

IICA  
E50  
A283

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
OFICINA NACIONAL DE COORDINACION Y ADMINISTRACION DE PROYECTOS  
SERVICIO DE EXTENSION AGRICOLA GANADERA

MANUAL PARA ORGANIZACION Y  
MANEJO DE COMITES DE AGRICULTORES

Eustacio Aguilera

Noviembre, 1987  
ASUNCION - PARAGUAY



✓  
**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
OFICINA NACIONAL DE COORDINACION Y ADMINISTRACION DE PROYECTOS  
SERVICIO DE EXTENSION AGRICOLA GANADERA**

✓  
**MANUAL PARA ORGANIZACION Y  
MANEJO DE COMITES DE AGRICULTORES**

**Ing. Agr. Eustacio Aguilera**

**Noviembre, 1987  
ASUNCION - PARAGUAY**



✓  
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
OFICINA NACIONAL DE COORDINACION Y ADMINISTRACION DE PROYECTOS  
SERVICIO DE EXTENSION AGRICOLA GANADERA

//  
MANUAL PARA ORGANIZACION Y  
MANEJO DE COMITES DE AGRICULTORES

Ing. Agr. Eustacio Aguilera

Noviembre, 1987  
ASUNCION - PARAGUAY

11CA  
E50  
A283

00005314

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

El 20 de abril de 1987 el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), suscribieron un convenio de Cooperación Técnica con financiamiento del Préstamo BIRF 2087-FA, para apoyar al Servicio de Extensión Agrícola Ganadero (SEAG) a través de la Oficina Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos (ONCAP) en el fortalecimiento de sus sistemas para la promoción y formación de Comités de Agricultores dentro del marco del Proyecto Caazapá.

Los Comités de Agricultores son organizaciones privadas sin fines de lucro, que agrupan a pequeños y medianos productores para promover su desarrollo económico y mejorar la calidad de vida de todos sus miembros a través del acceso al crédito, la asistencia técnica y la gestión cooperativa. Muchos de los pequeños productores aún no tienen resuelto el problema de tenencia de la tierra; practican una agricultura basada en el aprovechamiento de la fuerza de trabajo familiar, y no se benefician suficientemente de los servicios regulares de apoyo que el Estado ofrece al sector.

Los pequeños agricultores producen la mayor cantidad de frutas, hortalizas, verduras y tubérculos que se consume en el país, y aporta además, la proporción más alta de algodón y tabaco para la exportación. Sin embargo, constituyen el tramo de la población agrícola activa más numerosa y de situación más difícil, pero que se destacan como exponentes del más alto ejemplo de valor y perseverancia.

Esta situación un tanto contradictoria de los pequeños productores demuestra la necesidad de diseñar para los Comités de Agricultores una estrategia de organización efectiva y aceleradora del proceso de su incorporación a la economía nacional para que obtengan los beneficios que su esfuerzo se merece.





Estos motivos nos impulsaron a diseñar en primer lugar un "Modelo Organizacional de Comités de Agricultores" con el deseo de poner claridad conceptual y funcional respecto a estas organizaciones de pequeños productores, documento que el Servicio de Extensión Agrícola Ganadero (SEAG) ha analizado e incorporado en su sistema de trabajo.

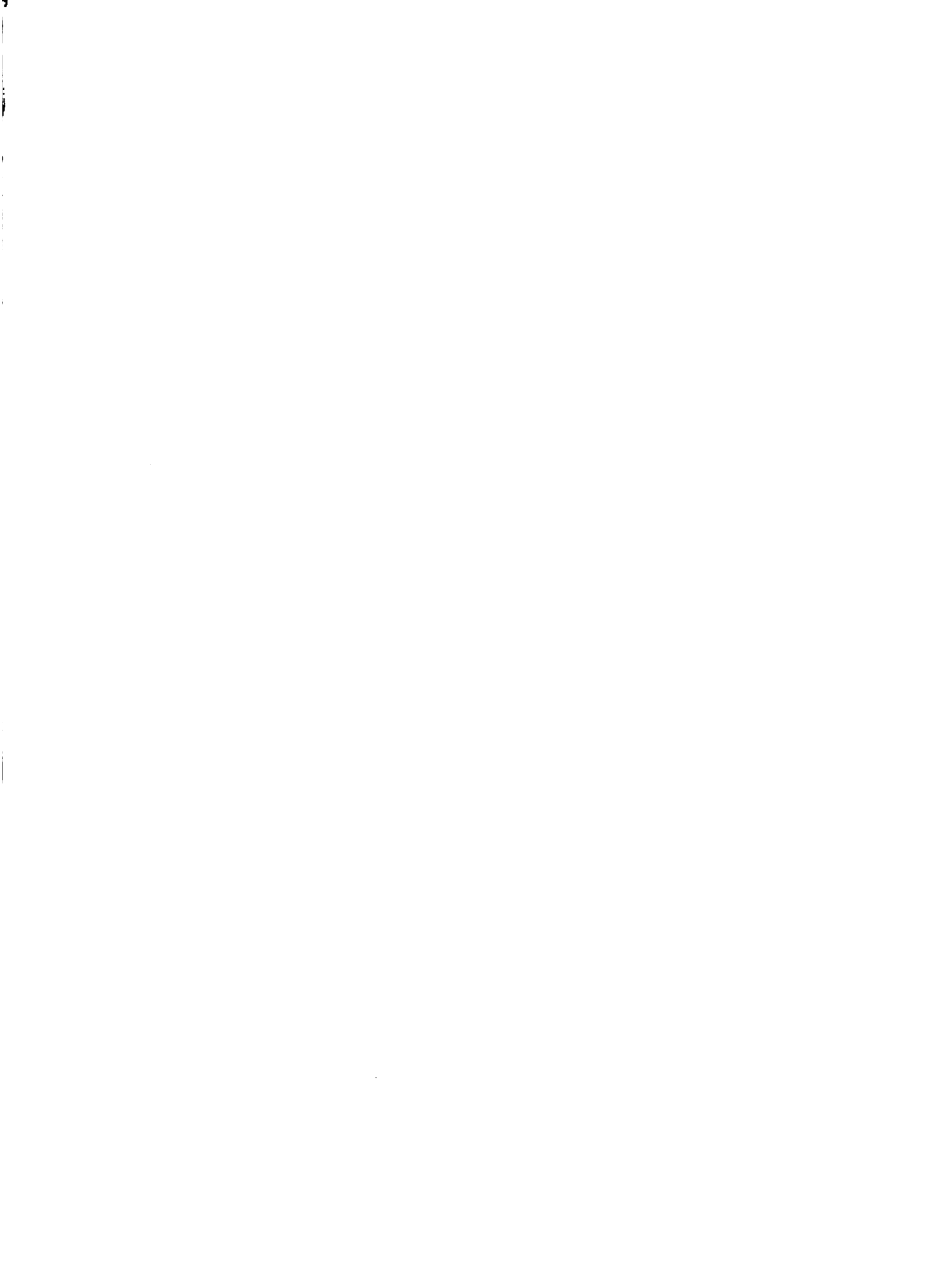
El presente documento "Manual para Organización y Manejo de Comités de Agricultores" ha sido elaborado por el Ing. Agr. Eustacio Aguilera E., Especialista en Extensión Agrícola de la Oficina del IICA en Paraguay. Constituye material didáctico destinado a la capacitación de los Agentes del Servicio de Extensión Agrícola Ganadero (SEAG) del Proyecto Caazapá y forma parte de otros documentos que les servirán de guía en su diario contacto con los pequeños productores del país.

Sergio González Espoz  
Representante del IICA  
en Paraguay

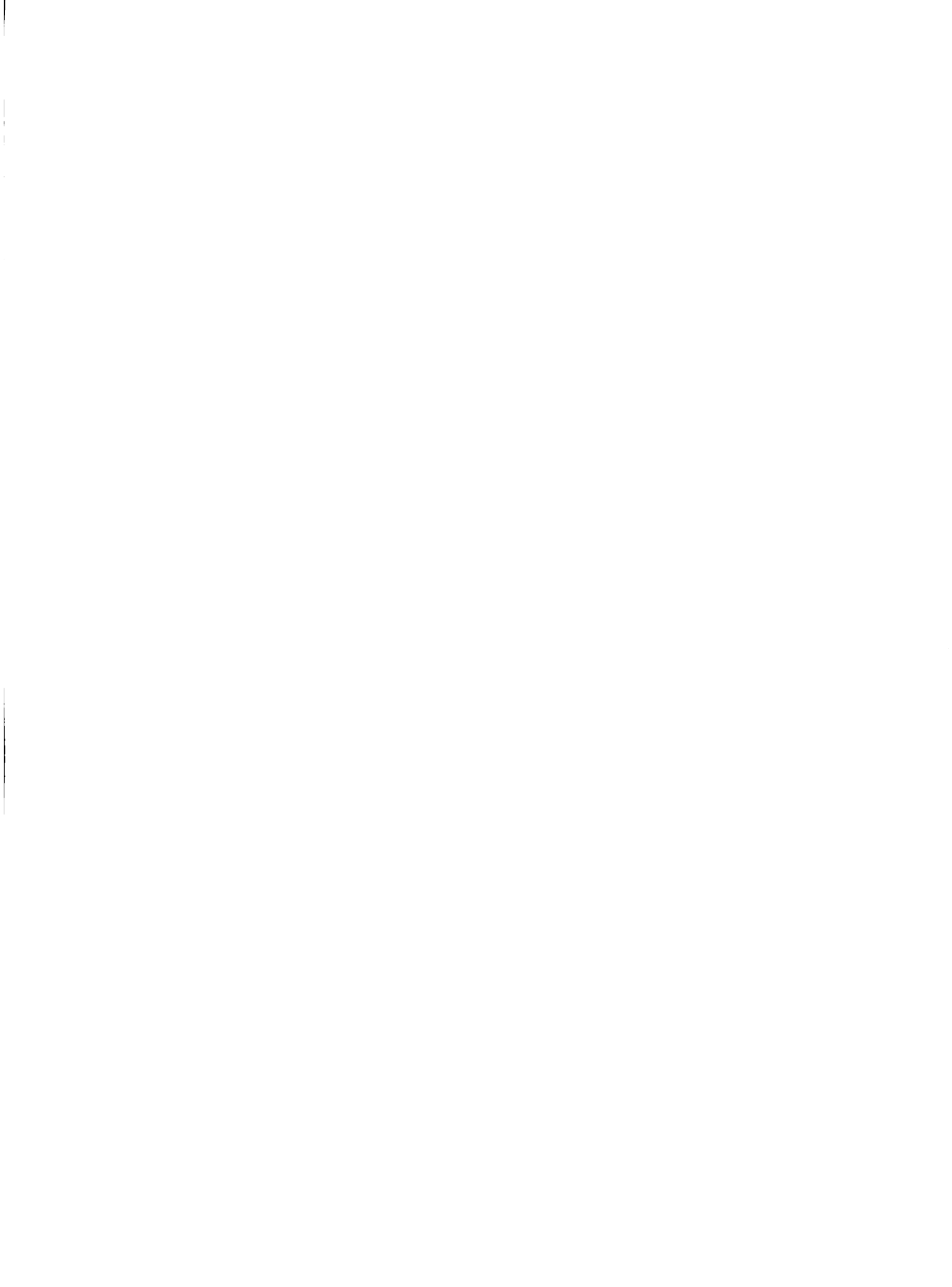


## I N D I C E

	Pág.
PRESENTACION	i
INDICE	ii
<b>I. PROCESO METODOLOGICO PARA LA ORGANIZACION DE COMITES DE AGRICULTORES</b>	<b>1</b>
<b>A. Justificación</b>	<b>1</b>
1. Caracterización del pequeño productor	1
2. Factores limitantes para el desarrollo de los pequeños productores	1
3. Acciones institucionales en materia de organización de pequeños productores.	3
<b>B. Modelo Organizacional de Comités de Agricultores</b>	<b>4</b>
1. Breve análisis de los primeros Comités, su evolución y principales restricciones identificadas	4
2. Nuevos enfoques previstos en el Modelo Organizacional de Comités de Agricultores.	7
<b>C. Principios generales para la organización de pequeños productores</b>	<b>9</b>
<b>D. Objetivos de los Comités de Agricultores</b>	<b>10</b>
<b>E. Estructura organizacional del Comité de Agricultores</b>	<b>11</b>



<b>F. Organos directivos y sus principales funciones</b>	<b>12</b>
1. Funciones de la Asamblea General de Socios	12
2. Funciones de la Comisión Directiva	12
2.1 Funciones del Presidente	13
2.2 Funciones del Secretario	14
2.3 Funciones del Tesorero	15
2.4 Funciones del Equipo de Producción y Crédito	15
2.5 Funciones del Equipo de Comercialización y Recuperación de Crédito	16
2.6 Funciones principales del Equipo de Almacén de Consumo.	17
<b>G. Proceso de formación del Comité de Agricultores</b>	<b>17</b>
1. Diagnóstico de las necesidades de los pequeños productores	18
2. Acción conjunta de agricultores y técnicos	22
3. Constitución de Comisión Provisoria	23
4. Actividades Pre-Asamblearia	23
5. Asamblea Constitutiva	25
<b>II. MANEJO DEL COMITE DE AGRICULTORES</b>	<b>26</b>
1. El concepto de manejo del Comité y la función Educación de Extensión	26
2. Estrategia a seguir en el manejo del Comité de Agricultores	27
2.1 Convocar con regularidad la Asamblea de socios	27
2.2 Realizar Normalmente las reuniones de la Comisión Directiva	28
2.3 Plan de trabajo	29
3. Un ejemplo sobre analisis de problema	34
<b>III. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>35</b>



## I. PROCESO METODOLOGICO PARA LA ORGANIZACION DE COMITES DE AGRICULTORES

### A. Justificación

#### 1. Caracterización del pequeño productor

Según el Censo Agropecuario del año 1981 del Ministerio de Agricultura y Ganadería, existen en el país 239.756 explotaciones agropecuarias, de las cuales, el 78 % son fincas con superficies menores a 20 hectáreas. A estos agricultores que cultivan pequeñas áreas de tierra y que producen estrictamente lo necesario para la subsistencia y, aquellos que satisfacen sus necesidades familiares y de la chacra y generan excedentes para el mercado, en nuestro país se le denomina "pequeños" y "medianos" agricultores, respectivamente. En el presente documento se caracterizará a ambos con la denominación de "pequeños productores"

En cuanto a tenencia de tierras se refiere, pueden ser clasificados en dos grandes grupos: los Propietarios, con título de dominio legalizado y los que aún no han regularizado su situación por diferentes motivos; y los No Propietarios, que incluye los arrendatarios, aparceros, medieros, ocupantes precarios, ocupantes de propiedad familiar indivisa, y otros; en general ocupantes sin títulos.

