

IICA



Centro Interamericano de
Documentación e
Información Científica
13 JUL 1994
IICA - CIDA

SEMINARIO-TALLER
CAPACITACION CAMPESINA
CON METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS
EN LA REGION ANDINA

Ibagué, Colombia
Octubre, 1990

PROGRAMA III: ORGANIZACION Y ADMINISTRACION
PARA EL DESARROLLO RURAL

¿QUE ES EL IICA?

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es el organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano. Sus orígenes se remontan al 7 de octubre de 1942 cuando el Consejo Directivo de la Unión Panamericana aprobó la creación del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas.

Fundado como una institución de investigación agronómica y de enseñanza de posgrado para los trópicos, el IICA, respondiendo a los cambios y a las nuevas necesidades del hemisferio, se convirtió progresivamente en un organismo de cooperación técnica y fortalecimiento institucional en el campo agropecuario. Estas transformaciones fueron reconocidas formalmente con la ratificación, el 8 de diciembre de 1980, de una nueva convención, la cual estableció como los fines del IICA estimular, promover y apoyar los lazos de cooperación entre sus 32 Estados Miembros para lograr el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

Con un mandato amplio y flexible y con una estructura que permite la participación directa de los Estados Miembros en la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) y en su Comité Ejecutivo, el IICA cuenta con una amplia presencia geográfica en todos los países miembros para responder a sus necesidades de cooperación técnica.

Los aportes de los Estados Miembros y las relaciones que el IICA mantiene con 14 Observadores Permanentes, y con numerosos organismos internacionales, le permiten canalizar recursos humanos y financieros en favor del desarrollo agrícola del hemisferio.

El Plan de Mediano Plazo 1987-1993, documento normativo que señala las prioridades del Instituto, enfatiza acciones dirigidas a la reactivación del sector agropecuario como elemento central del crecimiento económico. En función de esto, el Instituto concede especial importancia al apoyo y promoción de acciones tendientes a la modernización tecnológica del agro y al fortalecimiento de los procesos de integración regional y subregional. Para lograr esos objetivos el IICA concentra sus actividades en cinco Programas que son: Análisis y Planificación de la Política Agraria; Generación y Transferencia de Tecnología; Organización y Administración para el Desarrollo Rural; Comercio e Integración; y Sanidad Agropecuaria.

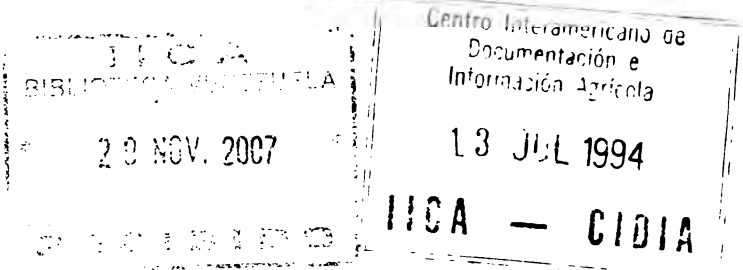
Los Estados Miembros del IICA son: Antigua y Barbuda, Argentina, Barbados, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos de América, Grenada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, St. Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela. Funcionan como Observadores Permanentes: Austria, Bélgica, Comunidades Europeas, España, Francia, Israel, Italia, Japón, Portugal, Reino de los Países Bajos, República Árabe de Egipto, República de Corea, República Federal de Alemania y Rumania.



IICA-CIDIA

ISSN-0253-4746

IICA



SEMINARIO-TALLER

**CAPACITACION CAMPESINA
CON METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS
EN LA REGION ANDINA**

**Ibagué, Colombia
Octubre, 1990**

**PROGRAMA III: ORGANIZACION Y ADMINISTRACION
PARA EL DESARROLLO RURAL**

3v 6000000
100
010000
A 1000 - 2300

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Derechos Reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin autorización escrita del IICA.

Las ideas y planteamientos contenidos en los artículos firmados son propios de los autores y no representan necesariamente el criterio del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

El Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA), a través de su Servicio Editorial e Imprenta, es responsable por la revisión estilística, el levantado de texto, montaje, fotomecánica e impresión de esta publicación.

Seminario-Taller Capacitación Campesina con Metodologías Participativas en la Región Andina (1990 : Ibagué, Col.)

[Informe]. — San José, C.R. : Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural, 1992.

370 p. ; 23 cm. — (Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos / IICA, ISSN-0253-4746 ; no. A1/SC-92-07)

1. Capacitación — Campesinado — Región Andina. I. IICA.
Programa Organización y Administración para el Desarrollo Rural.
II. Título. III. Serie

AGRIS C10

DEWEY 630.7063

00002175

SERIE DE PONENCIAS, RESULTADOS Y
RECOMENDACIONES DE EVENTOS TECNICOS
ISSN-0253-4746
A1/SC-92-07

Julio, 1992
San José, Costa Rica

CONTENIDO

PRESENTACION	7
AGRADECIMIENTOS	11
PRIMERA PARTE.	
CONCEPTOS BASICOS DE LA CAPACITACION CAMPESINA	13
Capacitación y Comunicación. <i>Manuel Argumedo</i>	15
¿Qué es capacitar?	15
Elementos de la Comunicación	15
Elementos de la Capacitación	20
Elementos como Guía de Programación y Evaluación	23
Bibliografía	24
Una Concepción de Capacitación. <i>Manuel Argumedo</i>	25
Principios	26
Organización	26
Participación	28
Operatividad	29
Criticidad	31
Globalidad	32
Sistematicidad	34
Bibliografía	36

Representaciones y Conceptos Estructurantes.**Algunas Reflexiones Complementarias. Manuel Argumedo 37**

Introducción	37
Representaciones	38
Representaciones y Vida Cotidiana	39
Cómo Identificar y Analizar Representaciones	40
Conceptos Estructurantes	42

Evaluación y Procesos de Capacitación.**Manuel Argumedo 45**

Evaluación	45
Participación y Evaluación	51
Bibliografía	54

Marco Conceptual de las Acciones de Capacitación**de la Mujer Rural. Norma Villarreal 55**

Introducción	55
Participación y Cambios en la Economía Campesina	56
Capacitación de la Mujer. Estrategia para el Cambio Rural	58
Capacitación para Equidad y Desarrollo	60
Estrategias de Capacitación y Políticas Agrarias para la Mujer	62
Programas de Capacitación de la Mujer Campesina	73
Conclusiones	74
Bibliografía	76

SEGUNDA PARTE.**EXPERIENCIAS DE CAPACITACION CAMPESINA****EN LA REGION ANDINA 79****Bolivia:****Cooperativa Integral con Amplia Base Societaria.****Nilo Robles M. 81**

Caracterización del Contexto Campesino	81
Elementos Conceptuales para la Capacitación Campesina	89
Lineamientos Metodológicos de la Capacitación Campesina	97

Evaluación de la Experiencia	108
Conclusiones	123
Recomendaciones	129
Bibliografía	134

Colombia:

Capacitación en Programas de Reforma Agraria.

<i>Miguel Diago R.</i>	137
Contexto Histórico y Político	137
Elementos Conceptuales	141
Lineamientos de la Metodología	149
Resultados de la Capacitación	155
Conclusiones	187
Recomendaciones	192

CAPACA, Una Cultura para el Desarrollo Rural.

Experiencia de Tolima. <i>Joaquín Rojas A. et al.</i>	195
Contexto Campesino en Tolima	195
Elementos Conceptuales para la Capacitación Campesina	203
Metodología de la Capacitación Campesina	211
Evaluación de la Experiencia	216
Conclusiones	224
Recomendaciones	226

Ecuador:

Capacitación para la Gestión Campesina en una Zona

de Colonización. DRI Puerto Ila Chone. <i>Javier Ponce C.</i>	237
Introducción	237
Caracterización del Contexto Campesino	238
Elementos Aplicados a la Capacitación Campesina	243
Metodología de la Capacitación Campesina	255
Análisis de la Experiencia	266
Bibliografía	300

Perú:**Posibilidades y Límites de la Capacitación Campesina.****Experiencias de una Organización de Desarrollo Rural.***Iván Mendoza V.* 301

Introducción 301

Contexto y Características de la Zona 302

Fundamentos de la Capacitación Campesina 307

Experiencia Institucional en Capacitación Campesina 314

Evaluación de la Experiencia 319

Conclusiones 329

Recomendaciones 333

Bibliografía 335

TERCERA PARTE.**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.** 337**Conclusiones y Recomendaciones.** *Manuel Argumedo* 339

Introducción 339

Programas y Proyectos de Desarrollo 341

Papel de la Capacitación 346

Algunas Cuestiones Operativas 362

Recomendaciones 368

PRESENTACION

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) llevó a cabo, en Ibagué, Colombia, en octubre de 1990, un Seminario-Taller sobre Capacitación Campesina con Metodologías Participativas en la Región Andina. Esta publicación de la Serie de Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA recoge las ponencias presentadas y las conclusiones y recomendaciones formuladas por los participantes en el evento.

El Seminario-Taller fue organizado por el Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural (PROADER) del IICA, junto con la Oficina del Instituto en Colombia, y con el apoyo del Programa Nacional de Capacitación (PNCA), del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y del Fondo de Desarrollo Rural Integral (Fondo DRI) de dicho país.

Treinta y seis especialistas en capacitación, promotores y extensionistas rurales, provenientes de los cinco países de la región andina, y que ejercen actividades profesionales en instituciones públicas, organismos no gubernamentales (ONG) y organizaciones de pequeños productores, analizaron durante dos semanas diversos aspectos conceptuales y metodológicos de la capacitación campesina participativa, y presentaron experiencias sistematizadas regionales sobre el tema.

La publicación está organizada en tres partes. En la primera se dan algunos conceptos básicos de la capacitación campesina, incluyendo un capítulo con una propuesta de marco conceptual y metodológico en la perspectiva de género en acciones de capacitación. La inclusión de estos

temas tuvo como propósito el abrir un espacio de análisis y discusión de concepciones, métodos y técnicas de capacitación campesina, desarrolladas de acuerdo a criterios participativos. Se tomaron en consideración las características socioeconómicas y culturales de la población campesina involucrada en programas y proyectos de desarrollo rural.

La segunda parte está dedicada a la presentación de las experiencias de capacitación campesina, organizadas en estudios de caso realizados en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Su objetivo fue determinar los factores relacionados con el entorno político institucional, socioeconómico y cultural, así como los de carácter conceptual, metodológico y operativo, que condicionaron, en mayor o menor grado, el éxito de las acciones de capacitación campesina con metodologías participativas. Además, los estudios de caso plantean un conjunto de recomendaciones para orientar las acciones de capacitación campesina con metodologías participativas, en el contexto de programas y proyectos de desarrollo rural.

Se seleccionaron seis experiencias en los países mencionados, con base en tres criterios principales: presencia efectiva de un marco conceptual y metodológico para orientar la implementación de las acciones de capacitación participativa; nivel de integración de las acciones de capacitación en proyectos de desarrollo rural; y potencial de réplica.

Finalmente, en la tercera parte, se presentan las conclusiones de los grupos de trabajo organizados en relación con los siguientes aspectos: características que deben tener los programas y proyectos de desarrollo rural para posibilitar la utilización de estrategias de capacitación participativas; papel de la capacitación en el fortalecimiento de empresas asociativas y organizaciones campesinas; sujetos que intervienen en las acciones de capacitación; principios que caracterizan el método participativo; y cuestiones operacionales, referidas a las técnicas, materiales, formas y mecanismos de evaluación y, particularmente, a la realización de diagnósticos de participación.

