrigación para una buena conservación de los recursos del suelo.
- Enseñar la manera de realizar el planeamiento a nivel de parcela y necesidades de cada recurso que participa en la producción y en su presupuesto.
- Utilizar esta etapa como complementación de una mejor selección de los colonos.

## 2. DEFINICION

El sistema consiste en la formación de grupos de colonos que recibirían provisionalmente sus lotes para entrenamiento, agrupados en una sola unidad de producción, la cual, durante un tiempo prudencial, tendría que trabajar cooperativamente. En dicha unidad de producción recibirían la asistencia técnica grupal y se capacitarían en agricultura irrigada. La idea sería que cada uno, en la práctica, pase por todas las tareas que demanda el cultivo en dicha unidad de producción: manejo del agua, preparación del suelo, abonamiento y así sucesivamente. Ello serviría para que el personal técnico pudiese tomar conocimiento directo de las habilidades y limitaciones de los agricultores, pudiendo ofrecer un tratamiento individualizado, aprovechando sus habilidades y destrezas como "efecto de demostración" ante sus compañeros de grupo y corrigiendo sus limitaciones con adiestramiento especial en las tareas en que fuese deficitario.

## 3. IMPLEMENTACION DEL MODELO PROPUESTO

Consideraremos los siguientes puntos:

- *Capacitación*
  - a. *Formal*: charlas, seminarios: agrícola, cooperativista, otros
  - b. *Informal*: visitas al campo, parcelas demostrativas, capacitación en el campo.
- *Asistencia técnica y transferencia de tecnología*

Sería dada con la ejecución de los trabajos agrícolas a realizar en el campo, con fiscalización o supervisión, observando también la manera de hacer la distribución del trabajo y su planificación.

— **Presupuesto**

Después de realizado el plan de cultivos, y una vez aprobado por la entidad financiadora, se educa en la manera de vigilar la ejecución del plan financiero para evitar sobregiros, codificar el presupuesto para cada actividad y hacer su control, así como la proyección de sus necesidades para cada uno de los recursos.

— **Movimiento financiero**

El financiamiento del Plan de Cultivos propuesto en las áreas definidas a ser plantadas podrá ser efectuado por los siguientes procesos:

- a. Con integración de las cuotas-partes de parte del organismo promotor: o sea, que el financiamiento de la implantación hasta la primera cosecha sea realizado con fondos de dicho organismo. Luego serán cobrados a los colonos por la Cooperativa, que así aumentaría su capital de trabajo.
- b. Con garantía del organismo promotor: los costos de la implantación serían financiados por un banco comercial con garantía del organismo promotor y serían manejados en una cuenta en que se registrarían dos firmas, una que podría ser del Jefe del equipo de implantación o la del Gerente del Perímetro Irrigado y la otra del monitor elegido.
- c. Financiamiento con garantía de la Cooperativa: la Cooperativa solicitaría un sólo préstamo para todo el grupo a ser implantado, y el movimiento de ese financiamiento sería realizado a través de una cuenta especial en la cual serían registradas dos firmas, una del Presidente de la Cooperativa y otra del monitor elegido.

Después de aprobado el préstamo tendría que fijar el salario mínimo más el 10% por administración, que serviría de reserva para ayuda de asistencia en los casos necesarios. Si, por condiciones adversas, hubieran deudas, éstas serían distribuidas de acuerdo con el número de hectáreas cultivadas de cada lote.

— **Elección de los monitores para la ejecución de los trabajos**

Desde el primer momento el equipo de implantación asesorará al grupo, para que después de algunos trabajos dirigidos por el equipo, estos elijan sus propios monitores, que harán las veces de responsables, los cuales controlarán la buena ejecución de las tareas y, también, con el asesoramiento del equipo de implantación, irán enseñando la manera de distribuir el trabajo y llevar la planilla de asistencia al mismo.

— **Reglamento de trabajo**

En este documento se establecen las normas de disciplina y horarios de trabajo, así como las funciones del monitor y del equipo de jefes de patrulla. Establecería, además, la forma de planificación del trabajo semanal, siempre asesorado por el equipo de implantación y otros.

— **Especialización en el trabajo agrícola**

Corresponde al equipo de implantación seleccionar al primer grupo que será

encargado de regar. A este primer grupo será dado un entrenamiento inicial muy intensivo en irrigación, pudiendo en algunos casos ser trasladado a otras parcelas ya en funcionamiento en otros sectores más antiguos, para que adquiera la pericia. Este grupo se encargará de regar.

Después de algun tiempo, cuando adquiera pericia como regador, se retirará una parte de ese personal y se colocará otro para colectivizar el aprendizaje. De esta forma se hará con las demás especializaciones.

— *Distribución de utilidades*

Será realizada teniendo en cuenta dos factores:

- a. 70% de acuerdo con las horas trabajadas (para lo cual se suman las horas trabajadas por los miembros que están participando). El 70% de las utilidades se divide entre este número de horas, dando el índice por hora trabajada.
- b. El 30% restante de las utilidades será distribuido en cantidades iguales entre todos los miembros que participan en el trabajo.



IICA  
PM-258

METODOLOGIA PARA LA  
ORGANIZACION DE PEQUE-  
NOS PRODUCTORES Y EVA-  
LUACION DE SU DESARRO-  
LLO

Autor

Título

Fecha  
Devolución

Nombre del solicitante

Es  
Inform

23 ENE 1985

*Eduardo Andrade*