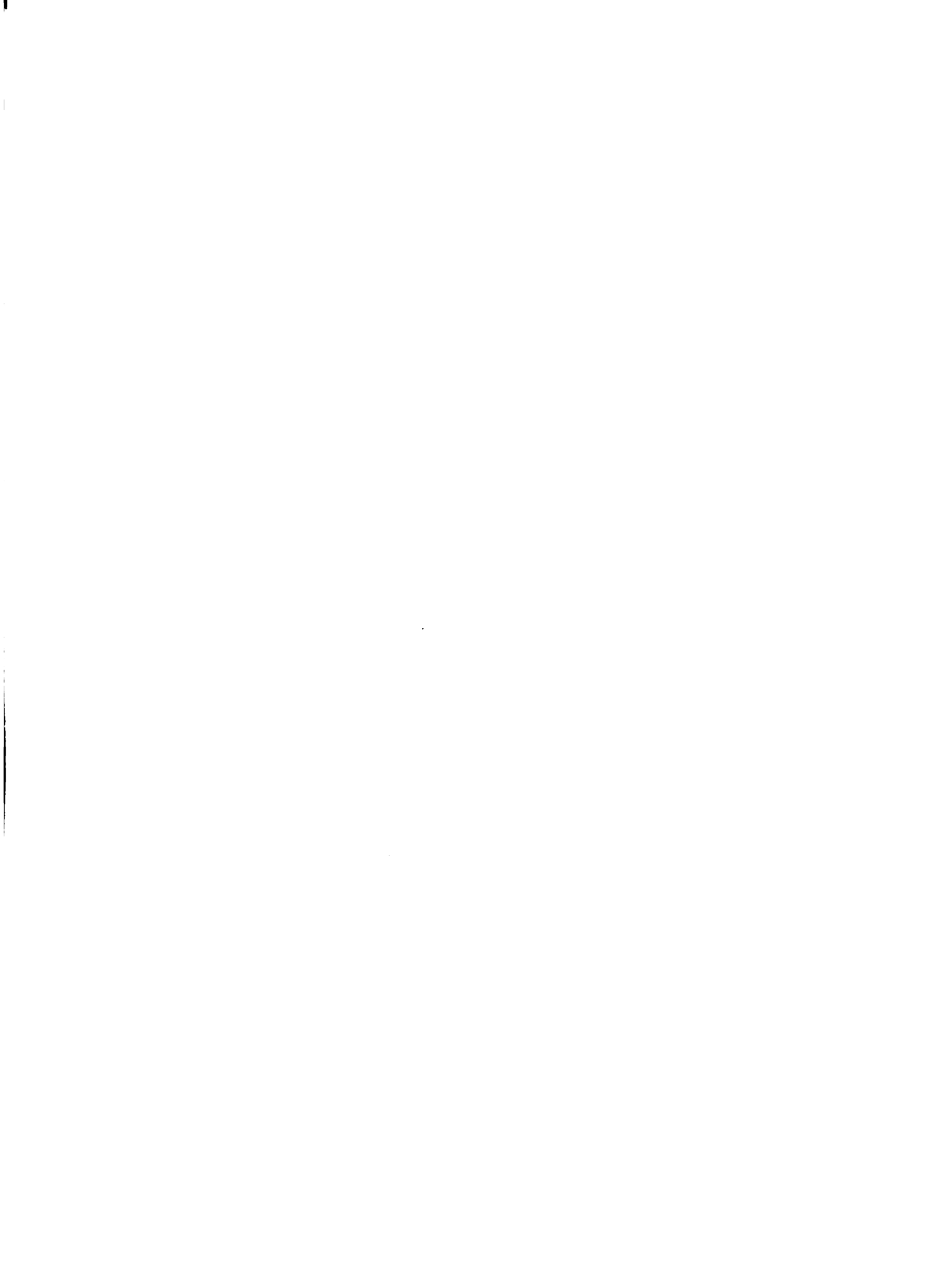
Los pequeños productores se caracterizan además por explotar rubros diversificados, consociados e intercalados, con el objeto de maximizar la producción por área, evitar riesgos y optimizar el uso de la mano de obra familiar.

En general tienen poco capital, escaso margen de garantía, poco acceso al crédito institucional, bajo nivel educacional, hacen escasa utilización de los programas de capacitación técnica de los organismos públicos, carecen de poder de negociación de sus productos a precios razonables, y comúnmente la cosecha se vende a intermediarios.

#### 2. Factores limitantes para el desarrollo de los pequeños productores

##### 2.1 Estrategia de las instituciones con servicio de asistencia individual en relación a la gran cantidad de productores.

Hay una gran cantidad de pequeños productores (78 %), que se hallan dispersos en todo el territorio nacional, lo que constituye un serio obstáculo para su adecuada atención por parte de las instituciones de crédito, asistencia técnica y de otros organismos de apoyo del sector, debido a que tradicionalmente utilizan medios de comunicación individual en sus contactos con estos productores.





- 2.2 La excesiva dispersión de los pequeños productores no favorece su participación en las decisiones políticas del Sector.

Tradicionalmente, los pequeños productores por motivos de su gran dispersión geográfica y aislamiento, por su bajo nivel educacional y cultural, no se organizan espontáneamente para encarar el mejoramiento de su situación económica. Por tanto, ellos no tienen las condiciones necesarias para demandar la provisión de mejores servicios. Al no contar con las organizaciones económicas y sociales adecuada que les faciliten participar en las decisiones políticas del sector, corren el riesgo de ir aumentando cada vez más su marginamiento por esa falta de participación o real inserción en el cuerpo social.

Las modernas empresas de producción, en cambio, son las que más demandan nuevas tecnologías; tienen la colocación de sus productos prácticamente asegurada; requieren la utilización de una importante cantidad de capital operativo y de inversión. Estos productores, tanto individualmente como a través de sus empresas económicas, pueden tramitar y presionar por la obtención de mayores facilidades de crédito, consecución de nuevas tecnologías, mejores asistencias técnicas, canales de comercialización más ventajosa, etc., en resumen, obtener mejores servicios y garantías para incrementar sus beneficios económicos

- 2.3 Los pequeños productores se benefician muy poco de la política de desarrollo del Sector

La política de desarrollo del país, en línea general, adopta la estrategia de priorizar y estimular la producción de rubros de exportación o de sustitución de importaciones, concentrando recursos para incentivar la generación de aquellos productos requeridos. Generalmente, este enfoque de explotación especializada no favorece a la pequeña agricultura, cuya producción mayoritaria está destinada a subsistencia y al consumo interno del país



#### 2.4 La investigación por rubro no cubre todas las necesidades del pequeño productor

La investigación agropecuaria es uno de los instrumentos más importantes de la política de desarrollo del país. Su principal función es buscar soluciones para los problemas que limitan la implantación de los planes nacionales de desarrollo del Sector. Esto hace que la investigación tenga una mayor interacción con la agricultura empresarial, que explota preferentemente cultivos comerciales y no con la pequeña agricultura, cuya unidad de producción está formada por cultivos agrícolas y cría de animales en pequeña escala, establecidos en asociación, consociación, u otras formas de aprovechamiento máximo de la tierra. Por este motivo el problema tecnológico del pequeño productor no estará solucionado mientras no se adopte un sistema de investigación por unidad agrícola o finca, que complemente a la investigación por producto.

#### 3. Acciones institucionales en materia de organización de pequeños productores

Las instituciones públicas que prestan servicios de asistencia técnica, crediticia y otras formas de ayuda al pequeño productor, reconocen que la metodología individual de contacto que emplean, limita enormemente su capacidad de cobertura de la clientela y encarece el programa de asistencia. Máxime con los recursos limitados con que se manejan las instituciones es evidente que no se puede pretender abarcar con un servicio eficiente a todos los productores del país. Consecuente con el problema mencionado y con el afán de encontrar la necesaria solución, el Servicio de Extensión Agrícola Ganadero (SEAG), el Crédito Agrícola de Habilitación (CAH), el Instituto de Bienestar Rural (IBR), el Banco Nacional de Fomento (BNF) y otros organismos públicos, a partir de 1955, vienen promoviendo y orientando en el país la organización de "Comités de Agricultores", "Asociaciones de Usuarios del Crédito Agrícola" (AUCA) y otras formas de organización de productores.



#### 2.4 La investigación por rubro no cubre todas las necesidades del pequeño productor

La investigación agropecuaria es uno de los instrumentos más importantes de la política de desarrollo del país. Su principal función es buscar soluciones para los problemas que limitan la implantación de los planes nacionales de desarrollo del Sector. Esto hace que la investigación tenga una mayor interacción con la agricultura empresarial, que explota preferentemente cultivos comerciales y no con la pequeña agricultura, cuya unidad de producción está formada por cultivos agrícolas y cría de animales en pequeña escala, establecidos en asociación, consociación, u otras formas de aprovechamiento máximo de la tierra. Por este motivo el problema tecnológico del pequeño productor no estará solucionado mientras no se adopte un sistema de investigación por unidad agrícola o finca, que complemente a la investigación por producto.

#### 3. Acciones institucionales en materia de organización de pequeños productores

Las instituciones públicas que prestan servicios de asistencia técnica, crediticia y otras formas de ayuda al pequeño productor, reconocen que la metodología individual de contacto que emplean, limita enormemente su capacidad de cobertura de la clientela y encarece el programa de asistencia. Máxime con los recursos limitados con que se manejan las instituciones es evidente que no se puede pretender abarcar con un servicio eficiente a todos los productores del país. Consecuente con el problema mencionado y con el afán de encontrar la necesaria solución, el Servicio de Extensión Agrícola Ganadero (SEAG), el Crédito Agrícola de Habilitación (CAH), el Instituto de Bienestar Rural (IBR), el Banco Nacional de Fomento (BNF) y otros organismos públicos, a partir de 1955, vienen promoviendo y orientando en el país la organización de "Comités de Agricultores", "Asociaciones de Usuarios del Crédito Agrícola" (AUCA) y otras formas de organización de productores.



Cada institución patrocinante orienta y maneja a las organizaciones de productores a su cargo adecuándolas a la política de asistencia que le corresponde desempeñar. Pero todos buscan lograr mayor cobertura de clientela y disminuir costos operativos. Conforme al Informe Anual 1986, Cuadro No.1, el SEAG cuenta actualmente con 782 Comités con 24.977 socios. El CAH cuenta con 230 AUCA con más de 5.000 socios. Es así que cada institución pública del Sector y numerosas organizaciones privadas, cuentan con importante cantidad de Comités de Agricultores. Esto no constituye hoy día ninguna novedad. Lo que resulta claro es que la organización de Comités de Agricultores con propósito singular de difundir nuevas técnicas, mediante cursos y otros métodos tradicionales de asistencia, no ha logrado satisfacer la expectativa de los pequeños productores. Es evidente que crear Comités y AUCA solamente para difundir tecnologías o para facilitar el otorgamiento y la recuperación de crédito, empleando los métodos tradicionales de trabajo con grupo, no da los resultados esperados.

Analizando los hechos arriba mencionados, es fácil concluir la necesidad de remodelar los objetivos y la estrategia de trabajo de las instituciones desde su sistema de creación como también la conducción o manejo de las organizaciones de productores. Es necesario dar una mayor participación a los mismos sujetos implicados en los programas de asistencia. Solamente así se podrá asegurar que el Comité de Agricultores adquiera una dinámica propia, capaz de generar creatividad en su desenvolvimiento y garantizar a mediano plazo, una administración más independiente de la asistencia gubernamental. Por tanto, se trata de un modelo organizacional distinto al tipo de Comités que se viene creando, tanto en su forma de concepción, como también en su operacionalización.