Como corolario de estas conclusiones, los participantes, además del reconocimiento de la pertinencia y oportunidad de la convocatoria para discutir un tema tan importante como es la capacitación campesina, formularon también una serie de recomendaciones. Su sentido es dar continuidad y permanencia a acciones de esa naturaleza en la región andina. Algunas de las recomendaciones tienen que ver con procesos y actividades regionales y, en consecuencia, el propio IICA podría actuar como facilitador para su concreción. Otras son sugerencias para los propios países y, así, los mismos participantes podrían encargarse de promoverlas desde su ámbito de acción.

Manuel Chiriboga
Director Programa III:
Organización y Administración
para el Desarrollo Rural
Instituto Interamericano de Cooperación
para la Agricultura (IICA)

AGRADECIMIENTOS

**Programa Nacional de Capacitación (PNCA)
Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)
Fondo de Desarrollo Integral (DRI)**

**Equipo Organizador del Seminario-Taller:
Aníbal Alvarez, Consultor,
Instituto Interamericano de Cooperación
para la Agricultura (IICA)**

**Carlos Luiz de Miranda,
Especialista en Desarrollo Rural,
Instituto Interamericano de Cooperación
para la Agricultura (IICA)**

**Jorge Rondón, Consultor,
Instituto Interamericano de Cooperación
para la Agricultura (IICA)**

**Edith Torres T., Técnica en Edición,
Instituto Interamericano de Cooperación
para la Agricultura (IICA, Colombia)**

PRIMERA PARTE

CONCEPTOS BASICOS DE LA CAPACITACION CAMPESINA

Capacitación y Comunicación
Manuel Argumedo

Una Concepción de Capacitación
Manuel Argumedo

**Representaciones
y Conceptos Estructurantes**
Manuel Argumedo

Evaluación y Procesos de Capacitación
Manuel Argumedo

**Marco Conceptual de las Acciones
de Capacitación de la Mujer Rural**
Norma Villarreal

CAPACITACION Y COMUNICACION

Manuel Argumedo

¿QUE ES CAPACITAR?

La capacitación se produce necesariamente en el contexto de una relación social. Sólo es posible hablar de capacitación, cuando existe una relación entre personas. Sin embargo, para que exista una "relación" entre personas, es preciso que ellas se comuniquen entre sí. La capacitación, por lo tanto, tiene lugar siempre en una situación de comunicación. Se puede afirmar que capacitar es una modalidad particular de comunicación.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

En toda situación de comunicación, pueden encontrarse los siguientes elementos: sujetos, contexto, mensaje y canal, a través del cual se trasmite el mensaje.

Sujetos

En toda situación de comunicación, hay dos o más sujetos. Puede suceder que no se encuentren presentes simultáneamente; sin embargo, la comunicación sólo se completa porque y cuando existe participación de, por lo menos, dos personas. Cuando un pintor realiza un cuadro, puede estar solo, pero él pinta para "alguien"; cuando una persona lee un texto, puede no estar presente el autor, sin embargo, aquel texto fue escrito por alguien. Lo mismo puede afirmarse de quien graba una canción y de quienes, más tarde, comprarán y oirán la cinta o el disco.

El proceso de comunicación exige dos comportamientos de los sujetos: emitir mensajes y recibirlos. Ambos sujetos ejecutan alternadamente esos comportamientos. Las proporciones de emisión y recepción pueden variar para cada sujeto, en situaciones diferentes. Sin embargo, para que exista comunicación, ninguna de ellas puede desaparecer.

Cuando actúa como emisor siempre el mismo sujeto, y el otro es forzado a ser mero receptor, o cuando ambos sujetos quieren ser apenas emisores, no hay comunicación. Sin embargo, esas dos situaciones son extremas y, en verdad, es muy difícil que ocurran. De tal forma que los teóricos de la comunicación llegaron a formular el siguiente axioma:

Es imposible no comunicarse (Watzlawick et al. 1973:49-52).

Se puede pensar, por ejemplo, en el caso de un profesor que no da ninguna participación a sus alumnos en la clase. De cualquier modo, ellos tienen muchas formas posibles de responder. Una de ellas sería no prestar atención, ignorar al profesor; o sea, una especie de resistencia pasiva. Una respuesta activa sería, por ejemplo, provocar desorden.

Contexto

La situación de comunicación tiene lugar en un contexto; y ese contexto es esencialmente social. Incluso el espacio físico en el cual la comunicación se realiza —configuración determinada dada a ese espacio—, es una cuestión social. Considérense, por ejemplo, los cambios que experimentó, durante el último medio siglo, la configuración del espacio destinado para la educación: sala de aula. También puede analizarse la transformación del espacio reservado para el culto en la Iglesia Católica.

Es posible también diferenciar, en ese contexto, varios niveles, que van desde la situación mundial hasta las formas como se expresan en el contexto local las tendencias, conflictos y problemas de la sociedad nacional.

Sin embargo el contexto no tiene apenas el papel de escenario de la comunicación: es un elemento esencial para entender la situación como un todo. Una comunicación se torna inexplicable, sin sentido, o puede ser interpretada de forma equivocada, si no se considera el contexto en el cual ella tiene lugar.

Algunos autores utilizan el término referente para enfatizar esa función del contexto. Para ellos:

[...] el referente dice respecto a todos aquellos elementos de la situación y del contexto que llevaron al emisor a formular su mensaje. (Amado y Guittet 1978:13),

y que, consecuentemente, permitirán que sea correctamente comprendido por el receptor.

Mensaje. Codificación y descodificación

El mensaje es el contenido; lo que se trasmite en la comunicación; o, mejor todavía, lo que se construye en el proceso de comunicación. Sin embargo, un mensaje es un contenido "codificado", cubierto por una vestimenta. No existe contenido sin exterioridad; y esa exterioridad, a través de la cual el contenido se presenta en la situación de comunicación, es construida mediante un código. El mensaje es, pues, un contenido codificado.

El código es un conjunto de signos —o de elementos con los cuales es posible construirlos— y de leyes que establecen cómo deben combinarse esos signos para transmitir mensajes. Se utilizan diferentes códigos, más o menos complejos, con mayor o menor estructuración: lengua, imágenes, gestos, sonidos.

En una situación de comunicación, es importante que los dos sujetos conozcan el código para que sea posible transmitir el contenido sin errores ni malentendidos. Cuando una persona pretende comunicarse con otras utilizando un código totalmente desconocido para ellas, el mensaje no llega. Si el código es parcialmente desconocido —la persona no habla bien el idioma, por ejemplo—, el mensaje llega, sí, pero con muchas dificultades. Es necesario que el receptor haga un gran esfuerzo para entender, lo que le produce fatiga, y perjudica la comprensión del contenido del mensaje.

Se puede afirmar así que un mensaje implica, en el proceso de comunicación, dos operaciones: codificar un contenido (cuando se emite el mensaje) y descodificarlo (cuando se lo recibe). Quien habla, por ejemplo, viste lo que pretende transmitir, utilizando elementos del código

lengua; y quien está oyendo debe realizar la operación contraria. Por eso es necesario compartir el conocimiento del código.

Además, los códigos pueden tener diferencias sutiles. La lengua que se habla en las ciudades, no es, exactamente, la misma que hablan los campesinos. Ciertamente, ellos pueden hablar también el mismo idioma; sin embargo, las palabras pueden tener para ellos diferentes matices, o hasta otro sentido; porque el significado de las palabras se construye a lo largo de la historia de cada grupo social. A veces los equívocos, derivados de la utilización de signos con significados diferentes para el emisor y el receptor, resultan graciosos. Hay innumerables anécdotas que explotan este tipo de confusión.

¿Por qué se afirma que el mensaje es construido en el proceso de comunicación? Porque el mensaje final va siendo modificado por la interacción de los dos sujetos. No existen, de hecho, papeles rígidos de emisor y receptor; el receptor no es pasivo, interpreta el mensaje con sus saberes anteriores, que constituyen su bagaje instrumental y, al tentar esa interpretación, responde —solicita mayor información, por ejemplo—, transformándose él mismo en emisor de un nuevo mensaje. Se puede afirmar, por consiguiente, que el mensaje va siendo construido en la misma situación de comunicación, por la interacción de los dos interlocutores.

Contenido del mensaje. Información referencial y conativa

¿Cuál es el contenido de un mensaje? Es necesario diferenciar dos clases de información en todo mensaje: referencial y conativa. Los aspectos referenciales del mensaje transmiten información sobre algo. Los aspectos conativos transmiten información sobre la relación entre los sujetos que se comunican; se refieren a cómo se debe entender el mensaje; informan sobre qué tipo de mensaje se trata.

Un problema lógico coloca en evidencia esas dos dimensiones del mensaje:

Dos policías custodian a un preso en una sala con dos puertas. El preso sabe que una de ellas está cerrada con llave y la otra no, pero no sabe cuál es la que está abierta. También sabe que uno de los guardias siempre dice la verdad y que el otro siempre miente, pero no

sabe cuál de ellos es el que miente, ni el que dice la verdad. Un día alguien le ofrece la posibilidad de recuperar su libertad si él consigue saber cuál es la puerta que está abierta, haciendo apenas sólo una pregunta a uno de los guardias. (La solución consiste en preguntar a uno de los guardias por la respuesta del otro).

La solución de ese problema sólo es posible si el preso tiene en cuenta, simultáneamente, los dos aspectos del mensaje: el referencial (si una de las puertas está abierta o cerrada, según la respuesta del guardia a su pregunta) y el conativo (cuál es el guardia que da la respuesta, el que dice la verdad o el que miente). Si él no consigue controlar esos dos tipos de información, su interpretación del mensaje puede ser errada.

Para concluir este breve análisis del mensaje, es preciso decir que la comunicación tiene como objetivo afectar el comportamiento de la otra persona. Esa dimensión es la que los teóricos llaman **pragmática de la comunicación** (Van Dijk 1986:58-62). Sin embargo la comunicación tiene efectos sobre la conducta de los dos interlocutores, puesto que emiten y reciben mensajes alternadamente. No es apenas importante considerar la reacción de un sujeto delante del comportamiento del otro, sino más bien de que modo y en qué medida queda afectado el comportamiento posterior de ambos, como resultado del proceso.

Canal de comunicación

Finalmente, los mensajes son transmitidos a través de un canal (auditivo, visual o, en el caso de la escritura *Braille*, táctil), utilizando, a veces, medios que posibilitan el registro de los mensajes y su traslado a través del tiempo y del espacio. Las interferencias en el canal de comunicación, provocan, a veces, ruidos que dificultan la transmisión de los mensajes.

Cuando se utilizan medios para aumentar el alcance del mensaje, se multiplica la posibilidad de generar ruidos. Una utilización inadecuada del medio puede disminuir considerablemente las posibilidades de comprender el contenido de un mensaje. A veces, el uso de canales poco comunes puede constituir, por si mismo, un ruido significativo.

ELEMENTOS DE LA CAPACITACION

En cualquier situación de capacitación, se encontrarán los mismos elementos que caracterizan la comunicación. Se trata, entonces, de orientar una situación de comunicación, para que se produzcan determinados aprendizajes. De ahí que el capacitador debe tener conciencia de todos los elementos que intervienen en la situación; por que es actuando sobre esos elementos, procurando controlarlos para que operen en un sentido predeterminado, transformará esa situación de comunicación en una situación de capacitación.