## B. Modelo Organizacional de Comités de Agricultores

1. Breve análisis de los primeros Comités, su evolución y principales restricciones identificadas.
  - "Los primeros Comités de Agricultores creados por el SEAG, estaban modelados para orientar y apoyar al extensionista en la programación y ejecución de sus actividades de asistencia técnica v. para promover el mejoramiento de sus comunidades" (1). La acción social de estos agricultores agrupados en Comités fueron importantes v. de gran beneficio para la población rural. Entre ellos cabe citar la construcción y reparación de locales escolares, caminos vecinales y oratorios; protección de manantiales; adquisición asociativa de implementos agrícolas de alto costo para los vecinos; organización de exposiciones y ferias de productos agropecuarios tendientes a estimular el mejoramiento de la producción.





En la década del sesenta, por reclamo de los socios de Comités de Agricultores, la influencia del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social que entró en vigencia en el país, y el apoyo técnico del IICA, se introdujeron algunas modificaciones en el modelo de organización de los Comités de Agricultores. Sin dejar de lado la función social, se incorporó el aspecto económico como objetivo fundamental de la organización, esto es, producción y comercialización conjunta de sus cosechas, y se los denominó "Comités de Producción y Comercialización".

Es indudable que el modelo adoptado concitó el entusiasmo de los dirigentes de muchas instituciones públicas, creando bajo la misma denominación de "Comités", numerosas organizaciones que lograron extenderse en todo el país.

En esta década del ochenta, surgieron una gran cantidad de organizaciones privadas dedicadas a promover la creación de Comités de Agricultores. Algunas de ellas corresponden a movimientos de orientaciones religiosas y otras son consultoras privadas; en general trabajan con apoyo económico provenientes de fundaciones externas. Surgieron además a nivel nacional e internacional, numerosas organizaciones técnicas y científicas, que generan importantes estudios y publicaciones que sirven de marcos de referencias para estas labores de promoción de organizaciones de pequeños productores en el país. Se destacan entre ellos el IICA, FAO, FIDA, y otros.

---

(1) Ministerio de Agricultura y Ganadería. Organización de Comités de Productores para la Comercialización. DIEAF Manual Técnico No.2 Asunción. 1970. pp:78-83

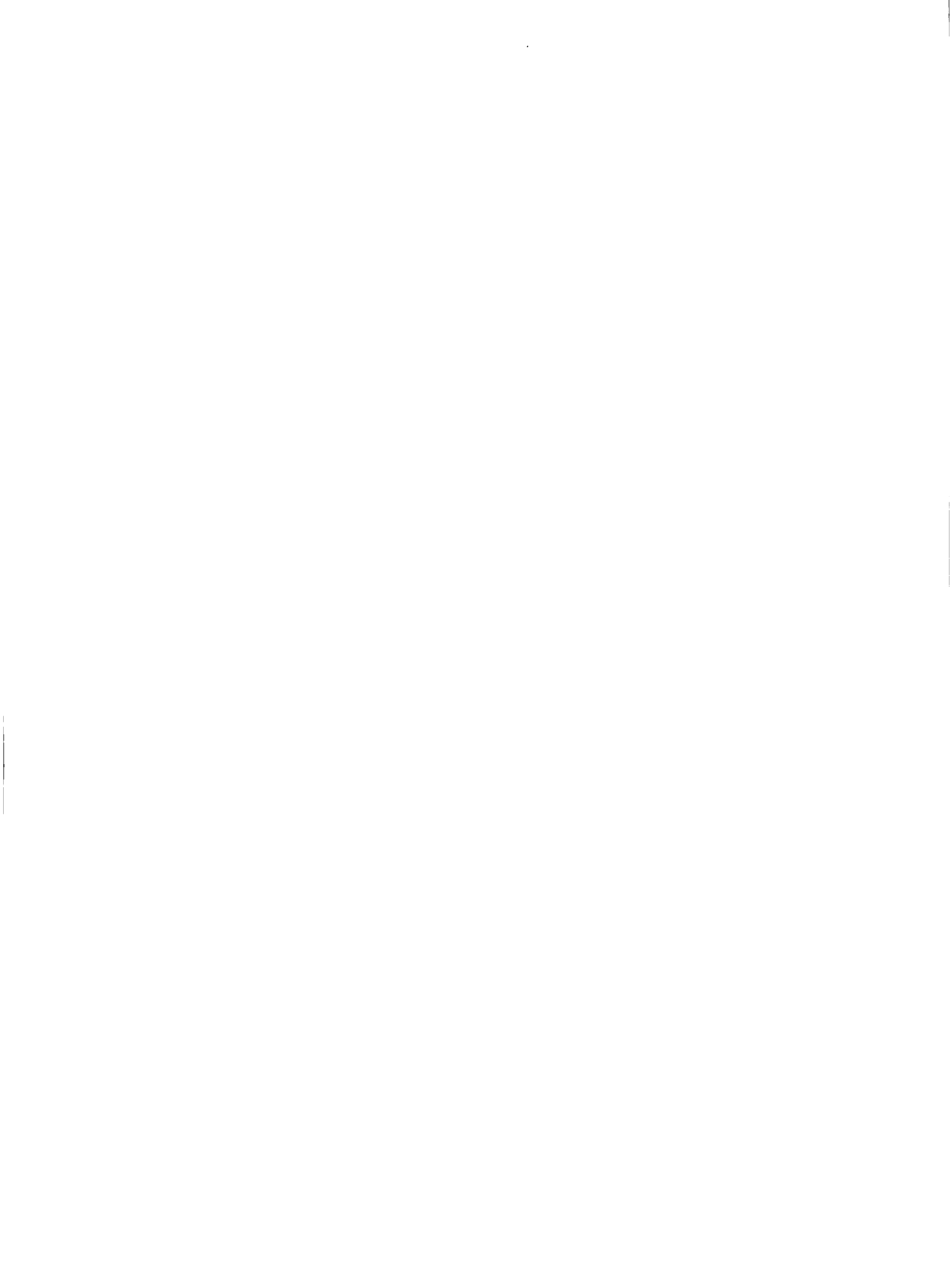


Análisis efectuados en relación a la marcha actual de las organizaciones permiten detectar que los Comités de Agricultores de nuestro país se enfrentan con numerosos problemas que frenan las acciones de sus asociados y de los técnicos que los apoyan, dificultando el desarrollo de los mismos. Algunos de esos factores son los siguientes:

- a. Desde el punto de vista de la organización en sí, se observan
  - Son organizaciones informales, sin personería jurídica, por lo que legalmente no pueden asumir compromisos con terceros.
  - Son núcleos pequeños, desconectados unos de otros, sin poder de negociación.
  - La solidaridad y la autogestión no forman parte de las motivaciones personales y del grupo en forma prioritaria
  - Las organizaciones son débiles y sobreviven mientras reciben el apoyo de las instituciones patrocinantes.
- b. Desde el punto de vista de las instituciones patrocinantes se reconoce las siguientes limitaciones:
  - Ausencia de unidades especializadas en la estructura institucional encargada de la promoción, seguimiento y capacitación de las organizaciones de productores.
  - Falta de un Modelo Organizacional para los Comités de Agricultores reconocido oficialmente por las instituciones.
  - Las instituciones patrocinantes fomentan las organizaciones de productores para facilitar el logro de sus objetivos y no especialmente para que los agricultores se autoayuden y resuelvan sus problemas y necesidades comunes.



- Los Comités no fueron creados como medio de capacitación activa de sus miembros para luego convertirlo en cooperativa u otras formas legales de sociedades.
  - La actitud paternalista de las instituciones en la promoción y organización de Comités, inhibe a los asociados a tomar decisiones y a desarrollar el liderazgo.
- c. Desde el punto de vista de los socios se observan limitantes tales como:
- Bajo nivel de capacitación
  - Manejo de prácticas tecnológicas poco evolucionadas
  - Analfabetismo
  - Condiciones de precariedad en cuanto a tenencia de tierra
  - Falta de motivación y capacitación para participar activamente como miembro de Comités de Agricultores y de las cooperativas.
  - Desconocimiento de la técnica de planificación de sus fincas y de los beneficios de la comercialización conjunta de sus productos
  - Gran parte de los socios desconocen el fundamento de su propia organización, cuáles son sus objetivos, y para qué se incorporaron a ella. Muy posiblemente que se asociaron al Comité sólo con la intención de conseguir crédito o algún insumo de producción más barato.



## 2. Nuevos enfoques previstos en el Modelo Organizacional de Comités de Agricultores.

Se considera que organizar Comités de Agricultores sin una perspectiva de su institucionalización o de vinculación con un sistema cooperativo reconocido por los poderes públicos, significaría repetir la historia de nuestro Comité Tradicional. Ellos se formaron con las mejores intenciones y entusiasmos, para luego, por un simple cambio del personal asesor, caer en un estado de decadencia y desorganización. Para prosperar, el Comité necesita no sólo el apoyo técnico, financiero y gerencial, sino al mismo tiempo necesita vincularse con un sistema o estructura mayor.

Por este motivo, en el " Modelo Organizacional de Comités de Agricultores", se propone la creación y fortalecimiento de Comités de Agricultores a nivel local para luego incorporarse en una Cooperativa estructurada a nivel regional, sin que pierda su organización de base.

Las principales tareas de responsabilidad que la Comisión Directiva del Comité de Agricultores debe descentralizar y asignar a sus miembros, conforme se preve en el Modelo de referencia, son las siguientes:

### a. Planeamiento de la producción por finca

Cada socio debe elaborar su plan anual de producción y ayudar en la estimación de la producción total del Comité de Agricultores.

### b. Planificación de crédito

El socio debe determinar su requerimiento crediticio y el Comité debe encaminar las propuestas de financiamiento, supervisar la aplicación de esos planes y la recuperación de los créditos.

### c. Provisión de insumos

Determinar las necesidades de cada socio del Comité, gestionar su adquisición conjunta y proceder a su correspondiente redistribución





d. Servicio de mecanización

Si el Comité lograra el usufructo de alguna máquina para apoyar a sus asociados, deberá cuidar de la manutención y uso correcto de las mismas.

e. Comercialización de productos

Organizar la comercialización conjunta de los productos generados por los socios del Comité de Agricultores, previendo su clasificación, almacenamiento y transportación.

f. Capacitación de los socios

Determinar las necesidades de capacitación técnica y administrativas de los socios y gestionar ante el SEAG o cualquier otro organismo la realización de los entrenamientos necesarios

g. Plan de acción social

En función a las necesidades de los asociados del Comité de Agricultores se planean las actividades a cumplirse en el año. Podrán estar relacionados con la provisión de artículos de primera necesidad, salud, deporte, agua potable, camino y otros.

Mediante la distribución de responsabilidades operativas simples y accesibles a un número significativo de socios, se puede asegurar que se logrará una capacitación más rápida de los mismos, mediante la obligatoriedad de integración e intercomunicación que la ejecución de los trabajos exigirá. Con esto se evitaría no solo recargar de trabajo a unos pocos dirigentes, sino que, se compartiría la responsabilidad entre todos los socios del Comité. A mediano plazo, la mayoría de los socios del Comité habrán ejercido algunas funciones creando así conciencia de unidad, responsabilidad grupal, y compromiso con la organización y el desarrollo de toda la sociedad.

La estrategia ayudará al surgimiento de varios líderes que sería beneficioso para la comunidad. Además, los principales dirigentes del Comité, a más de servir a sus compañeros estarían aprendiendo y enseñando a través de la interacción generada entre los socios. Esto dará lugar al cumplimiento de un postulado de Extensión: "Agricultores capacitando a agricultores". Una educación sin barreras culturales y sin verticalidad en la acción educativa.



## C. Principios generales para las organizaciones de pequeños productores

Algunos principios generales han sido recopilado con el objeto de ser utilizado como guía general de acción por los Comités de Agricultores y que los dirigentes del mismo deben poner empeño y cuidado para aplicarlos, son los siguientes:

### 1. Homogeneidad

El Comité de Agricultores debe estar integrado por productores que tienen intereses y necesidades comunes. Para esto es necesario que los agricultores que integran el grupo tengan una cierta similitud en cuanto a su dedicación y recursos económicos. Se entiende que el Comité debe estar formado exclusivamente por agricultores, que de un modo general exploten los mismos rubros, que sus recursos económicos sean aproximadamente similares; que su nivel de necesidades y aspiraciones en alguna medida se correspondan.

### 2. Participación

La participación es un derecho y a su vez un medio que el hombre debe ejercitar para lograr una práctica efectiva. El SEAG debe orientar su acción educativa para que los socios asuman progresivamente la gestión de su organización. Son ellos los sujetos del proceso, los que deben examinar la marcha de la organización de su Comité, los que deben comparar sus experiencias con las de otros grupos y encontrar las respuestas a sus problemas. Esta es una condición ineludible para un proceso educativo que se propone influir sobre la conciencia del grupo

### 3. Totalidad

Los Comités de Agricultores, deben basar sus actividades en todos los aspectos productivos o empresariales de los asociados y en los intereses sociales del grupo. Las necesidades de las gentes, especialmente de los agricultores, no son sólo económicas, sino también de índole social, cultural, religiosa, etc.. Por este motivo, el Comité de Agricultores necesita contar con un plan de trabajo que abarque producción, crédito, asistencia técnica, comercialización, mejora de caminos, educación, alimentación, distracciones, etc. Es importante que la selección y priorización se haga de acuerdo con los intereses y necesidades de los asociados que son los responsables de su ejecución.



#### 4. Operatividad

El Comité de Agricultores debe crearse para resolver problemas concretos previamente identificados y amarrarse estrechamente a la planificación, ejecución y evaluación de una acción que enfrente ese problema con todos los medios a su alcance para resolverlo.

#### 5. Crítica

El Comité de Agricultores se crea para solucionar problemas que afectan a sus asociados y mejorar su situación económica y social. Para esto es necesario no sólo una descripción de la situación problema, sino también la identificación y la comprensión de los diversos factores causales que le dieron origen, así como las interrelaciones que existen entre ellos. Este análisis crítico de la situación actual permitirá la formulación de auténticas alternativas de solución de y de acción. El análisis crítico sobre el proceso de acción del Comité debe efectuarse asimismo a nivel de su propio integrante, es decir, se debe propiciar una permanente reflexión autocrítica que permita aclarar conceptos y apreciaciones erradas que se tiene sobre la realidad.

#### D. Objetivos de los Comités de Agricultores

El SEAG organiza Comités de Agricultores a los efectos de que sus miembros se autoayuden y hagan posible el mejoramiento socio-económico de todos y cada uno de los socios. Esto supone que los asociados tienen capacidad y actitudes favorables para pensar, actuar y crecer juntos. A este efecto, se ha definido como objetivos específicos de los Comités de Agricultores los siguientes:

1. Encauzar el esfuerzo productivo de los socios hacia un mejor y más adecuado aprovechamiento de la mano de obra familiar, de los recursos naturales de que disponen y de los recursos financieros que el país ponga a disposición de ellos
2. Canalizar hacia el grupo de socios la dotación de servicios públicos de asistencia técnica, crediticia y de comercialización.
3. Facilitar al organismo financiero correspondiente (BNF, CAH, otros) el control y la recuperación del crédito otorgado a sus asociados.
4. Crear cuando sea necesario, su propio servicio de abastecimiento de insumos y de artículos de primera necesidad para bajar costos y disminuir en los socios su dependencia de la intermediación.

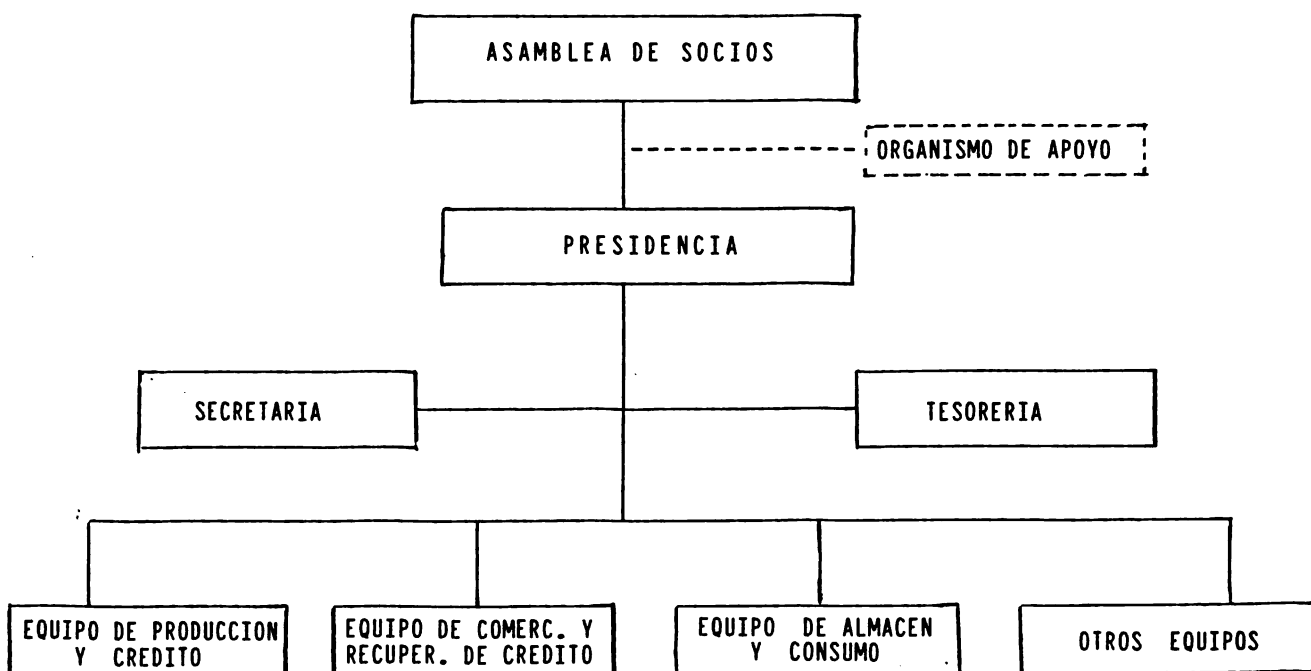


5. Concertar con sus asociados y con otros Comités de Agricultores los rubros y volúmenes a ser producidos contribuyendo así a racionalizar la oferta.
6. Ejecutar la comercialización conjunta de productos generados por los socios, sustituyendo a la intermediación en aquellos tramos que se muestre ineficiente o que absorbe, sin justificación, un alto porcentaje del margen de comercialización.
7. Posibilitar la capacitación de todos los socios para que adquieran las destrezas y competencias necesarias que les permitan mejorar su desempeño en la función productiva y su participación en el desarrollo de su organización.
8. Ofrecer al pequeño productor la oportunidad de integrarse al sistema cooperativo con la confianza, conocimiento y experiencia necesarias.

E. Estructura organizacional del Comité de Agricultores.

El Comité de Agricultores constituirá una forma simple y estable de organización con una estructura capaz de hacer las cosas prácticas. Su Asamblea y la Comisión Directiva, serán sus órganos y a ellas corresponderá en su orden, la dirección y administración del Comité.

ORGANIGRAMA







## F. Los Organos del Comité y sus principales funciones

### 1. Funciones de la Asamblea General de Socios

La Asamblea General, constituida por todos los socios, es el órgano principal de dirección. Sus funciones son:

- Aprobar los Estatutos Sociales y los reglamentos internos
- Aprobar la Memoria y el Balance Anual de la Comisión Directiva.
- Designar a los miembros de la Comisión Directiva.
- Aprobar el ingreso y la salida de socios.
- Modificar los Estatutos y Reglamentos.
- Aplicar sanciones a los socios.
- Establecer formas y montos de las aportaciones y contribuciones de los socios.
- Aprobar la integración con otros Comités para formar una cooperativa o la incorporación a una Cooperativa ya existente.
- Aprobar la disolución del Comité de Agricultores.
- Fijar el monto máximo hasta el cual el Presidente de la Comisión Directiva está facultado a contraer compromisos en nombre del Comité.
- Autorizar la suscripción de contratos.
- Tomar cualquier decisión de interés para los asociados, dentro de los límites que establecen los estatutos.

### 2. Funciones de la Comisión Directiva

La Comisión Directiva integrada por un Presidente, un Secretario, un tesorero y miembros componentes de varios Equipos de Trabajo, tiene a su cargo la administración del Comité. Sus funciones son:

- Llamar a Asamblea y rendir cuentas de su gestión periódicamente.
- Promover, gestionar y apoyar la capacitación de los socios



- Constituir los Equipos de Trabajo de acuerdo con las necesidades del Comité.
- Coordinar las acciones de los Equipos de Trabajo
- Aprobar los planes de crédito
- Solicitar a los organismos financieros el otorgamiento de crédito
- Contraer obligaciones en representación del Comité y de sus asociados hasta por el límite máximo autorizado por la Asamblea
- Solicitar a la Asamblea Extraordinaria su consentimiento para celebrar contratos por montos que excedan el límite máximo autorizados y obtener la aprobación previa del SEAG.
- Establecer normas y controlar el funcionamiento de los servicios que preste el Comité.
- Fijar tasas para cubrir gastos de operación.
- Proponer a la Asamblea Extraordinaria candidatos a socios, así como sanciones contra directivos y socios.
- Proponer a la Asamblea Extraordinaria proyectos de reglamentos o reformas a los estatutos sociales y reglamentos vigentes.
- Proponer a la Asamblea Extraordinaria la creación de nuevos servicios.
- Organizar el apoyo necesario (especialmente con aportes de mano de obra) para el socio que por razones ajenas a su voluntad no puede cumplir con sus planes de producción y de crédito.

## 2.1 Funciones del Presidente de la Comisión Directiva

Corresponderá al Presidente de la Comisión Directiva del Comité de Agricultores desempeñar las siguientes funciones:

- Ejercer la Representación Legal del Comité.
- Vigilar que se cumplan los acuerdos y disposiciones de las Asambleas y de la Comisión Directiva.
- Convocar y presidir las Asambleas y las reuniones de la Comisión Directiva.



- Firmar con el Secretario la correspondencia oficial dirigida por el Comité, así como las actas de las sesiones de Asambleas y de la Comisión Directiva.
- Mantener contacto permanente con el funcionario del SEAG o de la Cooperativa responsable del funcionamiento del Comité.
- Tramitar las solicitudes de crédito.
- Rendir cuentas en el período de mayo-julio y por una sola vez en cada año, sobre la marcha del Comité.
- Presentar a consideración de la Asamblea Ordinaria, el presupuesto anual del Comité y los informes que le sean requeridos.
- Designar a uno de los miembros de la Comisión para que lo reemplace en caso de ausencia temporal.
- Proponer a la Asamblea Extraordinaria candidatos a socios.
- Solicitar a la Asamblea Extraordinaria apoyo en favor ó sanciones en contra de socios del Comité.
- Presentar a la Asamblea Extraordinaria proyectos de reglamentos o de modificaciones a los estatutos sociales del Comité.
- Supervisar el funcionamiento de los equipos de trabajo y coordinar sus acciones.
- Solicitar a los organismos competentes el desarrollo de actividades de capacitación en favor de los socios y sus familias.
- Resolver oportunamente toda cuestión que sea de interés para el Comité y sus socios, siempre y cuando no contrarie los estatutos y reglamentos vigentes.

## 2.2 Funciones del Secretario de la Comisión Directiva

- Preparar las Actas de las Asambleas de socios y de las sesiones de la Comisión Directiva.



- Firmar conjuntamente con el Presidente la correspondencia dirigida por el Comité, así como las Actas de las sesiones de la Asamblea y de la Comisión Directiva.
- Llevar un registro de socios.
- Organizar y manejar el archivo del Comité.
- Difundir las resoluciones y acuerdos de la Asamblea General y de la Comisión Directiva.
- Citar a las reuniones de la Asamblea General y de la Comisión Directiva.

### 2.3 Funciones del Tesorero de la Comisión Directiva

- Ser el depositario de los dineros y valores del Comité.
- Preparar conjuntamente con el Presidente el presupuesto Anual.
- Preparar el resumen de las operaciones financieras del Comité, para que el Presidente pueda rendir cuentas ante la Asamblea Ordinaria.
- Llevar las cuentas y registros contables del Comité.
- Mantener informado al Presidente sobre el estado de las finanzas del Comité.

### 2.4 Funciones del Equipo de Producción y Crédito

Estará constituido por dos socios. Sus funciones son:

- Preparar los planes individuales de producción y crédito.
- Consolidar a nivel de Comité los planes de producción y de crédito y presentarlos a la Comisión Directiva para su aprobación y gestión.
- Controlar la aplicación del crédito y el cumplimiento de los planes de producción.
- Emitir opinión sobre el comportamiento del socio en su condición de productor y prestatario.





- Solicitar la intervención de la Comisión Directiva en apoyo a algún socio que por razones ajenas a su voluntad está atrasado en el cumplimiento de su programa de producción y de crédito.

## 2.5 Funciones del Equipo de Comercialización y Recuperación de Crédito

Estará constituido por dos socios, Sus principales funciones son:

- Planear, organizar y ejecutar la comercialización conjunta de la producción generada por los socios, lo cual incluye:
  - \* Hacer estimaciones sobre el volúmen de la producción vendible.
  - \* Contactar con firmas compradoras para definir precios, sistema de pago, exigencias sobre calidad y forma de presentación del producto.
  - \* Elaborar proyectos de contrato de compra-venta para que sean estudiados y concretados por la Comisión-Directiva.
  - \* Organizar el acopio y transporte de los productos.
- Organizar la recuperación del crédito.
- Emitir opinión sobre el comportamiento del socio en el proceso de comercialización y el pago de sus obligaciones.
- Solicitar la intervención de la Comisión Directiva cuando un socio esté siendo perjudicado en sus intereses por negociantes.
- Solicitar la intervención de la Comisión Directiva cuando un socio no actúe correctamente en la comercialización o en el pago de sus obligaciones crediticias.

## 2.6 Funciones principales del Equipo de Almacén de Consumo

Estará integrado por dos socios. Sus responsabilidades principales son:

- Determinar las necesidades de los artículos de consumo familiar y sus prioridades.