Sujetos

Una propuesta de capacitación debe partir necesariamente del conocimiento de los sujetos. Ese conocimiento implica tener informaciones sobre la situación cultural, económica y política en que los sujetos se constituyen como tales y sobre la manera cómo ellos se representan esa situación. Las formas de representación de la realidad han sido construidas en la historia de los sujetos y constituyen su cultura, la cual tiene elementos que podrán actuar como facilitadores o inhibidores en un proceso de aprendizaje.

Como aquí se trata de técnicos que capacitan a pequeños agricultores, será necesario entender quién es el pequeño productor. Sin embargo, es preciso también preguntarse quién es el técnico. La historia, la cultura, las formas de inserción en la sociedad, sus intereses, el papel que desempeñan y la forma en que cada uno de ellos asume ese papel, permitirán tener una clara caracterización de ambos sujetos.

Contexto

Además de ese contexto inmediato que constituye a los sujetos de un modo más directo, ambos —campesino y técnico— están inmersos en un contexto más general, el aquí y ahora en donde la comunicación se realiza, el lugar y el momento del encuentro. Dentro de este contexto general, es posible distinguir también diferentes niveles que van desde la situación mundial y nacional hasta, en el máximo grado de particularidad, el contexto local.

Es en ese contexto social, donde se define el sentido de la capacitación, la cual se presenta como un instrumento adecuado para la realización de un proyecto social. Los objetivos de la capacitación dependen del papel que se atribuya a los pequeños productores en la sociedad presente y futura; y eso se define al interior de un proyecto para toda la sociedad. ¿Cuál será ese proyecto? Depende de quien tenga más poder para decidir cuál debe ser la orientación del programa de capacitación y quién será el capacitador.

Mensaje o contenido de la capacitación

La comprensión de la capacitación, como un proceso particular de comunicación, permite distinguir las dos dimensiones del mensaje. La primera y, en general, la única que se considera, es la dimensión de las informaciones; o sea, los aspectos referenciales del mensaje. Tradicionalmente, el contenido de la capacitación se considera reducido a esa dimensión.

Determinar cuáles serán esas informaciones relevantes para los campesinos, es parte del proceso de construcción del currículo. ¿Deben ser nuevas técnicas de trabajo que permitirán a los pequeños agricultores aumentar la productividad de la unidad familiar? ¿O se trata de persuadirlos para que incorporen otros cultivos más rentables? ¿O se pretende cooperar con ellos en la búsqueda de nuevas formas de organizar el proceso productivo?

Además, es necesario desmontar esa información hasta llegar a los elementos más simples que la constituyen, a los átomos o unidades mínimas de contenido. De ese modo será posible explicitar los conceptos básicos o estructurantes, imprescindibles para que los agricultores comprendan una información en el sentido en que los capacitadores pretenden. Y, finalmente, es preciso preguntarse si ellos ya poseen esos conceptos básicos, o no.

La segunda dimensión del contenido —más descuidada—, se refiere a los aspectos conativos del mensaje. Sobre esta cuestión, existen numerosas investigaciones que analizan los efectos no explícitamente buscados de los procesos educativos, como aquéllas que hablan del currículo oculto o del efecto Pigmalión. Todo eso llama la atención

sobre el hecho de que el contenido de la capacitación conlleva otros elementos, además de lo que se propone como tema.

Y ¿qué son esos otros elementos? Una definición de la relación entre técnico y campesino; una forma de comportarse los técnicos con los pequeños productores, derivada de la concepción ideológica que ellos, como sujetos sociales, tienden, reflejan y propagan en la comunicación, que se vehicula en los mensajes que ellos transmiten. Se entiende aquí por ideología una determinada representación de la realidad, que responde a las necesidades e intereses de un grupo social (CEDEPAS 1980:11-24).

Además, como se postula que el mensaje va siendo construido en el proceso, será preciso considerar otra fuente de información: qué piensan los agricultores de los técnicos, y cómo se comportan delante de ellos; o sea, la definición de la relación entre el campesino y el técnico, que intervendrá en el momento de la capacitación.

La elaboración del mensaje implica un proceso de codificación, teniendo presente el momento de la descodificación. En otros términos, es preciso dar alguna forma a los contenidos. Construir un mensaje es un trabajo técnico, que envuelve también la manipulación de ciertos materiales: palabras, imágenes, movimientos. En ese caso, como cuando se pinta un cuadro o se escribe un poema o se compone una canción, el contenido y la forma marchan juntos.

El proceso de codificación exige conocer los materiales y las formas de trabajar con ellos. Pero exige también saber en qué medida el interlocutor conoce y podrá trabajar con los materiales que serán utilizados. Esta cuestión se relaciona con el problema de los códigos que se utilizan en el proceso de comunicación, y la medida en que esos códigos son compartidos por los sujetos.

Un proceso de capacitación será más horizontal, más participativo, en la medida en que todos los sujetos envueltos en el proceso manejen o dominen los códigos utilizados. Se entiende aquí que manejar un código significa no apenas ser capaz de entender un mensaje, sino también poder construir una respuesta. Quien maneja el idioma, como código para comunicarse, debe saber leer y escribir. El dominio parcial de un código, o sea, la posibilidad de operar con él sólo en el sentido de la

descodificación, es uno de los factores que contribuyen para hacer de la capacitación un proceso autoritario.

Canales de capacitación

Las cuestiones relacionadas con el tipo de actividades de capacitación que se programen, y las condiciones de trabajo que cada actividad exigirá tener en cuenta, conducen a discutir el problema de los canales de comunicación. ¿Cuáles serán los vehículos utilizados y cuáles los requisitos mínimos, en cada caso, para garantizar los procesos de codificación y descodificación que deben realizar los sujetos cuando asuman, de forma alternada, las funciones de emisores o receptores?

Quando se utilizan medios de comunicación para ampliar los alcances de la capacitación en el espacio o en el tiempo, será necesario resolver algunos problemas derivados de las características especiales de esos medios. Se trata de problemas que se relacionan tanto con la naturaleza del medio específico, como con la concepción y los objetivos de la capacitación. Por ejemplo: los programas de radio o televisión, cuando se pretende una capacitación dialogística y participativa, presentan el problema de obtener una respuesta rápida; o sea, dificultan la interacción de los sujetos. El hecho de no conocer la respuesta —la reacción del receptor frente al mensaje— de un modo más o menos inmediato, aumenta las posibilidades de error.

ELEMENTOS COMO GUIA DE PROGRAMACION Y EVALUACION

Quando se considera la capacitación como una acción intencional sobre una situación de comunicación, con el fin de orientarla para promover ciertos y determinados aprendizajes, es fácil identificar los elementos-claves que podrán ser utilizados para programar, o para analizar situaciones específicas de capacitación.

Así: al programar o evaluar una actividad de capacitación, podemos preguntarnos cómo y en qué medida el capacitador controla cada uno de esos elementos para materializar los principios metodológicos que definen su método; es decir, su concepción educativa.

BIBLIOGRAFIA

- AMADO, G.; GUITTET, A. 1978. A dinâmica da comunicação nos grupos. Rio de Janeiro, Zahar Editores. 238 p.
- CEPEDAS (CENTRO PARA EL DESARROLLO Y LA PARTICIPACIÓN SOCIAL). 1980. Guía para elaborar y aplicar contenidos de capacitación. México, CEPEDAS/Fundación Friederich Ebert. 84 p.
- IICA (INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA). PROGRAMA III. 1987. Capacitación campesina: Un instrumento para el fortalecimiento de las organizaciones campesinas. San José, C. R., IICA. 53 p. (Serie Documentos de Programas no. 3).
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. 1977. Teoria das organizações. Rio de Janeiro, Centro de Publicações Técnicas da Aliança para o Progresso/Missão Norteamericana de Cooperação Econômica no Brasil/USAID. 367 p.
- VAN DIJK, T. A. 1986. Estructura y funciones del discurso. México, Siglo Veintiuno. 161 p.
- WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J. H.; JACKSON, D. D. 1973. Teoría de la comunicación humana: Interacciones, patologías y paradojas. 2 ed. Buenos Aires, Tiempo Contemporáneo. 258 p.

UNA CONCEPCION DE CAPACITACION

Manuel Argumedo

Capacitar una persona es cooperar con ella para que realice con éxito ciertas experiencias de aprendizaje. Aprender significa incorporar nuevas formas de relacionarse con la realidad, a partir de una comprensión más clara de la situación y del papel desempeñado por la persona en esa situación. Esta incorporación no es pasiva: implica tanto la asimilación de los datos de la realidad, como la realización de ajuste en el sujeto y la programación de acciones para llevar a cabo las necesarias transformaciones en la realidad. De hecho, cualquier proceso de intercambio entre un ser vivo y su medio ambiente, como la respiración y la alimentación, envuelve estos dos momentos de asimilación y acomodación. En el caso de una acción más propiamente humana, como el aprendizaje, el proceso se hace apenas más complejo y acelerado (Piaget 1973:157-170).

Durante el aprendizaje, la persona produce conocimientos sobre ella misma y sobre su contexto, procesando las informaciones que recibe. Con ese objetivo, utiliza, como instrumentos, los conocimientos anteriormente adquiridos. O sea, los conocimientos ya producidos (resultados de otros procesos anteriores de aprendizaje), sólo participan en el proceso como instrumentos, para hacer posible la producción de nuevos conocimientos.

Cualquier propuesta de capacitación, pues deberá partir necesariamente del conocimiento de los sujetos, lo que implica disponer de informaciones sobre la situación cultural, política y económica en la cual esos sujetos están actuando. Todas esas dimensiones de la situación, más la forma en que los sujetos las perciben, participarán en el proceso como elementos facilitadores o inhibidores del aprendizaje.

PRINCIPIOS

La forma de intervenir en el proceso de aprendizaje que aquí se propone —tipo de capacitación—, se define en un conjunto de principios que caracterizan un método: organización, participación, operatividad, criticidad, globalidad (o integralidad) y sistematicidad. Esos seis principios deberán funcionar como criterios orientadores, en el momento de definir la estrategia de intervención en las situaciones de aprendizaje que integran un programa de capacitación. Por lo tanto sería lógico pensar que deberán también orientar la evaluación del proceso (IICA 1987:16-18).

Además es preciso entender que esos principios estarán presentes en toda situación de capacitación que sea programada a partir de la misma posición metodológica. En la medida en que las opciones operativas sean coherentes con este conjunto de postulados, estará garantizada la fidelidad con la concepción de capacitación.

En resumen: los principios afirman que la capacitación no tiene un fin en sí misma; surge apenas como un instrumento adecuado en el contexto de un proyecto de acción. Por eso, el punto de partida —y, al mismo tiempo, el palco en el cual va a acontecer la unidad de teoría y práctica, de acción y reflexión— es la necesidad sentida por los sujetos de elaborar, ejecutar y evaluar un proyecto de acción, como respuesta a una determinada situación-problema encontrada en su camino. La capacitación es operativa, porque es una dimensión de la práctica, un momento de esa práctica; o sea, reflexión y acción son dimensiones de la práctica que se apoyan y complementan. Así, como momento de reflexión de la práctica, la capacitación pasa a ser un proceso continuo de investigación y ensayo. No se trata de una actividad paralela, opuesta a la acción, que exige suspender el movimiento, detener el proceso, no-hacer. Por el contrario, en esta concepción, la capacitación debe ser una dimensión de la misma tarea, que contribuye a recrearla de modo permanente y dinámico.