- Solicitar la intervención de la Comisión Directiva en apoyo a algún socio que por razones ajenas a su voluntad está atrasado en el cumplimiento de su programa de producción y de crédito.

## 2.5 Funciones del Equipo de Comercialización y Recuperación de Crédito

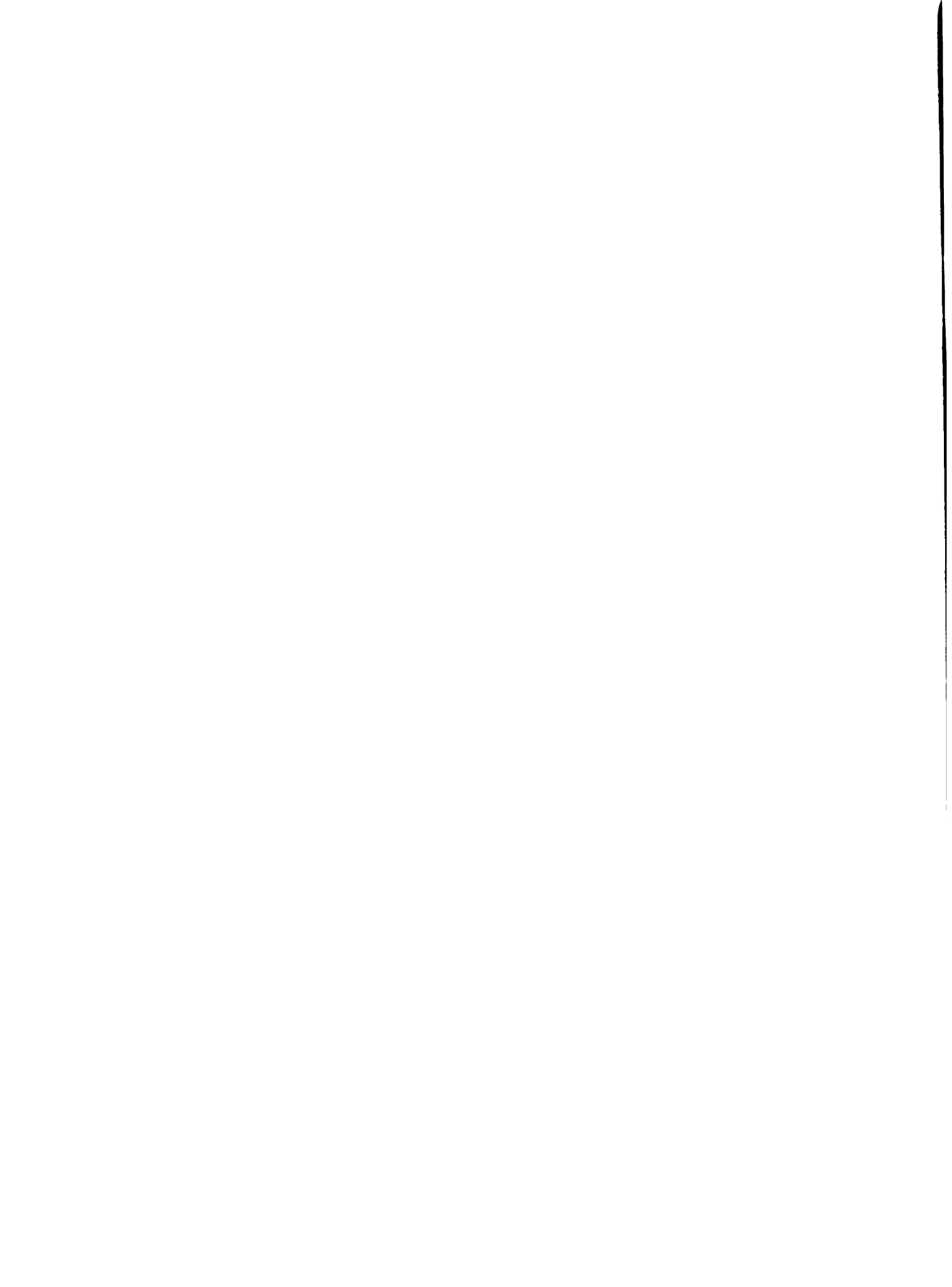
Estará constituido por dos socios, Sus principales funciones son:

- Planear, organizar y ejecutar la comercialización conjunta de la producción generada por los socios, lo cual incluye:
  - \* Hacer estimaciones sobre el volúmen de la producción vendible.
  - \* Contactar con firmas compradoras para definir precios, sistema de pago, exigencias sobre calidad y forma de presentación del producto.
  - \* Elaborar proyectos de contrato de compra-venta para que sean estudiados y concretados por la Comisión-Directiva.
  - \* Organizar el acopio y transporte de los productos.
- Organizar la recuperación del crédito.
- Emitir opinión sobre el comportamiento del socio en el proceso de comercialización y el pago de sus obligaciones.
- Solicitar la intervención de la Comisión Directiva cuando un socio esté siendo perjudicado en sus intereses por negociantes.
- Solicitar la intervención de la Comisión Directiva cuando un socio no actúe correctamente en la comercialización o en el pago de sus obligaciones crediticias.

## 2.6 Funciones principales del Equipo de Almacén de Consumo

Estará integrado por dos socios. Sus responsabilidades principales son:

- Determinar las necesidades de los artículos de consumo familiar y sus prioridades.



- Determinar las necesidades de capital operativo.
- Conseguir, con el apoyo de la Comisión Directiva, un local adecuado y equipamiento para el funcionamiento del almacén de consumo.
- Organizar la adquisición y transporte de la mercadería.
- Solicitar a la Comisión Directiva su pronunciamiento respecto a sus planteamientos sobre los costos del servicio de almacén de consumo.
- Pedir a la Comisión Directiva su determinación respecto a sus sugerencias sobre ventas al contado y a crédito y las reglamentaciones correspondientes.
- Organizar el sistema de comprobación, registro y control de las operaciones del almacén de consumo.
- Proporcionar las informaciones que la Comisión Directiva requiera.

#### G. Proceso de formación del Comité de Agricultores.

Crear Comités de Agricultores suele ser una tarea muy fácil para los técnicos. Tradicionalmente se recurre a los líderes del lugar y a las autoridades de Compañías para llamar a una reunión de promoción de organización de Comité. El objetivo del técnico es motivar a los participantes a organizarse. Para esto, les proporciona un conjunto de informaciones relacionadas con la posibilidad de recibir asistencia técnica, crédito, ayudas sociales y otras ventajas de las que serían acreedores si están organizados en Comités. Comunmente refuerza este mensaje algún líder importante de la localidad que participa en la reunión con lo cual aumenta considerablemente la expectativa de los agricultores, basado en la ayuda ofertada por parte de las instituciones gubernamentales. La decisión de los productores no se hace esperar y pasan a constituir el Comité con la nominación de la Comisión Directiva; fijan fecha para reuniones, e inician las tareas. El entusiasmo de las gentes se mantiene mientras el técnico activa y dirige sus acciones. Como la iniciativa y el programa de actividades han surgido y depende del técnico que dirige la organización, es lógico que ese entusiasmo decaerá el día que ese técnico deje de apoyar al grupo. Esta experiencia se viene repitiendo año tras año y por tanto, constituye un motivo de preocupación.



Con el propósito de minimizar el problema de la inestabilidad de las organizaciones de pequeños productores, se sugiere adoptar como estrategia de acción los siguientes pasos:

#### 1. Diagnóstico de las necesidades de los pequeños productores

La organización de un Comité por los agricultores, significa crear un medio para aunar esfuerzos y encarar la solución de problemas comunes mediante la ayuda mútua. Esto significa que los agricultores, como primer paso, deben tener identificados y claramente explicitados los problemas que necesitan resolver juntos, para luego organizarse en Comité y desarrollar las acciones necesarias para resolver esos problemas identificados.

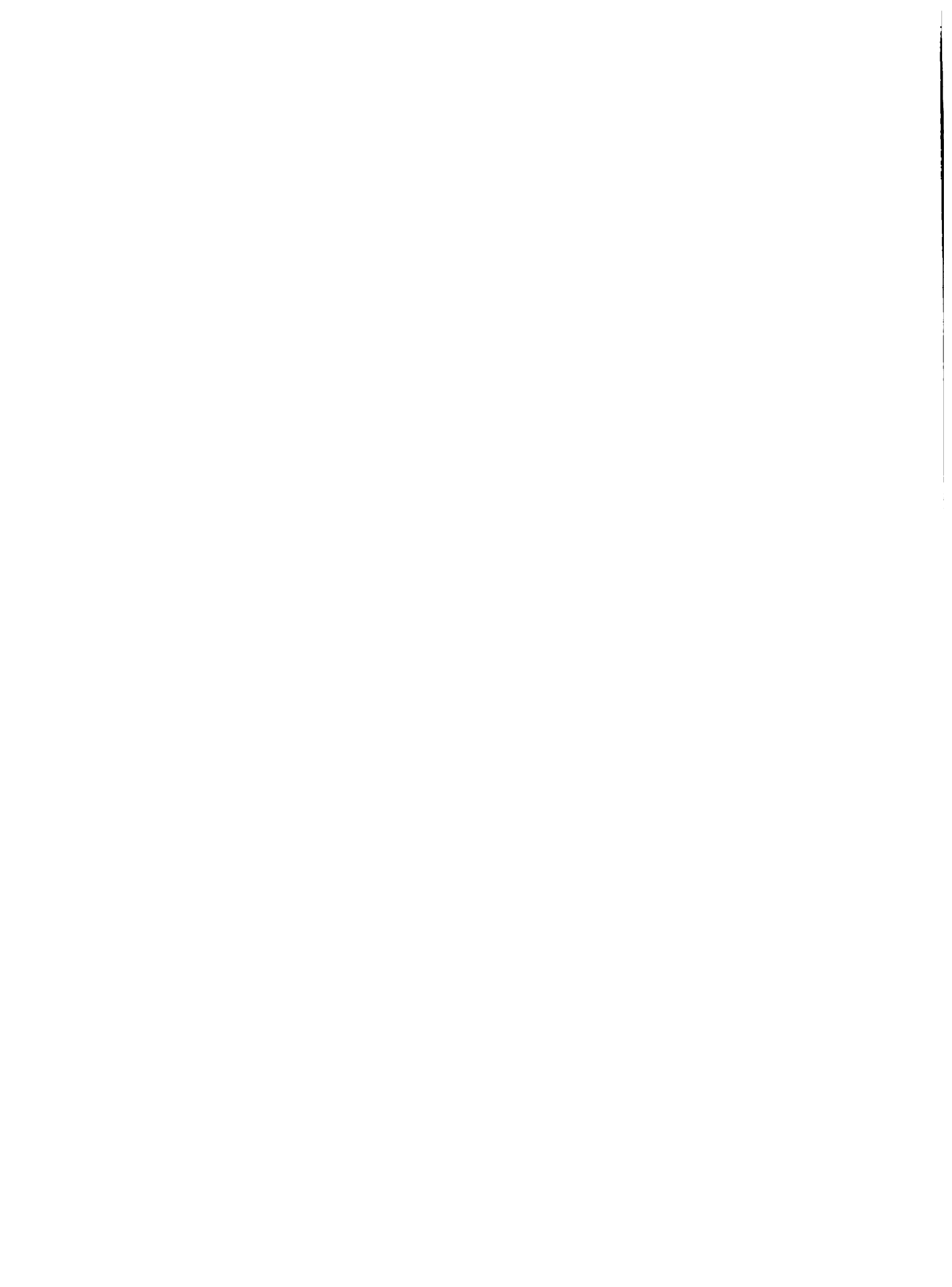
Para la elaboración del diagnóstico se sugiere seguir los siguientes pasos:

##### 1.1 Investigación de problemas comunes de los agricultores que servirían de motivos para organizar Comités

Corresponde a los Técnicos del SEAG realizar esta labor. Consiste en la recopilación de datos sobre hechos o problemas generalizados, que afectan a las familias rurales y que fundamentalmente son sentidos por ellas.

LLamamos hechos generalizados a los que están expresados estadísticamente, por ejemplo: el rendimiento promedio del algodón es de 900 Kg/ha, siendo el promedio nacional de 1.600 Kg/ha; ó el 50% de los agricultores venden su producción de soja a un precio inferior al promedio pagado en el año; ó el 40% de las familias rurales utilizan un solo dormitorio para cinco personas, etc.

La recopilación de estos datos generalizados se puede obtener recurriendo a fuentes primarias de información como encuestas, entrevistas, ó consultando documentos disponibles como censos, estudios especiales, informes, otros.





Teniendo en cuenta que el diagnóstico tiene por objeto proporcionar informaciones válidas para planear el desarrollo económico y social de los agricultores, necesariamente debe abarcar diferentes aspectos sociales de las familias, tales como: producción, comercialización, educación, salud, vivienda, recreación, alimentación. Esto es necesario porque los problemas sociales están muy relacionados entre sí, o sea, que no se puede solucionar digamos un problema de vivienda sin relacionarlo con el ingreso de la familia; o un problema de ingreso, por ejemplo, sin relacionarlo con la productividad de la mano de obra, de la tierra, selección y combinación de rubros, etc.

### 1.2 Análisis y explicación de los problemas detectados por sus factores causales.

Corresponde en esta etapa al grupo de técnicos de la Oficina del SEAG, analizar cada problema o hechos generalizados que fueron detectados en la etapa anterior. Consiste en dar una explicación de las causas que dieron origen a los diferentes problemas de las familias rurales.

Es de tener presente que cada problema de orden social, se caracteriza por responder a diferentes motivos. El éxito de cualquier acción que se tome para dar solución a un problema dado, dependerá de la acertada determinación de sus causas. En cualquier diagnóstico o estudio de situación que se haga, no es suficiente describir los hechos generalizados; hace falta que además de eso, se realice el análisis de cada uno de los problemas por sus causas, para luego pensar en las posibles soluciones.

### 1.3 Discusión con los agricultores sobre los problemas o hechos detectados

En esta etapa del diagnóstico, se trata de presentar a consideración de los agricultores para su discusión, los problemas identificados por los técnicos, a objeto de redefinirlos conforme a los criterios y a la importancia que les asignen los productores en función a sus experiencias de trabajo.



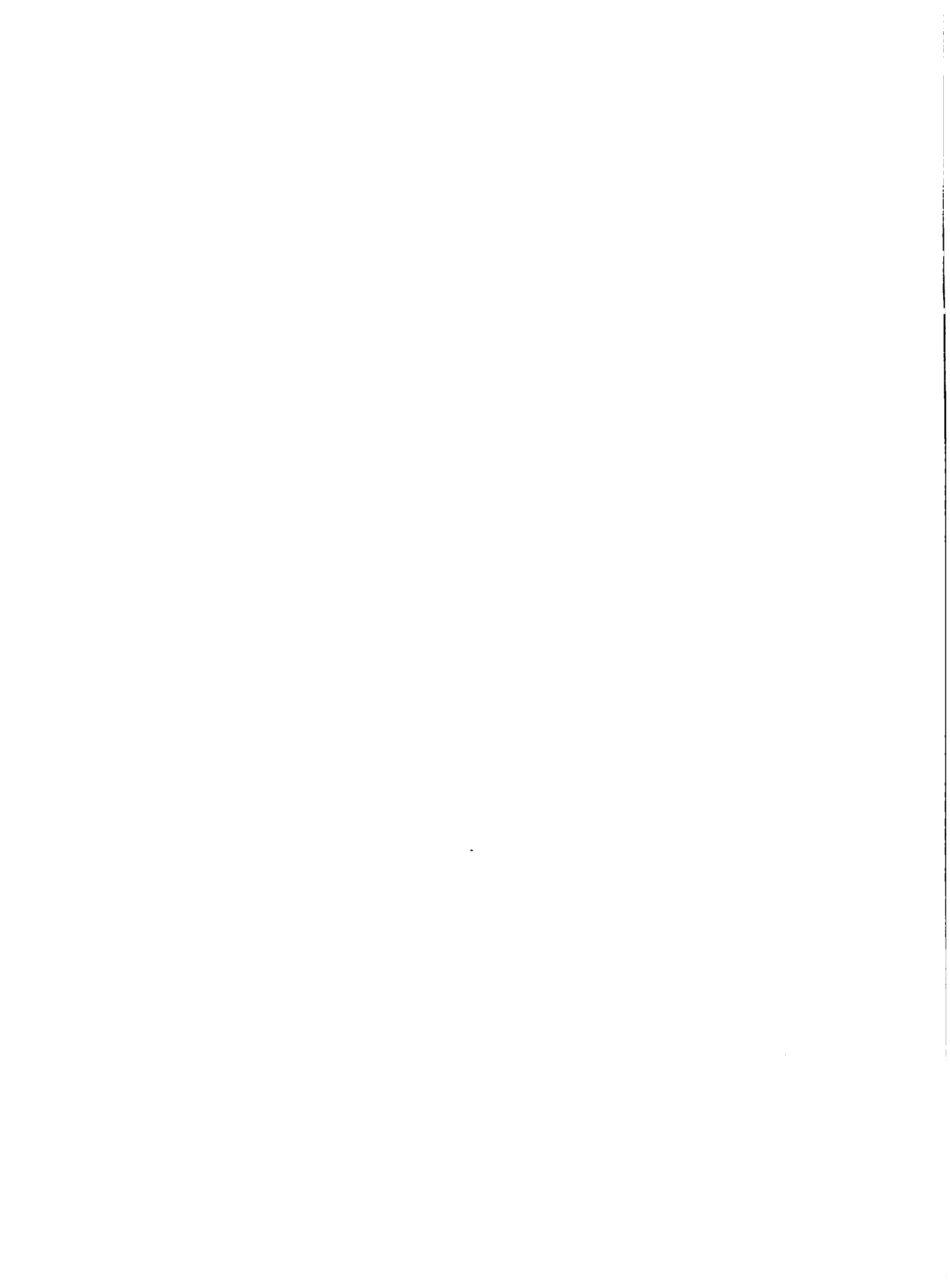
Todas las informaciones recopiladas por los técnicos en las dos etapas previas del estudio, servirán solamente como una guía de trabajo para los Agentes de Extensión. No es para informar a los agricultores como algo real y concreto.

Los técnicos del SEAG se reunirán con los agricultores y generarán un debate sobre los problemas identificados. Pero estos problemas no se transferirán a los productores tal como son, sino que se les presentarán en forma de preguntas concretas. Por ejemplo, "nos informaron que ustedes tuvieron un sólo ingreso en efectivo este año y que corresponde a la venta de algodón en los meses de abril-mayo. A qué se debe este hecho?. Otra pregunta podría ser: "supimos que ustedes no pudieron obtener este año el mejor precio de la venta de su maní". Cúales son los motivos?. Las contestaciones dadas por los agricultores deben ser anotadas cuidadosamente por lo técnicos. Se seguirá el debate hasta concluir completamente la consideración de todos los problemas identificados precedentemente por los técnicos y de cualquier otro hecho que surja de los mismos agricultores en el transcurso de la reunión

Es posible que los temas en discusión no queden agotados en una sola reunión, sino concluya en dos o más jornadas. Lo importante es no apurar las conclusiones por parte de los agricultores al sólo efecto de ganar tiempo, porque esto perjudica el resultado de la investigación.

Esta etapa de discusión de problemas y sus causas se caracteriza por ser eminentemente educativa. El extensionista no enseña nada, sólo actúa de moderador y los agricultores exponen sus ideas sobre cada tema y discuten en función a su propia experiencia

Concluida la etapa de discusiones entre los agricultores, los técnicos del SEAG continúan sus trabajos en la oficina, reanalizando y reformulando los problemas en función a las sugerencias hechas por los agricultores. Finalmente, el trabajo de diagnóstico podría quedar resumido en unos pocos cuadros muy simples, que describan los problemas y sus causas. Estos datos serán utilizados para la elaboración del plan de acción social. Veamos, a continuación, a modo de ejemplo, una relación de problemas y sus causas y las alternativas de soluciones para esos problemas priorizados:



Todas las informaciones recopiladas por los técnicos en las dos etapas previas del estudio, servirán solamente como una guía de trabajo para los Agentes de Extensión. No es para informar a los agricultores como algo real y concreto.

Los técnicos del SEAG se reunirán con los agricultores y generarán un debate sobre los problemas identificados. Pero estos problemas no se transferirán a los productores tal como son, sino que se les presentarán en forma de preguntas concretas. Por ejemplo, "nos informaron que ustedes tuvieron un sólo ingreso en efectivo este año y que corresponde a la venta de algodón en los meses de abril-mayo. A qué se debe este hecho?. Otra pregunta podría ser: "supimos que ustedes no pudieron obtener este año el mejor precio de la venta de su maní". Cúales son los motivos?. Las contestaciones dadas por los agricultores deben ser anotadas cuidadosamente por lo técnicos. Se seguirá el debate hasta concluir completamente la consideración de todos los problemas identificados precedentemente por los técnicos y de cualquier otro hecho que surja de los mismos agricultores en el transcurso de la reunión

Es posible que los temas en discusión no queden agotados en una sola reunión, sino concluya en dos o más jornadas. Lo importante es no apurar las conclusiones por parte de los agricultores al sólo efecto de ganar tiempo, porque esto perjudica el resultado de la investigación.

Esta etapa de discusión de problemas y sus causas se caracteriza por ser eminentemente educativa. El extensionista no enseña nada, sólo actúa de moderador y los agricultores exponen sus ideas sobre cada tema y discuten en función a su propia experiencia

Concluida la etapa de discusiones entre los agricultores, los técnicos del SEAG continúan sus trabajos en la oficina, reanalizando y reformulando los problemas en función a las sugerencias hechas por los agricultores. Finalmente, el trabajo de diagnóstico podría quedar resumido en unos pocos cuadros muy simples, que describan los problemas y sus causas. Estos datos serán utilizados para la elaboración del plan de acción social. Veamos a continuación, a modo de ejemplo, una relación de problemas y sus causas y las alternativas de soluciones para esos problemas priorizados:



a Problemas y sus causas

Problema No.1:

El ingreso obtenido el último año por los agricultores no les ha permitido cubrir sus necesidades familiares

Causas:

- El algodón, único rubro de renta de la zona, tuvo un rendimiento bajo este año, en comparación a los años anteriores.
- Los insumos técnicos requeridos para el algodón, sufrieron un aumento considerable en el precio en relación al del año pasado.
- El precio del producto a nivel de finca ha sido muy bajo por falta de competencia entre los acopiadores
- Gran incremento del precio de los artículos de primera necesidad y de los útiles escolares
- Escaso número de agricultores beneficiados con créditos del BNF

Problema No.2:

Los agricultores de la región vendieron su producción de tabaco a un precio inferior al promedio nacional pagado en el año

Causas:

- Intermediación poco eficiente
- Camino rural malo que encareció el flete
- Escaso volúmen de producto por finca
- La entrega anticipada del producto al intermediario por deuda, no permite esperar un incremento de precio
- Fincas muy pequeñas, con escaso poder de negociación
- La falta de recursos para la cosecha obliga al endeudamiento con intermediarios.





b. Alternativas de solución para los problemas identificados

- Organización de Comités de Agricultores para promover la autoayuda entre sus asociados y familiares destinados a resolver los problemas comunes de carácter económico y sociales
- Peticionar a las autoridades a promover el mejoramiento de los caminos vecinales para facilitar la comercialización de productos.
- Solicitar al BNF una mayor cobertura de su programa de asistencia crediticia
- Peticionar al SEAG a gestionar la introducción en la zona de nuevos rubros de renta.
- Gestionar la instalación en la zona de una casa comercial que provea pesticidas y otros productos químicos en apoyo a la producción agrícola ganadera
- Organizar un almacén de consumo que provea artículos de primera necesidad, insumos agrícolas y, que al mismo tiempo sea un puesto de venta de los productos obtenidos por los agricultores.

2. Acción conjunta de agricultores y técnicos

Los técnicos del SEAG, una vez que concluya la reformulación de los problemas y la preparación de las alternativas de soluciones para cada uno de ellos vuelve a reunirse con los mismos productores interesados. El objetivo de esta jornada es lograr una acción conjunta mediante la participación de los agricultores y técnicos involucrados, partiendo de la elaboración de un programa de trabajo en el que se contemple la solución de los problemas por ellos seleccionados.

En esta reunión de programación, el rol de los Agentes del SEAG es extremadamente importante. Ellos deben provocar una discusión entre los agricultores sobre un conjunto de alternativas de soluciones consideradas viables para dar solución a los problemas sentidos por el grupo. La capacidad de los técnicos para formular alternativas de acción favorece la discusión grupal y facilita la priorización y selección de acciones viables. Estas alternativas, por ejemplo, la "organización de Comités de Agricultores", deberán ser analizadas por el grupo, en términos de costos - beneficios alcanzables. Las alternativas priorizadas y elegidas por el grupo, además de ser viable, también deben ser realizables a corto plazo. Cuando un proyecto lleva demasiado tiempo para su ejecución, crea la pérdida del entusiasmo entre las gentes, por cuyo motivo muchas obras quedan inconclusas.



Las alternativas de solución seleccionadas por el grupo constituye el Plan de Acción Social que debe ser ejecutado por ellos con la ayuda y la orientación del técnico del SEAG que los apoya. Si esta decisión ha sido, por ejemplo, la creación de un Comité de Agricultores para la solución de un grupo de problemas, es lógico que la responsabilidad de su ejecución sea de ese grupo. A ese efecto, en el momento de tomar la decisión sobre las alternativas de acción, ya se debe establecer y distribuir las responsabilidades y tareas entre los miembros integrantes de ese grupo para la ejecución del proyecto.

### 3. Constitución de la Comisión Provisoria

Cuando los productores reconocen que la formación de un Comité de Agricultores es una medida adecuada y necesaria para solucionar un conjunto de problemas que tienen jerarquizados en orden de importancia, es cuando llega el momento de conversar sobre la forma como se debe organizarlo.