ORGANIZACION

Afirmar este principio significa comprender el aprendizaje como una tarea cooperativa, que envuelve un movimiento dialéctico

individuo/grupo. Por una parte se van constituyendo los individuos como emergentes del grupo; y, por otra, las contribuciones de cada individuo se integran al bagaje cultural del grupo. El proceso tiene doble mano: en un sentido el individuo interioriza ciertos comportamientos que el grupo considera válidos; pero en el otro, él puede mudar o modificar y enriquecer esas pautas de conducta (Pichón Rivière 1975:149-160, 205-213).

Para entender mejor esta dialéctica individuo/grupo, se puede pensar en el grupo familiar. De hecho, cada individuo es formado, construido en cierto sentido por su familia; pero, simultáneamente, él contribuye para que su familia continúe siendo la misma o cambie.

La educación es un proceso de socialización, de integración de los individuos en una sociedad históricamente determinada. Sin embargo, la realidad social es un sistema en movimiento; tiene una dinámica que surge de las diversas formas en que los diferentes grupos de individuos se insertan en ese acontecer social, con intereses contrarios, en defensa de los cuales interactúan según su nivel de conciencia. Esta manera de entender la realidad social implica afirmar que esta socialización de los sujetos sólo es posible a partir de su conciencia de que ellos pertenecen, por sus condiciones objetivas de existencia, a un determinado grupo social.

En el proceso educativo, la socialización deberá posibilitar tanto una mayor conciencia de respeto, por parte de los individuos, para con su pertenencia (en el sentido de ser-parte-de) y compromiso con el grupo, como la adquisición de instrumentos que aumenten la capacidad de organización de los grupos para actuar en defensa de sus intereses. Niveles bajos de organización, generados apenas como respuesta a presiones externas coyunturales —incluso la ausencia de organización—, significan, fatalmente, una cuota cada vez menor de poder político.

Con relación a la situación de capacitación, este principio exigirá un aprovechamiento consciente del grupo como instrumento para aprender. Es preciso experimentar, y utilizar cada vez más, técnicas de trabajo que aprovechen las posibilidades de coaprendizaje e interaprendizaje en grupo (Bleger 1980:55-82). Sin embargo, esto no implica, necesariamente, dejar de lado el trabajo individual, sino apenas entenderlo como etapa de un proceso más amplio de interacción.

Por otra parte, las actividades de capacitación deben ser programadas de tal modo, que fortalezcan a las propias organizaciones populares. En este sentido, la organización deberá ser copromotora de las actividades de capacitación; y se procurará que ella asuma, en el futuro, esa labor capacitadora como parte de sus funciones.

PARTICIPACION

En este contexto, se entiende por **participación**, la posibilidad de intervenir de modo consciente en un determinado proceso, evaluando el contexto en el cual acontece, tomando decisiones sobre su marcha y operando modificaciones en la realidad del sentido indicado. Cualquier propuesta que, en el discurso o en la práctica concreta, tienda a separar o disociar estas funciones —planificar, ejecutar y evaluar—, anula toda posibilidad de participar. En este caso, quien orienta el proceso —y es de hecho quien puede intervenir en la realidad—, es aquél que se reserva la visión global de esos tres momentos que los otros sujetos asumen como tareas aisladas e inconexas.

Asumir este principio implica elaborar la propuesta de capacitación con la participación de la comunidad; no se trata de no tener ninguna propuesta: ni se trata de legar a la comunidad y quedar callado, para oír lo que los agricultores tienen para decir. Esa sería apenas una disculpa para la omisión de los técnicos; una forma de negarse a compartir sus conocimientos. Existe una propuesta, que se coloca como materia prima para elaborar el programa de capacitación con el grupo de agricultores. La existencia de esa propuesta es el hecho que abre el espacio de la participación; así como, para iniciar un diálogo, es preciso que alguno de los interlocutores diga alguna cosa.

Por eso la propuesta educativa debe ser clara y explícita, de tal modo que sea posible reflexionar sobre la realidad en la cual se inserta. Además deben ponerse a disposición de los sujetos, los instrumentos necesarios para ejercer la participación. En la propuesta deberán existir márgenes de acción; o sea, espacios que tornen posible actualizar ese poder de participar. Deben ser ofrecidos, también, canales institucionalizados de participación, que permitan una intervención ordenada y continua de los varios sujetos envueltos en el programa.

Es importante no confundir la participación con técnicas que, al manipular al grupo, procuran dar un ritmo más ágil a las situaciones de enseñanza-aprendizaje. Esta seudoparticipación se limita a modificar apenas la dinámica del proceso, sin tocar la cuestión central del poder. En cualquier situación concreta de aprendizaje, la participación auténtica provoca un momento inicial de desorden; lo que constituye, en general, un motivo suficiente para pregonar el retorno inmediato a esquemas de trabajo autoritarios. Por eso es bueno recordar, siempre, que todo aprendizaje verdadero surge en situaciones de desorden, desequilibrio o angustia. Sólo tolerando un cierto nivel de desorden inicial, será posible alcanzar nuevas formas de organización para ejercer la participación propuesta.

Un capacitador debe aprender a coordinar grupos participativos, formular y experimentar nuevas técnicas de trabajo. Su papel es el mismo que Marilena Chauí (1982:55-56) atribuye a los profesores participativos: trabajar para suprimir la figura del alumno en cuanto tal; es decir, de la persona que sólo aprende, que recibe, que tiene un papel meramente pasivo. Un profesor participativo deberá realizar un esfuerzo cotidiano para que su lugar de emisor permanezca disponible, para que nadie —ni él mismo— lo monopolice; porque su trabajo es hacer posible que todos aquéllos, que siempre fueron excluidos de él, puedan ocuparlo.

Sin embargo, para no hacer una caricatura del diálogo y retornar solapadamente a estilos autoritarios, es importante tener conciencia de que la relación educativa es necesariamente asimétrica. La cuestión que aquí se discute, es cómo disminuir al mínimo el nivel de asimetría, procurando un diálogo más directo, con el menor grado de intermediación posible entre los campesinos y la realidad.

OPERATIVIDAD

El proceso educativo deberá rescatar la dialéctica acción-reflexión-acción; atender a la interacción del hacer y del pensar como fuente de producción de conocimientos. No se trata de proponer una capacitación activa, como opuesta al estilo discursivo tradicional. Cercenar cualquiera de esos dos momentos —el de la acción, o el de la reflexión; el actuar en la realidad, o el teorizar sobre los resultados de nuestras acciones—, significa esterilizar la educación, negar la posibilidad de continuar el

proceso de producción de teoría a partir de la acción. De hecho, tal cercenamiento, es ocultar la mecánica de producción del conocimiento y limitar la educación a una mera transmisión de informaciones para ser almacenadas por el receptor.

Sin embargo, como muchas teorías pedagógicas levantan la bandera de la acción, es importante aclarar que, en este contexto, entendemos por acción, una práctica socialmente útil y su forma más evidente de manifestación es el trabajo. Operar, no es un movimiento mental, una simulación o una actividad artificial y, en consecuencia, inútil. El trabajo es una vía de acceso al conocimiento, una situación privilegiada de aprendizaje. Se trata de aprender en el trabajo y por el trabajo (Argumedo 1985:52-58).

Una es aprendizaje y otra es adquirir destrezas y habilidades, imitar lo que los otros hacen, internalizar ciertas formas de responder a estímulos, memorizar procedimientos, llegar a reproducir de modo mecánico secuencias de movimientos con una herramienta o frente a una máquina. Todas pueden ser necesarias, pero insuficientes para constituir una acción propiamente humana. Para esto, es necesario tener dominio sobre el proceso y sus resultados, saber para qué se usa una máquina, cuándo y por qué es conveniente aplicar determinadas tecnologías. Esto significa tener una clara comprensión de las condiciones materiales y sociales en las cuales se desarrolla el proceso de trabajo. En este punto está la diferencia entre capacitación y entrenamiento. Por eso, una mera acumulación de momentos de entrenamiento, no podrá nunca llegar a constituir una capacitación.

Así entendida, la operatividad, como principio de la capacitación, implicaría: una revisión de las técnicas discursivas y de su papel en el proceso global de capacitación; un cuestionamiento de las estrategias de demostración, actualmente en uso; un esfuerzo por avanzar en la construcción de nuevas técnicas que consigan poner en evidencia el momento en el cual la práctica se hace teoría, y la teoría, práctica; el momento en que se produce el conocimiento a partir del trabajo.

Lo que se refiere a la formación de los capacitadores, implica la revalorización de su experiencia de trabajo como actores del proceso. La elaboración de los currículos de la capacitación debe ser una actividad permanente de los capacitadores, que parte de la explicitación y del

análisis de los enunciados surgidos en el contexto de su práctica cotidiana de diálogo con los agricultores, en la perspectiva de la propuesta metodológica asumida.

Esta sistematización de la práctica del capacitador debe ser realizada por él mismo. No se trata de que los técnicos se apropien de los contenidos de la experiencia del capacitador y de que los utilicen como materia prima. Eso sería transformar la práctica del capacitador en un trabajo alienado, privado de los instrumentos y de los contenidos teóricos que le dan sentido y fundamento. Como esa castración de la práctica es hoy común, el trabajo del capacitador se hace rutinario, desgastante; y no contribuye para un crecimiento del educador, que acaba siendo cómplice de su propia destrucción, cuando reivindica recetas y no teorías.

CRITICIDAD

Este principio implica utilizar, como núcleo de la capacitación, el análisis de las relaciones del hombre con su realidad objetiva. La consideración de los fenómenos naturales y sociales, no es ya, en esta perspectiva, una mera contemplación, sino un instrumento de cambio. Es preciso partir de la consideración de la vida local, de la actividad productiva de la propia unidad familiar; es decir, de las relaciones hombre-realidad más inmediatas. Este punto de partida conducirá necesariamente a la consideración del contexto productivo más amplio, en el cual está situada y explicada la realidad local.

El trabajo productivo familiar aparece, así, como una mediación; tanto entre la unidad de producción y su contexto más inmediato —comunidad local de productores—, como entre esa comunidad y la sociedad global. Este movimiento dialéctico, particular-general-particular, evidencia las posibilidades de cambio. La realidad local no se presenta ya como una fatalidad.

La capacitación implica siempre una intervención, porque trae elementos ajenos a la cultura del grupo. Caso contrario, estaríamos en el campo de los aprendizajes, que no requieren una acción externa. Esta cualidad de ingerencia es, al mismo tiempo, factor de éxito y miseria de la capacitación. ¿Por qué miseria? Porque, si bien es necesario avanzar en relación con la cultura particular del grupo, es fácil caer en la

tenci3n de querer avanzar muy r3pido e incluir en los programas s3lo elementos de afuera; nuevos para el grupo, pensando que se acelera as3 el proceso. Ese error transforma la capacitaci3n en mera invasi3n, en adoctrinamiento, en aculturaci3n.

¿Por qu3 factor de 3xito? Porque, aunque el grupo tenga su cultura particular y sus intereses, las propias significaciones de esa cultura se desarrollan en el contexto de la cultura que domina en la sociedad global; y, en consecuencia, s3lo pueden ser percibidas y comprendidas mediante la confrontaci3n de la cultura particular con la dominante. Hacer de la capacitaci3n una mera repetici3n de lo particular y propio del grupo no es apenas una tautolog3a; es tambi3n un instrumento de segregaci3n del grupo social particular.

En resumen: este principio propone rescatar el equilibrio entre lo propio y lo extraño, entre lo inmediato y lo mediato, lo particular y lo general. Tal rescate posibilitar3 una aut3ntica comprensi3n de las significaciones relevantes para el grupo social espec3fico, como resultado de su historia en el contexto social m3s amplio (Snyders 1981:391-403)

Para respetar este principio, la capacitaci3n de los capacitadores debe ensear a elaborar curr3culos. Son ellos quienes deber3n descubrir, en cada caso, los puntos de articulaci3n de la realidad local con el contexto social global. Y ese trabajo presenta dos exigencias diferentes y complementarias. En lo que se refiere a los contenidos, es preciso, por una parte, haber realizado un an3lisis cr3tico de la sociedad en el plano nacional y regional; y, por otra parte, disponer de elementos para analizar la situaci3n de la comunidad y para identificar las manifestaciones locales de los conflictos de la sociedad continente. Pero es preciso tambi3n, en relaci3n con la tecnolog3a propia de la capacitaci3n, poder transformar esas informaciones en material educativo, en contenidos de un proceso de formaci3n; o sea, dominar las t3cnicas de elaboraci3n del curr3culo para organizar esa informaci3n y la situaci3n espec3fica en la cual ella ser3 colocada a disposici3n del grupo, de modo que facilite los aprendizajes.

GLOBALIDAD

Este principio significa que toda propuesta de capacitaci3n debe preservar las relaciones entre los diferentes aspectos de la realidad. El

presupuesto es la comprensión de la realidad objetiva como totalidad estructurada, en la cual, las relaciones entre los diversos elementos que la componen, completan su significación. En este sentido, toda disociación implica una comprensión mutilada de la realidad y, en la mayoría de los casos, obedece a una tentativa de encubrimiento para facilitar a los emisores del mensaje la manipulación de los receptores.

Como característica del proceso de capacitación, la globalidad está garantizada cuando hay una permanente referencia a la realidad de los grupos sociales concretos. Aquí no se trata ya de tentar integraciones artificiales de una serie de contenidos previamente desarticulados, sino de conservar siempre ese carácter estructural de la realidad a través de los sucesivos momentos de análisis y síntesis.

Sin embargo, es importante distinguir que globalidad no supone superficialidad. Muchas veces, las tentativas de desarrollar un trabajo interdisciplinario conducen a callejones sin salida; sea porque apenas se suman las contribuciones —y esa yuxtaposición no agrega nada nuevo—, sea porque se parte de negar la especificidad de la contribución de cada disciplina. La percepción global y el enfoque analítico deben ser momentos siempre copresentes en toda actividad de capacitación.

Hasta el momento predomina una estrategia de capacitación que consiste en transmitir imágenes parciales de la realidad (como piezas de un rompecabezas, de un todo dividido en pequeños fragmentos), sin ofrecer ninguna información sobre los criterios estructurantes, como si fuese posible, para los agricultores reconstruir en su mente, por "arte de magia", esa totalidad.

De este modo, la realidad se presenta como inmodificable, construida por fuerzas que están fuera del alcance de los hombres que, ante la imposibilidad de reconstruir su secreto significado, asumen cada vez más el papel de meros espectadores, sin comprender que ellos tienen el poder de transformar esa realidad, en otra, siempre diferente y mejor.

Superar las disociaciones, llegar a un nivel de globalidad que permita, al interior de la situación de capacitación, rescatar el carácter estructural de la realidad, se relaciona tanto con el contenido de la capacitación, como con los sujetos participantes. Es preciso utilizar técnicas que incorporen, en la capacitación, la visión que los sujetos tienen de su papel

en la sociedad y las representaciones que cada uno de ellos tiene de los otros.

En cuanto a las técnicas que han de ser utilizadas en la capacitación, este principio exige preservar la continuidad de los momentos de análisis y de síntesis. En este sentido debe atenderse a la calidad de cada procedimiento, para ejercitar esas capacidades de análisis y de síntesis; y a la forma de combinarse las actividades en el proceso total, como sucesivas aproximaciones a la comprensión de la realidad.

La investigación, la experimentación, los proyectos de acción son propuestas metodológicas que se deben profundizar; o sea, debe desarrollarse, todavía más, el potencial educativo de estas actividades.

SISTEMATICIDAD

La continuidad de la acción debe ser entendida como un diálogo permanente entre pasado y presente. La acción educativa debe tomar forma, a partir de la cultura del mismo grupo social que es su sujeto. Se entiende, aquí, por cultura, el conjunto de formas experimentadas de interacción de ese grupo con sus condiciones materiales y sociales de existencia; o sea, como el grupo piensa, siente y actúa sobre su contexto.

Sin embargo, no se trata de regresar al pasado. Una especie de idealización del pasado —"todo tiempo pasado fue mejor", afirma el poeta—, lleva a reeditar formas de pensar y actuar que el propio grupo ya superó. La sistematización envuelve un cuestionamiento de las formas culturales vivas, comunicadas por el grupo a través de su historia; así como también la recuperación crítica de formas ya abandonadas, pero que pueden ser respuestas adecuadas para problemas que se enfrentan en el presente.

Varios programas de capacitación culturalistas acaban prendiendo al grupo social en la celda de su particularidad. La mera propuesta de conservar la cultura del grupo es —o puede ser— un instrumento para mantener las diferencias sociales vigentes; y, en consecuencia, es una estrategia muy útil para aquellos sectores que obtienen beneficios de esas diferencias. La propuesta debe tender a construir una nueva cultura, y para eso es necesaria la apropiación crítica de los productos culturales

creados por todos los hombres en el curso de la historia, y no apenas los de un grupo en particular. Esos productos constituyen los materiales sobre los cuales es preciso trabajar.

Una propuesta de capacitación coherente con este principio, debe utilizar la investigación como técnica. Esta es una herramienta capaz de transformar el conocimiento en vivo y dinámico. Los materiales deben ser abiertos, promover el trabajo cooperativo, llevar a los campesinos a interrogar su realidad; lo que significa ayudarles a formular las preguntas y darles instrumentos para que ellos mismos procuren hallar sus respuestas.

En este punto se hace evidente que un equipo centralizado no tendrá nunca la capacidad suficiente de producir materiales que resulten significativos para diferentes grupos sociales. Eso sería posible sólo mediante una simplificación de las características reales de los sujetos; lo que significa, no respetar los principios metodológicos expuestos. En esa situación, hay una enorme cantidad de materiales elaborados por técnicos urbanos, de acuerdo con su particular visión del campesino y, además, con una cierta presunción de validez universal.

¿Cómo resolver ese problema? Se trata de preparar materiales que dejen márgenes para ser reelaborados en la misma situación de capacitación; y, simultáneamente, facilitar los instrumentos que permitirán esa reelaboración.

En la formación de los capacitadores, este principio supone aceptar que ellos mismos deben reflexionar sobre su práctica y aprender de sus experiencias. Cuando el capacitador sólo tiene experiencias de situaciones de enseñanza-aprendizaje, en las cuales era mero receptor de contenidos —que poco o nada tenían que ver los problemas enfrentados diariamente en su trabajo—, seleccionados con criterios que él desconocía, es casi imposible pretender que crea que el campesino puede aprender, sistematizando por él mismo, sus propias experiencias.

BIBLIOGRAFIA

- ARGUMEDO, M. 1985. Relação educação o trabalho: O caso dos técnicos agrícolas no Estado do Ceará. Fortaleza, UFCE. 425 p.**
- BLEGER, J. 1985. Temas de psicologia: Entrevista e grupos. Sao Paulo, Martins Fontes. 113 p.**
- CHAUÍ, M. 1982. "O que é ser Educador Hoje"? Da arte à ciência: a morte do educador." In Oeducador: Vida e Morte. Carlos Rodrigues Brandão (Comp.). 2 ed., Rio de Janeiro, Edições Gaal. p. 51-70.**
- IICA (INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA) PROGRAMA III. 1987. Capacitación campesina: Un instrumento para el fortalecimiento de las organizaciones. San José, C. R., IICA. Serie Documentos de Programas no. 3. 53 p.**
- PIAGET, J. 1973. Biología y conocimiento. 2 ed. Madrid, Siglo Veintiuno. 338 p.**
- PICHON-RIVIERE, E. 1975. El proceso grupal: Del psicoanálisis a la psicología social. I. Buenos Aires, Nueva Visión. 216 p.**
- SNYDERS, G. 1981. Escola, classe e luta de classes. 2 ed. Lisboa, Moares. 410 p.**

REPRESENTACIONES Y CONCEPTOS ESTRUCTURANTES

Algunas Reflexiones Complementarias

Manuel Argumedo

INTRODUCCION

De antemano se ha señalado que las siguientes reflexiones se han construido a partir de la traducción libre de algunos textos de Gagliardi, Heller y de otros autores que publicaron trabajos, sobre el tema, en la Revista *Feuilles d'épistémologie appliqué et de didactique des sciences* no. 8, París, 1986.

Numerosas investigaciones demuestran que las representaciones de los campesinos sobre algunos fenómenos analizados en encuentros de capacitación, son muy diferentes de las que el técnico pretendió mostrarles. Según los criterios tradicionales de evaluación no aprendieron o aprendieron mal. Pero, si se quiere ir más allá de una simple evaluación de resultados, hay que tratar de entender por qué construyeron una representación distinta (falsa desde el punto de vista del profesor).

Se puede suponer que esas representaciones falsas no son gratuitas ni carentes de sentido, sino que responden a los conocimientos previos de los campesinos, y que forman con ellos un conjunto coherente. Esto quiere decir que ellos las han construido dándoles un significado a lo que escucharon al técnico. Y ese significado está determinado por sus conocimientos anteriores.

Todo proceso de aprendizaje se realiza a partir de una red conceptual (sistema cognoscitivo o sistema de significación). Esa red conceptual es la que otorga significado a las informaciones recibidas y las integra al conjunto, produciendo nuevos conocimientos. Por eso puede constituirse en un obstáculo para la adquisición de ciertas informaciones, bien por rechazo o bien por atribuirles un significado distinto del que les corresponde.

No es posible conocer una red conceptual en su totalidad: se conocen algunas de sus manifestaciones específicas sobre determinados fenómenos. Esas manifestaciones son las representaciones. En el análisis de esas representaciones, se puede llegar a descubrir algunos de los conceptos estructurantes, que actúan como esquema lógico en esa determinada red conceptual.

REPRESENTACIONES

Una representación es un modelo explicativo organizado, personal, en relación con una determinada estructura de pensamiento y con un cierto nivel de evolución, que es actualizado por una actividad o por una serie de preguntas, y que puede evolucionar a medida que se construyen nuevos conceptos.

El conjunto de representaciones constituye una concepción de la realidad, construido en un esfuerzo complejo de estructuración progresiva, que se realiza a lo largo de dos procesos históricos complementarios: la vida del grupo y la vida del individuo. Es posible, por eso, la presencia simultánea de ideas diferentes, incluso contradictorias, sobre la misma realidad concreta.

Las representaciones, como esquemas explicativos a partir de los cuales se vive la vida cotidiana, están ancladas: firme y profundamente enraizadas en la conciencia. Sin embargo, cuando alguna circunstancia determinada pone en duda una representación, los individuos pueden elaborar representaciones hipotéticas o suposiciones.

¿De qué depende el valor de una representación? De hecho una representación tiene valor para un grupo social determinado en la medida que le permite interactuar con la realidad y transformarla en

función de sus intereses comunes. En este sentido, el mayor valor de ciertas representaciones fundadas en la ciencia, deriva precisamente del hecho de haberse demostrado más eficaces para el manejo y la transformación de la realidad.