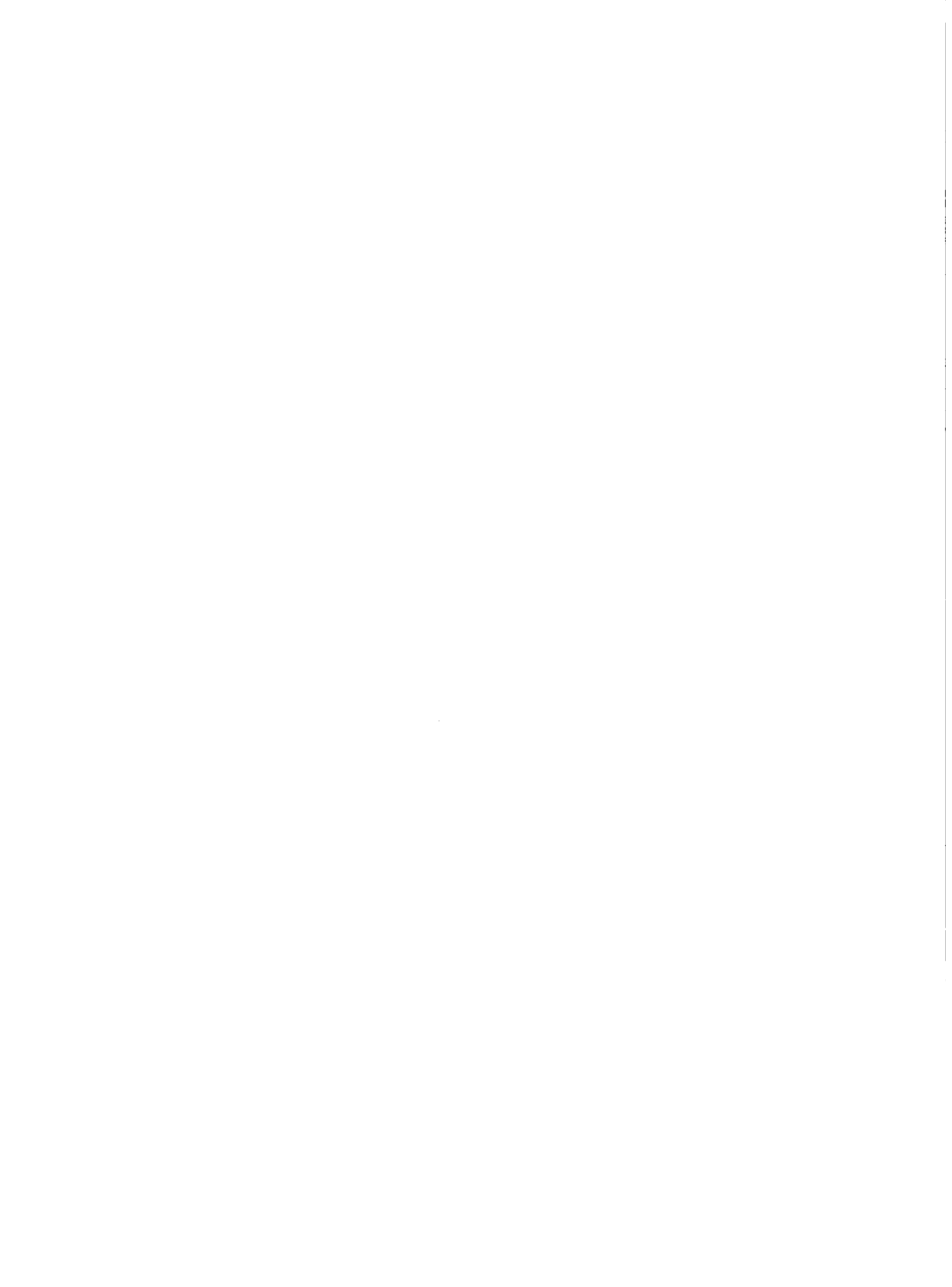
Para este efecto, se prepara una lista de las personas interesadas y se procede a la formación de una Comisión Provisoria que tendrá a su cargo efectuar los trámites necesarios para la constitución del Comité de Agricultores. La directiva estará constituida por un Presidente, un Secretario de Actas y todos los demás oficiarán de miembros, cuya responsabilidad es desarrollar actividades que el grupo les asigne cumplir. La Comisión Provisoria cesará en sus funciones cuando llame a Asamblea Constitutiva y se organice el Comité de Agricultores.

### 4 Actividades Pre-Asamblearias

La Comisión Provisoria tendrá bajo su responsabilidad crear el ambiente apropiado para la formación del Comité de Agricultores. Esto supone, entre otros puntos, los siguientes:

#### 4.1 Promoción de socios

Esta acción conlleva realizar visitas, reuniones, explicar los propósitos de la organización, tomar lista de las personas que efectivamente tienen interés en asociarse al Comité. Se debe tener en cuenta que los socios deben ser todos vecinos y que el número mínimo para integrar un Comité es de siete personas. Otro requisitos exigidos para la organización de Comités de Agricultores, previstos en el documento "Modelo Organizacional de Comités de Agricultores", deben ser proveídos a la Comisión Provisoria por el Agente del SEAG



#### 4.2 Definición de Objetivos del Comité

Los agricultores que van a asociarse en el Comité de Agricultores deben tener bien claro, qué esperan lograr mediante su incorporación en el mismo, dentro de un período de tiempo dado. Esto supone que con la ayuda del Agente, deben definir en forma sencilla pero clara, los objetivos del Comité a crearse próximamente.

#### 4.3 Elaboración de Estatuto Social

Cada Agencia de Extensión cuenta con un Modelo de Estatuto Social para uso exclusivo de los Agentes. El IICA ha preparado ese documento para que los técnicos dispongan de material de lectura y de consulta para sus trabajos. De ninguna manera se recomienda que se aplique en los Comités tal cual está. Se aconseja que el Estatuto sea preparado por los agricultores y técnicos, conforme encuentren puntos que unánimemente creen necesarios reglamentar para facilitar los trabajos en equipos y evitar desentendimientos y problemas entre socios. Lo que se necesita es contar con un documento útil, claramente interpretado, conocido y respetado por los asociados. Para esto hay un solo condicionante, que el documento sea producto del pensamiento y del esfuerzo conjunto de los mismos agricultores.

#### 4.4 Elaboración de Plan de trabajo

La Comisión Provisoria debe ocuparse de la elaboración del Plan de Trabajo del Comité, que comprenderá dos aspectos fundamentales, a saber:

- a. Plan de acción económica, que comprende planes de producción por finca y requerimientos crediticios de cada uno de los socios; plan consolidado de producción y crédito; plan de comercialización y plan de capacitación de socios a nivel de Comité.
- b. Plan de acción social. Tiende a solucionar los problemas comunes, diagnosticados por los mismos agricultores, para cuyo efecto escogieron las alternativas de solución más viables para su realización. La planificación requiere del respaldo de un buen programa de capacitación a los agricultores.



#### 4.5 Planeamiento de acto asambleario

Una vez que se haya cumplido con todos los requisitos mencionados precedentemente, corresponde a la Comisión Provisoria realizar la Convocatoria a Asamblea constitutiva del Comité de Agricultores. Requiere la capacitación previa de todos los asociados. La asamblea debe constituirse en un acontecimiento importante que permita la concurrencia de toda la familia de los agricultores socios.

#### 5 Asamblea Constitutiva

Los organizadores de la Asamblea de constitución del Comité de Agricultores debe prever la participación de representantes de instituciones públicas y privadas vinculados con el sector y que operan en la zona.

La resolución de convocatoria debe contemplar el siguiente orden del día:

- a. Registro de socios
- b. Memoria de las actividades de la Comisión Provisoria
- c. Análisis y aprobación del Estatuto Social
- d. Elección de la Comisión Directiva
- e. Análisis y aprobación de los planes de actividades económicas y de acción social

#### 6. Reconocimiento Oficial del Comité de Agricultores por el SEAG

El Comité de Agricultores quedará constituido con la aprobación de su Estatuto en una Asamblea General de Socios convocada para el efecto. Cumplido este requisito, solicitará su reconocimiento e inscripción en el Registro de Comités de Agricultores del SEAG, para cuyo efecto presentará los documentos siguientes:

- a. Una solicitud de inscripción firmada por el Presidente y el Secretario de la Comisión Directiva
- b. Copia del Estatuto Social aprobado
- c. Acta resolutive de la Asamblea en el cual se ha creado el Comité de Agricultores y aprobado el Estatuto Social.
- d. Nómina de socios con su correspondiente identificación
- e. Nómina de la Comisión Directiva





## II. MANEJO DEL COMITE DE AGRICULTORES

### 1. El Concepto de Manejo del Comité y la función educación de Extensión

En el presente documento, la palabra "manejo" deberá ser interpretada como sinónimo de administración, gobierno, gerencia, gestión. No significa de ninguna manera que el Agente o cualquier técnico que ha propiciado la creación del Comité, tenga derecho de manejarlo como una propiedad particular. Los verdaderos dueños de la organización y responsables de su administración son sus asociados.

Para que el Comité logre alcanzar un buen manejo, una buena administración, los socios necesitan de un apoyo bien planificado de parte del extensionista, en el que su objetivo fundamental sea la formación mental del individuo como trabajador y socio del Comité.

En todos los eventos de capacitación y en publicaciones o manuales de consulta, se define que "Extensión es educación". Esta forma de expresión de funciones, que es muy adecuada fundamentalmente para el pequeño agricultor, es totalmente distinta a aquella otra función de "Transferencia de información", que sí es suficiente para las empresas agrícolas y grandes agricultores. La función de educación que en este caso cumple Extensión, procura la concientización socio-cultural del pequeño agricultor, aplicando su filosofía de trabajo que dice "ayudar a la persona para que se ayude a sí misma".

Para una mejor conceptualización de la función "educación" que le corresponde desarrollar a Extensión, nos remitiremos a la definición de Pedro Lafourcade que dice: "Educación es un proceso sistemático destinado a lograr cambios duraderos y positivos en la conducta de la gente, en base a objetivos claramente definidos, social e individualmente aceptable". 1/

Analizando esta definición, se puede concluir lo siguiente:

En primer término, se dice que la "educación es un proceso sistemático", porque ella se desarrolla en fase progresiva, concatenada, enlazada ordenadamente. Toda actividad educativa es lenta; pero efectiva. En segundo lugar, la definición señala que la educación está destinada a "lograr cambios duraderos y positivos en la conducta de la gente". La "conducta", según Bleger, "son acciones del hombre guiadas por la mente" 2/. Por tanto, para que el cambio en la acción del hombre sea duradero, necesariamente debe ser mental, o sea, producto de la convicción o del razonamiento; y no aquellos que son generados en el hombre por coacción, castigo, premios e incentivos, que no duran mucho tiempo.

1/ LAFOURCADE, P. Evaluación de los Aprendizajes. Kapelusz. Bs.As. 1969  
2/ BLEGER, J. Psicología de la Conducta. CEAL. Bs.As. 1971



## 2. Estrategia a seguir en el manejo del Comité de Agricultores

Un Comité de Agricultores que ya está en marcha, para que tenga un funcionamiento normal, activo, manteniendo vivo el entusiasmo de todos los socios, es necesario que sus dirigentes tengan presente y apliquen algunos requisitos esenciales en la conducción de su organización..

Ellos son, entre otros los siguientes:

### 2.1 Convocar con regularidad la Asamblea de socios.

#### 2.1.1 Asamblea Ordinaria

Los dirigentes deben crear la tradición de hacer una buena Asamblea en su Comité. Esto supone cuidar pequeños detalles como:

- a. Convocar siempre la Asamblea de Socios dentro de la fecha señalada en los Estatutos Sociales.
- b. Dar a la Asamblea la formalidad necesaria, procurando que los asambleístas se sientan cómodos; creando el clima de entusiasmo y respeto mútuo; dando oportunidades iguales de participación a todos los socios en las discusiones y toma de decisión.
- c. Hacer llegar a los socios con la debida anticipación el Orden del Día a ser considerado en la Asamblea y desarrollarlo correctamente. El mismo deberá comprender los siguientes puntos:
  - c.1 Elección de Presidente de Asamblea
  - c.2 Lectura y consideración de la Memoria y Balance de la Comisión Directiva que fenece en sus funciones
  - c.3 Elección de una nueva Comisión Directiva.
  - c.4 Estudio y aprobación del Plan de Trabajo anual para la nueva Comisión Directiva y el presupuesto de gasto pertinente.
  - c.5 Clausura y acto social.



- d. Convertir el acto asambleario en una "fiesta de logros", haciendo que ese día concurren al local todos los familiares de los socios. En ella se desarrollarán programas especiales de diversión y estímulo para aquellos socios o miembros de sus familias que se distinguieron en algún aspecto de sus actividades en el año.

#### 2.1.2 Asamblea Extraordinaria

Esta se realiza en cualquier momento que se considere necesario efectuar una consulta general con todos los socios del Comité para tomar decisiones importantes.

La Asamblea Extraordinaria se convoca para tratar aspectos o temas específicos. La convocatoria y el Orden del Día se debe comunicar a los asociados con suficiente anticipación.

#### 2.2. Realizar normalmente las reuniones de la Comisión Directiva

La Comisión Directiva debe reunirse regularmente cada quince días, según lo establecen los Estatutos Sociales, o extraordinariamente tantas veces como se considere necesario hacerlos. Para cada reunión el Secretario debe preparar un Orden del Día y las discusiones deben efectuarse siguiendo esa directiva.