No es raro encontrar, junto a representaciones míticas o mágicas — eficaces para la situación que el grupo está viviendo —, otras seudocientíficas e inoperantes. Cuando se investiga la fuente de estas representaciones seudocientíficas se comprueba que gran parte de ellas tiene su origen en la deformación de los contenidos, procesada en las escuelas. Es común, por ejemplo, que los profesores definan algunos fenómenos por comparación, recurriendo a menudo a la diferenciación por pares de caracteres opuestos. Con la intención de distinguir claramente las ideas, no se deja ningún espacio para los matices.

REPRESENTACIONES Y VIDA COTIDIANA

La vida cotidiana es la que viven todos los hombres, cualquiera sea su papel en la sociedad y cualquiera sea el trabajo que desempeñen, intelectual o manual. Nadie puede identificarse con su actividad, hasta el punto de desprenderse de su cotidianidad y, a la inversa, ningún hombre, por superficial que sea, vive solamente en la cotidianidad.

La fe y la confianza desempeñan, en la vida cotidiana, una función fundamental. No se vive a partir de representaciones científicas sino de creencias. El arte y la ciencia consiguen romper la tendencia espontánea y crédula de lo cotidiano. Sin embargo, tanto los artistas como los científicos tienen vida cotidiana: es, esa misma cotidianidad, el horizonte en el cual se les plantean los problemas. Además, un descubrimiento científico o una obra de arte, solamente llegan a ser esenciales y perduran en la medida en que transforman la cotidianidad de las personas.

Al astrónomo, cuando se coloca en actitud científica, no le basta con tener fe en que la Tierra gira alrededor del Sol; pero esa fe le basta plenamente para su vida cotidiana. No le basta al médico con creer en la acción terapéutica de un medicamento; pero esa fe es suficiente para el enfermo. Precisamente sobre la base de esa simple fe puesta en el médico y en la medicina, se fundamenta el efecto de los placebos.

Cuando, en un momento cualquiera de su vida, un individuo empieza a reflexionar acerca de una superstición que compartía, o de una tesis sobre su papel en la sociedad que ya había asimilado, y piensa que ni una ni otra son aceptables porque contradicen su experiencia, y pasa a examinar la proposición puesta en duda y la contrasta con la realidad para decidir si debe acabar rechazándola o aceptándola nuevamente, ese individuo se eleva por encima de lo cotidiano, aunque sólo sea por un momento.

COMO IDENTIFICAR Y ANALIZAR REPRESENTACIONES

Algunos instrumentos que pueden ser utilizados para identificar y analizar representaciones, fuera de la situación de capacitación, son:

- La entrevista no-directiva, que exige una actitud centrada en el otro; es decir, ponerse en su lugar, tener confianza en su capacidad de avanzar y aceptarlo tal como es, con sus errores y sus falsas representaciones. Precisamente, a partir de su discurso, el entrevistador va identificando esas representaciones.
- La entrevista semidirectiva, que consiste en conversar libremente, durante el encuentro, sobre un tema propuesto por el entrevistador.
- El cuestionario, que consiste en una lista de preguntas, en general cerradas, o de afirmaciones que deben ser clasificadas como verdaderas o falsas.

En el contexto de una situación de capacitación pueden ser utilizadas las técnicas siguientes:

- Trabajos en grupo o grupos de discusión.
- Exposiciones.
- Investigaciones en las cuales los agricultores construyan los instrumentos y los apliquen (guías para entrevistas o cuestionarios).
- Estudios de casos.

El diálogo, la confrontación de las contradicciones, el escuchar a los otros y el recurso a la prueba, son las condiciones para un trabajo pedagógico de análisis y cuestionamiento de las representaciones. El capacitador tiene la función de dar informaciones, de poner en evidencia las contradicciones, de animar y facilitar el diálogo, de ayudar a resolver las dudas. El deberá ser, según el momento, un observador de lo que se produce en la situación de capacitación, o un guía que facilita el paso de una representación inicial a otra más científica.

En esta estrategia, es indispensable que los conocimientos no sean entregados por el capacitador, sino que los mismos campesinos se apropien de ellos en un proceso personal. El técnico, tomando en cuenta las representaciones, juega un papel de intermediario entre el saber y el campesino. Se parte de la hipótesis de que es necesario pasar del yo a ellos, en las actividades educativas; es decir, "cambiar el centro de gravedad". Salir de un sistema en el cual el capacitador transmite una información, para entrar en otro en el que el campesino construye un conocimiento. A este cambio, responde la estrategia del análisis de representaciones realizado por los mismos campesinos.

¿Cuál es la función del error, en esta práctica de diálogo socrático que pretende instaurar? La pedagogía de las representaciones debe tentar recrear, en la situación de aprendizaje, el contexto histórico-epistemológico en el que surgió el conocimiento. Trátase de hacer participar al campesino en el descubrimiento de la teoría, a partir de experiencias surgidas en su práctica concreta. La pedagogía del error significa que cometer un error no quiere decir no tener conocimientos; sino que se tienen ciertos conocimientos como resultado de un proceso de pensamiento que será necesario explicitar y analizar, si se pretende avanzar en la construcción de representaciones más científicas. En esta perspectiva, afirma Bachelard,

"la historia de la ciencia es la historia de la eliminación progresiva del error".

La metodología fundada en el análisis de las representaciones, debería resultar en una mayor claridad sobre los problemas de transmisión de informaciones, a partir del análisis de los sistemas de incomprensión; y superar, así, ese diálogo de sordos que se establece entre técnicos y agricultores, a partir de diferentes sistemas de atribución de significados. Sin saber que es lo que el campesino entiende, es difícil —si no

imposible— poner a su disposición, de una manera adecuada, la información necesaria para que él construya conocimientos más científicos.

En esta concepción metodológica, las investigaciones no deben ser sólo realizadas por investigadores profesionales en instituciones especializadas, sino también por los mismos capacitadores en su práctica cotidiana. Así, la investigación sobre las representaciones se transforma en una nueva estrategia pedagógica. Los capacitadores llegan, de esta manera, a conocer mejor a los campesinos; y, además, pueden utilizar inmediatamente en la situación de capacitación, el resultado de sus análisis.

CONCEPTOS ESTRUCTURANTES

Un concepto estructurante es un contenido del pensamiento en función del cual los individuos observan, interpretan y explican la realidad que los rodea. Esos conceptos se organizan en sistemas formales que abarcan las relaciones lógicas, las categorías del pensamiento y las taxonomías. Ellos configuran la cosmovisión de un grupo social, en un momento de su historia. Al mismo tiempo, las estructuras cognoscitivas, al no existir aisladas de los conceptos, determinan los sistemas de conocimiento del grupo.

La lógica explica que no es posible demostrar una proposición ni definir una noción, si no es a partir de otra —al menos una— proposición o noción diferente, anteriormente admitida o definida. Los conceptos estructurantes son nociones, definidas y aceptadas —en la mayor parte de los casos por autoridad, y no por demostración—, que permiten definir una gran cantidad de otros conceptos y demostrar nuevas proposiciones.

Las teorías científicas se generan, precisamente, por el cuestionamiento de uno de esos conceptos estructurantes; lo que obliga a reformular todas las definiciones y proposiciones que de tal concepto se derivan. El método dialéctico que aplica Marx en *El Capital*, consiste en cuestionar precisamente, las concepciones vigentes en economía y partir, para la búsqueda del concepto estructurante, de la actividad económica en las sociedades capitalistas. El mismo papel tiene, en la historia de la pintura,

la aparición de la perspectiva, que permite la representación gráfica del espacio de tres dimensiones.

En las ciencias naturales, algunos conceptos estructurantes modificaron el curso de las teorías y contribuyeron a generar nuevas tecnologías que se mostraron más eficaces. Pueden mencionarse, por ejemplo, el concepto de ecosistema, como conjunto de interrelaciones entre los organismos y el medio ambiente; el de las transformaciones de la energía, y el de causalidad immanente.

El construir un concepto estructurante determina una reestructuración del sistema cognoscitivo —o sistema de significaciones— y le da capacidad para construir nuevos conceptos. En este caso, es tan importante el contenido del concepto, como las transformaciones que determina en la estructura cognoscitiva. Cuando se construye un concepto estructurante, se modifica el sistema de significación; lo que permite ver lo que antes no se percibía, o dar un nuevo significado a lo conocido.

Si se acepta que el individuo es quien construye su propio conocimiento y que para hacerlo utiliza los sistemas de significación previamente construidos, tiene que aceptarse también que, para modificar esos sistemas de significación, es necesario que él mismo construya algunos conceptos que provoquen la transformación de su estructura cognoscitiva. Eso significa que los conceptos estructurantes deben ser también construidos por el individuo, al mismo tiempo que construye nuevos conocimientos.

¿Cómo identificar los conceptos estructurantes para las actividades de capacitación? Es preciso identificar los conceptos estructurantes que están en la base de las nuevas formas de producir o comercializar que se proponen; para lo cual, será necesario, a veces, retroceder hasta el análisis de las transformaciones conceptuales en la historia de las ciencias que dieron origen a las tecnologías actuales. Pero, por otro lado, es preciso también, analizar las representaciones de los campesinos. El confrontar los resultados de esos dos análisis permitirá explicitar cuáles son los conceptos que determinarán una reestructuración de los sistemas conceptuales y posibilitarán el aprendizaje. En términos pedagógicos, esta concepción metodológica abre nuevos caminos para la investigación:

- Definición de los conceptos estructurantes de las propuestas tecnológicas y de sus fundamentos científicos.
- Análisis de las representaciones, que pone en evidencia los conceptos estructurantes que las fundamentan.
- Diseño de actividades que permitan la construcción de esos conceptos estructurantes.

Este campo de investigación, particularmente en lo que se refiere a la actividad agropecuaria, está muy poco desarrollado. Es preciso definir los conceptos estructurantes de las tecnologías tradicionales y de las más modernas; las técnicas más adecuadas, para orientar a los agricultores en el análisis de las representaciones, y los contenidos y actividades que permitirán la construcción de esos conceptos estructurantes.

EVALUACION Y PROCESOS DE CAPACITACION

Manuel Argumedo

EVALUACION

Imagínese un agente de capacitación que procura cooperar con un grupo de agricultores, en la tarea de formular e implantar un proyecto de acción. ¿Cómo debería actuar este agente? El debería programar y ejecutar una serie de actividades, a fin de alcanzar el objetivo deseado; y, simultáneamente, debería considerar los resultados de su acción, en confrontamiento con los que él esperaba obtener. Tal confrontación va a permitir que él corrija los errores cometidos en su práctica de cooperación, y que reformule las acciones que había programado para alcanzar los objetivos.

La evaluación es esa dimensión crítica de la práctica y, como tal, parte indisoluble de la actividad de cooperación del agente que, como toda y cualquier acción humana, comprende tres momentos:

- Conocimiento de la situación;
- toma de decisiones, y
- actuación o intervención activa en la realidad.

El ciclo recomienza con la crítica de la actuación que es, de hecho, un segundo momento de conocimiento de la realidad, modificada ahora por la acción; o sea, un momento de evaluación. En consecuencia, toda evaluación se produce en el contexto de una acción transformador,

realizada por un actor social —individuo o grupo— que actúa en función de un proyecto.

El hombre transforma su contexto, el mundo social, actuando sobre él en función de objetivos propios, sean estos más o menos conscientes. Esa capacidad humana de prefigurar los resultados de su acción —o sea, el hecho de poder construir una imagen previa de la situación que resultará de su acción—, es lo que diferencia al hombre de los animales. De hecho, una acción humana es una confrontación permanente entre imagen mental y obra, procurando los modos de hacer y modificando imagen u obra en función de las limitaciones que la realidad y su experiencia le presentan. En resumen: siendo la evaluación esa dimensión crítica de la práctica, es inseparable de ella.