##### 2.2.1 Orden del día

El Orden del Día debe comprender tres aspectos principales, a saber:

- a. Lectura y consideración del Acta anterior
- b. Informe y discusión sobre asuntos pendientes.

Comprende las actividades realizadas por los equipos de trabajo y de cada uno de los directivos.

- c. Consideración de temas nuevos.

En este punto se entrará a plantear otras cuestiones nuevas que se desea someter a consideración de la Comisión Directiva.



### 2.2.2 Acta de reuniones

El Acta de la reunión debe prepararse siempre. Se podría seguir el siguiente ordenamiento:

- a. Fecha
- b. Número del Acta
- c. Asistentes (nombre de los socios presentes)
- d. Resoluciones tomadas (anotar ordenadamente las decisiones que se tomó sobre los puntos tratados)
- e. Firma del Secretario y Presidente.

Se remarca la importancia del Acta no sólo para registrar la actuación de los dirigentes de turno en un período de tiempo dado en la vida del Comité de Agricultores, sino al mismo tiempo es un medio para evaluar el funcionamiento de una organización.

### 2.3 Plan de Trabajo del Comité de Agricultores

La Comisión Directiva de cada Comité, dentro del período de su mandato, debe elaborar y ejecutar dos tipos de planes de trabajo. Uno de carácter económico y otro de carácter social. Los dirigentes deben de poner su mejor empeño posible en este emprendimiento. La menor o mayor cantidad de actividades planificadas y ejecutadas por cada Comité, estará dando la pauta de dinamismo y la efectividad de sus dirigentes.

#### 2.3.1 Plan de carácter económico

Todos los socios del Comité de Agricultores necesitan aumentar sus ingresos. Para esto requiere contar con el apoyo de:

- a. Un Plan de Producción de la finca, bien equilibrado

Cada uno de los socios del Comité de Agricultores debe planear su producción en función de su disponibilidad de recurso, de tierra, mano de obra y capital de trabajo. Planeará la producción diversificada de rubros de renta y de consumo (cultivos y cría de animales). A este efecto, el SEAG lo capacitará convenientemente y le proporcionará los formularios necesarios.





b. Plan de Crédito

Cada socio necesita del apoyo crediticio individual para poner en ejecución su Plan de Producción. Los créditos se otorgan por rubros y el plazo varía según el objeto (corto y mediano plazo). Si bien es cierto que los créditos son personales, el Comité de Agricultores como organización pre-cooperativa, tiene la obligación social compartida de velar por el uso eficiente de los préstamos. Por tanto, tiene responsabilidad en la tramitación de crédito para los socios y, asimismo, en su devolución a la institución financiera.

c. Planes consolidados por Comités de Agricultores

A nivel de Comités de Agricultores, los Equipos de Trabajo elaborarán a partir de los planes individuales de cada socio los siguientes planes consolidados:

- Plan Consolidado de Producción por Comités de Agricultores.

Corresponde a la suma de los planes de producción de cada uno de los socios de cada Comité, fundamentalmente de los rubros de renta.

- Plan Consolidado de Crédito

Es un registro que lleva el Comité de Agricultores acerca de los planes de crédito de cada uno de los socios, la institución financiera, monto de la deuda y vencimiento. Sirve para facilitar el seguimiento y control por conducto del Equipo de Planificación y Crédito.



- Plan de Asistencia Técnica

La Comisión Directiva debe preocuparse en hacer llegar a todos los asociados del Comité de Agricultores la asistencia técnica oportuna conforme a los planes de producción de los socios. Este apoyo se conseguirá del SEAG, de una cooperativa o de cualquier otra institución efectuando su pedido con la debida anticipación. No se debe esperar que los extensionistas "adivinen" sus necesidades técnicas y le ofrezcan sus servicios. Sería más conveniente que la Comisión Directiva elabore un calendario sencillo de sus necesidades en asistencia técnica y la solicite con anticipación a la institución responsable. Para ello basta tomar el plan de producción del Comité y en consulta con los socios llenar un cuadro en el que se contemple: rubros de producción, tema de capacitación o asistencia requerida y la fecha aproximada en que debe desarrollarse.

- Comercialización de productos

Los agricultores reciben normalmente crédito y asistencia técnica, pero cuando no tienen el apoyo de una cooperativa o de su Comité para la comercialización de sus productos, terminan vendiendo mal su cosecha y consecuentemente pierden dinero.

La Comisión Directiva de cada Comité de Agricultores debe analizar esta situación y planear una comercialización conjunta de sus cosechas. El hecho de poder juntar los productos y formar un volumen grande, significa tener un poder de negociación mucho mejor que cuando se opera individualmente. Mejor aún sería si se pudiera llegar a un entendimiento con otros Comités vecinos, porque entonces el volumen de productos a comercializar sería mayor. El problema está en lograr entendimiento y acuerdo sincero o compromiso firme entre los socios de los Comités. Hay experiencia positiva en este aspecto en el CAH y en el SEAG en varias localidades. Lo importante es que la acción es necesaria, los dirigentes de Comités son conscientes de esa necesidad y de los problemas existentes. Por tanto, basta que se reúnan con todos los socios, analicen crudamente los problemas y las alternativas de soluciones, y decidan de común acuerdo las acciones a tomar.



### 2.3.2 Plan de Acción Social

En el campo, el productor agrícola se enfrenta con muchas clases de problemas que por sí solo no puede ni podrá nunca resolverlos todos. Cuando estos problemas afectan igualmente a otros vecinos o a todos los vecinos del lugar, se dá la posibilidad de unirse las gentes en procura de darles la debida solución. Algunos de ellos podrían ser problema de educación, salud, de caminos, de recreaciones, etc.

Un Comité de Agricultores, cuya organización está basada en el principio de la "totalidad" como se vió más adelante, debe ocuparse de remover estos obstáculos que preocupan al vecindario. Cuando la organización promueva la solución de problemas de alta prioridad para las gentes, todos colaboran con buena voluntad, hay cooperación, solidaridad e interacción. En eso radica la importancia de la promoción de actividades sociales en un Comité de Agricultores. Lo que se debe evitar es imponer a los asociados un programa de acción que no corresponda exactamente a sus intereses y necesidades. Este tipo de acción casi nunca concluye bien y consiguientemente acarrea frustraciones.

#### Pasos a seguir para planear actividades sociales en el Comité

A los efectos de disponer de un programa que cuente con la aprobación y el apoyo de todos los socios, se recomienda seguir los siguientes pasos:

##### Primer paso

- a. La Comisión Directiva discute y prepara un listado de problemas que a criterio de ellos afectan a todos o a la mayoría de los socios y sus familias.
- b. Priorizar en orden de importancia esos problemas en base a ciertos criterios tales como:
  - Cantidad de socios que están afectados por el problema.
  - Posibilidad que tiene la población para resolverlos.
  - Tiempo que demandaría la solución del problema si el grupo decidiera encararlos.



### Segundo Paso

- a. La Comisión Directiva debe analizar cada problema separadamente por su causa. Esto es necesario para programar soluciones adecuadas para el mismo. La fiebre que afecta a las personas se puede disminuir con calmante, pero cuando pase el efecto, la temperatura volverá a subir. Sin embargo, cuando se combate directamente la causa, que podría ser una infección localizada, la solución sería definitiva.

Es un ejercicio que los dirigentes del Comité deben hacer para tener un concepto claro de los problemas que los afectan.

- b. Una vez que se conozcan las causas que motivaron los problemas en cuestión, la Comisión Directiva deberá realizar otro ejercicio, la determinación de diferentes alternativas o formas posibles de solución de ese problema. Debe de tomar nota de por lo menos tres formas posible de solución, pero mejor sería si fuesen más.

### Tercer Paso:

Convocar a una reunión general de socios, si fuere posible acompañados de sus familiares y presentarles:

- a. La lista de problemas enumerados por la directiva

Someter a discusión de los socios y ordenar los problemas por prioridad conforme a la preferencia de los socios y los criterios definidos precedentemente.

- b. Presentar seguidamente las causas que originaron el problema priorizado por ellos, provocando una discusión sobre la misma.

- c. Seguidamente, exponer a los socios las alternativas de soluciones para los problemas priorizados. Los socios analizarán en forma conjunta y decidirán adoptar aquella alternativa de solución que consideran más adecuada a sus posibilidades de ejecución, lo que a su vez pasaría a constituir el Plan de Acción Social de ese Comité. Esta discusión debe ser metódica y sin apresuramiento. No conviene forzar la decisión de las gentes. Lo que se busca es que resuelvan ejecutar un programa de acción concientemente, movilizando la cooperación de todos a fin de asegurar el éxito.





### 3. Un ejemplo sobre análisis de problema

Este trabajo ha sido elaborado por dirigentes de AUCA en el CAH de Coronel Oviedo, como práctica del Curso-Taller sobre Dinamización de AUCA en 1985.

3.1 Problema: "elevado costo de los artículos de primera necesidad en la compañía"

#### 3.2 Causas

- a. Gran distancia de los principales centros de aprovisionamiento.
- b. Artículos pasan por la mano de muchos intermediarios
- c. No hay competencia entre los almaceneros locales
- d. Los almacenes son muy chicos; sus dueños para vivir de su explotación necesitan recargar mucho los precios de venta de los artículos.
- e. No existe ninguna disposición que establezca el control de precios.

#### 3.3 Alternativas de solución

- a. Comprar provisiones en Asunción para tres o cuatro meses.
- b. Unirse entre parientes, comprar juntos los artículos y compartir los gastos de flete.
- c. Aportar recursos y organizar un almacén de consumo en la compañía.
- d. Dejar de comprar los artículos de consumos de los almacenes vecinos.

Bajo esta modalidad de análisis, en la Regional del CAH de Coronel Oviedo en 1985, siete AUCA establecieron sus propios almacenes de consumos, cinco construyeron sus locales propios y, de un modo general, todas las AUCA ejecutaron algún tipo de actividad social dentro de sus posibilidades e intereses. Lo importante es que cada Comité de Agricultores desarrolle siempre alguna actividad social en mútuo acuerdo entre los socios, y que para ese efecto cuenten los dirigentes con la orientación permanente y entusiasta de los técnicos del SEAG responsables de la organización.



## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- BLEGER, José. Psicología de la Conducta. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires, Argentina. 1971. 356 p.
- BIGGEE, M.L. HUNT, M.P. Bases Psicológicas de la Educación. Trillas México 1970. 736 p.
- BLOOM, Benjamín S. Taxonomía de los Objetivos de la Educación. La clasificación de las metas educacionales. El Ateneo. Bs.As., Argentina 1971. 364 p.
- BEAL, G.M., BOHLEN, J.M., RAUDABAUGH, J.N. Conducción y Acción Dinámica del Grupo. Kapelusz. Bs.As., Argentina. 1982. 332 p.
- DIAZ BORDENAVE, J. PEREYRA, A.M.. Estrategias de Enseñanza Aprendizaje. IICA, San José, Costa Rica. 1982. 380 p.
- KRIEDRICH, Odilio. Anotaciones de Conferencia sobre el pequeño productor. IICA Asunción, Paraguay. 1977
- GREER, S.A. Organización Social. Editorial Paidós. Bs.As., Argentina. 1966. 132 p.
- GONZALEZ, Elvio. Método y Proceso del Planeamiento participativo. Proyecto: Familia y Mujer Rural para el Área Sur-IICA. Asunción, Paraguay. 1984. 14 p.
- HALL, D.M. Dinámica de la Acción de Grupo. 3ra. Edición Ed. Herrero Hnos. Sucesores S.A. México 1970. 298 p.
- IICA; Curso sobre Extensión y Comunicación para el Desarrollo Agrario. 2da. Edición. Lima. 1980. 378 p.
- IICA-ONCAP-SEAS. Comités de Agricultores. Propuesta de Modelo Organizacional. Asunción, Paraguay. 1987. 52 p.
- KENNETH, B. SPENCER, J. El Ejecutivo al Minuto. Nuevas Técnicas de Dirección. Grijalbo. Bs.As., Argentina. 1984. 190 p.
- LAFOURCADE, Pedro. Evaluación de los Aprendizajes. Kapelusz. Bs.As., Argentina. 1969. 352 p.
- MAG - Misión Económica de los EE.UU.. Estudio del Pequeño Agricultor. Asunción, Paraguay, 1977 508 p.



- MENECEZ, F. CALLEN, J. Extensión Agrícola y Asistencia Técnica Crediticia para Pequeños y Medianos Productores. Informe de Consultoría PNUD-FAO. Asunción, Paraguay. 2 Tomos. 1976.
- MAG. Organización de productores para la Comercialización DIEAF. Manual Técnico No. 2. Asunción, Paraguay. 1970. pp.78 83
- Manuales para Educación Agropecuaria. Extensión y Capacitación Rurales. Ed. Trillas. México. 1983. 121 p.
- MOLESTINA, C. et.al. Diálogo XVI. Fundamentos de Comunicación Científica y Redacción Técnica. PROCISUR. IICA. BID. Montevideo, Uruguay. 1987. 267 p.