Sin embargo, evaluar no es una palabra inequívoca. Por el contrario; hay muchas formas de entender la evaluación, porque su significado depende de la concepción de método en que se fundamenta, del contexto metodológico en el cual la evaluación está inscrita (Waiselfisz 1986:159).

El método es el camino que se considera necesario recorrer para alcanzar un objetivo determinado. Si evaluar significa conocer críticamente, el método de la evaluación será el método del conocimiento. La concepción de método que fundamenta este trabajo, ya fue explicitada cuando se enunciaron los principios que deberán orientar toda acción educativa.

En este contexto teórico, la cuestión del método no es aleatoria ni circunstancial. Es común que se hable de método de audiovisuales, o de método de trabajo en grupo. Esas son apenas técnicas de trabajo, formas concretas de operacionalizar el método. Es común, también, oír que el método depende de las circunstancias en las cuales se está trabajando. De hecho, lo que depende de las circunstancias, es la forma de operacionalizar ese método (Edelstein y Rodríguez 1974).

El método, especialmente cuando se trabaja en el campo de las ciencias humanas, es fundamentalmente la explicitación de la teoría del conocimiento a la cual se adhiere, basada necesariamente en una concepción de la sociedad —objeto de conocimiento— y del sujeto que se propone conocerla. Si se analizan cuidadosamente nuestros principios metodológicos, se podrá ver que envuelven una concepción de la

sociedad, como un todo, como una realidad global y dinámica que acontece en la historia. Cada coyuntura histórica significa una particular resolución de los conflictos entre los diferentes grupos sociales que procuran realizar sus intereses. En esos principios, se afirma también que el sujeto que conoce está inmerso en ese acontecer histórico, porque el conocimiento humano sólo es posible dentro de la sociedad en movimiento.

Por eso, es bueno saber que, cuando dos personas hablan de evaluación, puede suceder que estén hablando de temas diferentes, si no explicitaron sus opciones teóricas.

Método Positivista

Existe, por ejemplo, una concepción objetivista, o positivista, de la evaluación que considera que debe utilizarse, en las ciencias sociales, el mismo método experimentalista de la Física (Waiselfisz 1986:161-163). Según esta teoría, evaluar sería:

- Elegir algunos aspectos determinados de la realidad que sean observables y cuantificables.
- Formular una o más hipótesis que designen una relación matemática entre esos aspectos, o entre magnitudes observables de los mismos.
- Realizar observaciones y medir estas magnitudes en diferentes condiciones.
- Decidir, según los resultados, sobre la aceptación de las hipótesis formuladas.

Esta concepción de evaluación opera mediante un doble proceso de reducción en la realidad social. Por un lado, la multiplicidad es reducida a los aspectos directamente observables y cuantificables; o sea, lo real es apenas su forma de manifestación, lo que aparece, una mera apariencia. Por otro lado, se ignora la intencionalidad humana, la capacidad para formular un proyecto. Sólo se reconoce como real, lo que puede ser materializado; y, por eso mismo, puede ser medido, contado, sometido a experimentación. No existen deseos ni intenciones, más allá de lo que

fue posible concretar; se borra la distancia entre pretensión y acción, entre proyecto y resultados. Lo real se limita apenas a lo que es objetivo, perceptible por los sentidos y manipulable.

Si se considera este método de evaluación, aplicado a un programa de capacitación, la cuestión se reduce a elegir con cuidado indicadores adecuados. Hechos observables y cuantificables, serían informaciones válidas para evaluar los resultados del programa. Por ejemplo: ¿cuántas personas asistieron a los cursos?, ¿con qué frecuencia?, ¿cuál el número total de horas de clase del curso? Si fuera necesario procurar indicadores más cualitativos, se podría recurrir al número de páginas que se exige que los alumnos hayan leído, como condición para aprobar el curso; o al porcentaje de respuestas correctas en una prueba.

La hipótesis, en este caso, sería que existe una relación de causa-efecto entre los objetivos del curso y el instrumental metodológico utilizado. Se parte de suponer que esa situación experimental, a la que los alumnos fueron sometidos —si fue bien delineada—, habría sido suficiente para obtener los resultados esperados. Y esos resultados son medidos a través de los indicadores: el puntaje en las pruebas mide las habilidades y conocimientos adquiridos, la asistencia asidua, el interés, la cantidad de páginas leídas, el monto de informaciones acumuladas.

Método Iluminativo

Hay, también, otro significado de evaluación que surge como reacción a ese empobrecimiento de la realidad social. Sin embargo, en esta concepción, la realidad se reduce al mundo conocido, cotidiano; y es analizada tomando como base todas las experiencias compartidas por los sujetos que dan origen a significaciones comunes (Edelstein y Rodríguez 1974:164-167). Al procurar acentuar la importancia de la intencionalidad de las acciones humanas, se acaba limitando la realidad a esa intencionalidad. Para evaluar, en esta línea de pensamiento, será necesario:

- Indagar el sentido de las acciones humanas, tal como es percibido por los propios actores.

- Hacer que, cuando varias personas formulan las mismas interpretaciones, ellas se constituyan en la estructura de lo real, adquieran el estatus de realidad objetiva.
- Conjuntar todas las significaciones comunes que sea posible reunir sobre una situación, puesto que ellas constituyen un retrato de esa situación, una descripción; única forma posible de evaluación.

Partiendo de esta reducción de la realidad a la subjetividad, la teoría "comprensivista" o iluminativa llega a declarar que la verdad, como tal, no existe; cualquier situación real es verdadera, si las personas envueltas en ella la definen como tal. Un evaluador debe ser capaz de captar la percepción que las personas tienen de la situación, y de expresarla con claridad y fidelidad. Debe ser casi un novelista. Por eso mismo, los instrumentos que se utilizan, no son estrictamente científicos y no pueden ser controlados ni transferidos.

Evaluar un programa de capacitación mediante este método significaría realizar la mayor cantidad posible de entrevistas. Para saber si fueron alcanzados los resultados esperados, sería necesario hablar con todos los profesores, con cuantos alumnos fuese posible y con cuanta persona estuviera, directa o indirectamente, ligada al programa. Todo es importante; cualquier elemento puede informar sobre cómo fue vivenciado el curso por los participantes.

Hay ejemplos notables de esta evaluación comprensiva: largos documentos que recogen las anotaciones de los alumnos, los dibujos que ellos hacen en clase, lo que se habla y lo que no se habla en la sala; los comentarios de todos los participantes, de amigos y familiares. Como resulta muy difícil trabajar tanta información, no hay conclusiones: apenas una extensa colección de impresiones. Una buena evaluación, en esta línea, es más producto de un artista que de un técnico; y, finalmente, si bien puede ayudar a comprender la situación, no ofrece elementos precisos para reformular la acción.

Método Dialéctico

Como alternativa, para superar esas dos concepciones, está siendo formulada una estrategia de evaluación crítico-participativa, que procura articular teoría y práctica, como momentos indisociables en la tarea de

producir conocimientos. Estas propuestas de trabajo, incorporan a la población como agente —por lo tanto participante activo— en el proceso de producción de conocimiento. El proceso, aquí, tiene tres dimensiones, tres caras, que se complementan mutuamente:

- Investigación, en cuanto producción de conocimientos.
- Capacitación, porque todos los actores comparten el instrumental teórico y metodológico que permite conocer la realidad social y procesar tal conocimiento.
- Acción, en la medida en que el conocimiento así generado, es parte integrante de un conjunto de acciones que tienen por objetivo transformar la realidad.

Estas estrategias metodológicas se fundamentan en el método dialéctico y procuran formular instrumentos que permitan operacionalizar este método. La realidad es concebida como totalidad en proceso. Lo económico, lo político y lo cultural no son apenas partes que se suman, sino dimensiones de la realidad social. Cualquier parcelación de la realidad, cualquier análisis que no explicita las relaciones como el todo, es falsa o falaz. Agua, tierra y trabajo, en la unidad productiva rural, deben ser analizados en relación tanto con el contexto inmediato —comunidad y municipio—, como con el contexto más mediato, la región y el país.

El método dialéctico niega, además, la posibilidad de la pura abstracción: el conocimiento se produce por un movimiento en espiral, que va y viene de lo concreto a lo abstracto. Se cuestiona todo concepto "momificado", porque las palabras significan algo en la historia. Así, las interpretaciones se reconocen como una parte de la realidad, porque ponen en evidencia los conflictos de intereses que son motor de la historia; pero la realidad no se reduce a interpretaciones.

En este contexto metodológico, para evaluar un programa de capacitación, se debe partir de comprender que él es un instrumento inserto en un proceso; y, en consecuencia, una evaluación debería dar cuenta de su efectiva contribución a ese proceso, de su eficacia como medio para resolver aquella dificultad que motivó su utilización.

Como consecuencia de este modo de ver la cuestión, los resultados no pueden ser medidos en la puerta del horno. Cuando así se actúa se llega a conocer apenas el impacto inmediato de una actividad. Una evaluación que se detenga en este punto será inevitablemente mutilada, incompleta y, necesariamente, falsa; puesto que considera la actividad en sí, y no su participación en un proceso. No sirve, en este caso, haber escogido indicadores que informen sobre aspectos cuantitativos y cualitativos. El producto será siempre parcial y sin que haya en la mayor parte de los casos —y esto es lo más grave— conciencia de esa parcialidad.

Será necesario ver los resultados en la continuidad del proceso; por eso evaluar implica, en este contexto metodológico, acompañar. Y, se puede preguntar ahora: ¿qué significa ver los resultados? Significa analizar la contribución de la capacitación en términos de modificación de la realidad, lo que envuelve cambios en la comprensión que los sujetos tienen de su contexto; y, al mismo tiempo y por eso mismo, cambios en la realidad objetiva como resultado de la modificación en las formas de interactuar con ella.

No interesa aquí apenas saber cuántos agricultores fueron entrenados, cuántas horas por clase recibieron, qué cantidad de información les fue transmitida, cuál es su opinión sobre el curso o sobre los capacitadores. Se trata de definir la contribución de la capacitación al proceso de desarrollo, en cuanto a la comprensión y efectiva modificación de la realidad.

Por ejemplo: ¿incrementaron los agricultores su control sobre el proceso de trabajo? ¿Aumentó la producción? ¿Ese aumento de producción, significó que el agricultor pudo apropiarse de una mayor parcela de la renta por él generada? ¿Fueron modificadas las relaciones del grupo con los otros actores sociales que intervienen en el proceso productivo, tales como vendedores de insumos, financiadores de la producción o compradores de los productos? Tales serían algunas de las cuestiones que deberían constar en una evaluación, cuando se trabaja en esta línea metodológica.

PARTICIPACION Y EVALUACION

Cuando se asume esta estrategia participativa de evaluación, es importante tener claridad sobre qué se entiende por participación. De

hoy hay muchas definiciones de participación. La palabra se aplica a varios fenómenos que parecen tener poca relación entre sí: intervención de los alumnos en el aula, participación de los ciudadanos en una campaña política, distribución del ingreso entre la población o la compra de un billete de lotería por un grupo de amigos o colegas. Se considera también como participación, recibir los resultados de un estudio o investigación, o hasta ser utilizado como fuente para obtener informaciones. Se puede tentar resumir esa multiplicidad en, por lo menos, tres niveles:

- Participar en la ejecución de las decisiones tomadas por otras personas; actuar como ejecutores, con un papel bien definido, que se puede asumir por obligación o por adhesión.
- Participar en la toma de las decisiones; o sea, planear y decidir, teniendo todas las informaciones necesarias para eso.
- Participar compartiendo los resultados de las acciones.

Un manual de administración de empresas menciona un cuarto nivel, todavía inferior a aquél de la participación como meros ejecutores: es el de la seudoparticipación. El autor del texto afirma que, en general, es suficiente convencer a las personas de que están participando; o sea, que basta el discurso de la participación, sin que sea necesario hacerlo efectivo (March y Simon 1977:69).

Se puede afirmar que el núcleo central de significación de la palabra participación está relacionado siempre con el poder, porque se refiere a acciones humanas, que necesariamente implican relaciones sociales, en las cuales aparecerá alguna resolución del problema del poder. (Se utiliza aquí el término "resolución", porque se postula la existencia de un poder resultante, así como en Física hay una fuerza que resulta de la suma de todas las fuerzas que actúan sobre un cuerpo, en un momento determinado). En diferentes coyunturas históricas, hay formas diversas de participación que responden a estrategias políticas en conflicto. Se puede proponer una participación directa o indirecta, pasiva o activa.

Sin embargo es importante no olvidar que hay condicionantes objetivos, derivados tanto del contexto inmediato, como de las articulaciones de ese contexto con la sociedad global, que limitan las

estrategias posibles de participación, que han de proponerse. Esos condicionantes pueden hacer hasta que la misma propuesta, el mismo discurso sobre participación, se materialice de modo diferente en cada situación concreta.

Se puede pensar en la participación como un continuo (una secuencia limitada y continua, que tiene dos valores extremos, como el conjunto de puntos de un segmento, la historia de la vida de una persona o un intervalo de tiempo definido; un día, o una semana). En un extremo, el sujeto tiene el poder de determinar su práctica, sin ningún condicionante: es sólo imaginar y hacer sin límite; él es autor y actor de su propio proyecto. En el otro extremo, la práctica del sujeto ha sido totalmente alienada, expropiada; las personas son objeto de los intereses de otro que las utiliza como instrumentos. En esos dos extremos, no es posible hablar de participación; sin embargo, nunca existirán de modo absoluto. Entre ellos se encuentran los diferentes grados de participación.

Un ejemplo del arte dramático puede aclarar esta cuestión un poco más. Un actor que improvisa, representa la pieza y, simultáneamente, construye el texto: esta situación equivale al máximo nivel de participación. Sin embargo, lo más común es que el actor represente un texto. El debe estudiar los parlamentos y poner en actos una pieza que fue pensada y escrita por otras personas. Ciertamente, el actor puede dar mayor o menor énfasis a ciertas frases, construir su personaje con ciertas variaciones que dependerán de su personalidad. Aquí, se está delante de una participación relativa, que es, de hecho, lo que más comúnmente sucede. Finalmente está el caso de las marionetas, que ni son autores ni actores en la pieza; son apenas meros instrumentos en las manos del titiritero. Este último caso, es el de la manipulación, o el de la total ausencia de participación.

¿Cuál es, pues, la relación entre evaluación y participación? Para ver claramente esa relación, se puede utilizar la imagen del continuo, con la que se ilustraron los grados de la participación. En un extremo, la evaluación es casi no-necesaria; en el otro, imposible. Cuando no hay ninguna limitación para hacer lo que desea, la imagen mental, aquello que se piensa hacer, coincidirá totalmente con la obra y no existirán imperfecciones ni desvíos que corregir. Por otro lado, cuando el poder sobre la práctica ha sido totalmente expropiado, podrá haber evaluación;

sin embargo el sujeto de la evaluación no coincidirá con el sujeto de la acción (Argumedo 1987:14-17).

Para hablar de evaluación participativa, es preciso que el sujeto actuante intervenga en la evaluación de práctica, que sujeto/agente y sujeto/evaluador coincidan por lo menos en alguna medida. La autoevaluación es el máximo nivel de participación en la evaluación. Sin embargo, como se trata de un continuo, entre los dos extremos se encontrarán diversos grados y formas de participar en la evaluación: desde la consulta, que significa considerar a las personas como fuente relevante de informaciones, hasta los diferentes niveles de intervención en las propuestas de investigación o diagnósticos participantes.

Existe también el caso de la manipulación o de la seudoparticipación; pero, como se trata de un caso de expropiación sólo justificado en el ámbito del discurso, no sería válido considerarlo ni siquiera como una forma limitada de participación.

BIBLIOGRAFIA

- ARGUMEDO, M. 1987. Avaliação e participação. Recife, SUDENE/PAPP/IICA. 50 p.
- EDELSTEIN, G.; RODRIGUEZ, A. 1974. El método en la instrumentación didáctica. Revista de Ciencias de la Educación (Arg.) 4(12):21-33.
- MARCH, J.G.; SIMON, H.A. 1977. Teoria das organizações. Rio de Janeiro, Centro de Publicações Técnicas da Aliança para o Progresso/Missão Norteamericana de Cooperação Econômica no Brasil, USAID. 367 p.
- WASELFISZ, J. 1986. Avaliação de programas educacionais de jovens e adultos. In Reflexões teóricas e metodológicas sobre educação de jovens e adultos. Brasília, MEC/Fundação EDUCAR/OEA/IICA. p. 159-176.

MARCO CONCEPTUAL DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION DE LA MUJER RURAL

Norma Villarreal M.

INTRODUCCION

Este ensayo tiene por objeto introducir un conjunto de reflexiones sobre actividades de capacitación para la mujer campesina, sus líneas temáticas y metodológicas; y los obstáculos o facilidades o ventajas para generar y desarrollar el área de capacitación con sentido de género.

La primera parte señala las nuevas condiciones de las sociedades campesinas y, en este marco, como parte de los cambios, la redefinición de la participación de la mujer. Una segunda parte analiza el papel de la capacitación —dentro de una visión amplia de desarrollo con equidad y de su potencialidad para adelantar una perspectiva de apropiación de los cambios en las mujeres campesinas—, a partir de líneas temáticas y metodológicas específicas. La tercera parte proporciona las líneas de capacitación, en relación con las políticas rurales. Una cuarta parte analiza las restricciones que se presentan para implementar el componente de capacitación en los programas de desarrollo rural; y propone, a manera de conclusión, sugerencias para aminorar el efecto de las tensiones ideológicas que pueden provocar acciones de capacitación no tradicionales, a fin de que el avance de la mujer campesina se desarrolle con equidad.

PARTICIPACION Y CAMBIOS EN LA ECONOMIA CAMPESINA

Desde la séptima década, cuando se empezaron a sentir los efectos del agotamiento de la política sustitutiva, y los problemas de importación de maquinaria y otros insumos trabaron el crecimiento de la agricultura empresarial, se optó por la modernización de los procesos de trabajo de la economía campesina, aprovechando el resultado de investigaciones que pusieron en boga la "revolución verde. Las formulaciones de política agrícola se orientaron a diseñar un conjunto de acciones que removieron los obstáculos conceptuales y operativos que impedían una más amplia participación de las sociedades campesinas en los procesos de transformación de las sociedades. En América Latina se implementaron políticas destinadas a elevar el potencial de la pequeña producción, en el marco de los programas de Desarrollo Rural Integrado (DRI).

El estudio de la organización productiva de la pequeña producción, de sus nexos con la economía global, y del papel particular que cumplían las actividades de los miembros de la familia, en la organización técnica de la producción, contribuyeron esencialmente a que el papel de la economía campesina fuera mirado con interés por los gobiernos y a que pudieran implementarse estrategias eficaces de intervención.

Las reconceptualizaciones que se hicieron, relevaron el carácter estratégico de las economías campesinas en América Latina, como abastecedores de bienes-salarios para los mercados urbanos, y se descubrió el activo papel de la mujer campesina como parte sustancial de la organización productiva campesina. Ello coincidió con las reformulaciones que se venían haciendo, desde estudios y organizaciones de mujeres, sobre la necesidad de hacer visible el trabajo de la mujer en todos los marcos de la sociedad; y culminó con el establecimiento, por Naciones Unidas, de la Década de la Mujer, con la sugerencia de implementar el componente mujer en los programas de desarrollo.

Básicamente, a partir de la intervención estatal, se pusieron en práctica iniciativas que impulsaron cambios técnicos y organizativos en su producción, con el apoyo de programas financieros y de comercialización. En función de estos desarrollos, se estableció una relación dinámica con los mercados de productos que produjo distintos resultados. En algunos casos, se dio,

[...] la emergencia de un estrato de campesinos capitalizados, que ha tenido un acceso privilegiado al crédito y a la comercialización a través de agencias estatales. Por el contrario, los pequeños agricultores que no resultaron beneficiados, se encontraron sometidos a la competencia mercantil con productores más eficientes o condenados a producir rubros menos rentables (Llambi 1990:66).

La modernización de la unidad productiva campesina y la diferencia que se produjo, como resultado de la relación con el mercado, incidieron en la forma de trabajo y responsabilidad laboral de la mujer en la parcela. En muchos casos, su trabajo como ayudante familiar sin remuneración permitiría una mayor acumulación de la parcela campesina; o su producción diferenciada de productos para el mercado o el consumo, podía significar un nivel dado de supervivencia de la unidad campesina. A mayor relación con el mercado, se requería que la mujer se incorporara a la corriente monetaria de la economía. Las tendencias que va asumiendo esta forma de desarrollo rural, necesitaban que más mujeres trabajasen productivamente y que aportaran ingreso, con su participación en la producción de bienes o servicios de manera específica y diferenciada (Bonilla 1990).

Cuando, como en el caso de algunas regiones de Chile y de Colombia (Tolima, Valle, Cundinamarca)

[...] la parcela se ha convertido en un lugar de residencia y en un huerto doméstico, más que en la base de una pequeña producción mercantil (Llambi 1990:70),

es frecuente que las mujeres se quedan dependiendo de la huerta y de trabajos no agropecuarios, mientras los hombres se desplazan a conseguir trabajo.

Frente a los estrategias de sobrevivencia de la parcela, durante la década pasada, los gobiernos acordaron desarrollar iniciativas que facilitaron el papel productivo de la mujer. Fue así como se apoyaron las experiencias productivas de las mujeres en los rubros de alimentos (producciones agrícolas y pecuarias), de transformación y artesanías, a partir de estímulos crediticios con proyectos de cooperación técnica y financiera internacional.

No obstante, el apoyo técnico, financiero, comercial y de capacitación no ha tenido el mismo crecimiento y expansión que la aceptación obtenida entre las mujeres rurales. Además de esta participación laboral centrada en la parcela campesina, durante la década anterior, se produce una importante vinculación laboral de la mujer como asalariada, en los cultivos de exportación, tales como las flores colombianas, banano en el Caribe, fresas y hortalizas en México.

La articulación de sectores de economía campesina al mercado, que produce la ruptura del aislamiento, puede estar antecedida o ser reforzada con otros factores. El desarrollo de la infraestructura vial; la extensión de los servicios educativos, de salud al campo, y de los medios masivos de comunicación social contribuyen, adicionalmente, con elementos coadyuvantes del proceso de modernización de las sociedades rurales de América Latina. Otro elemento del cambio del sector rural, lo constituye el efecto de las acciones institucionales de los organismos públicos y privados, en cuanto a la organización social y política.

CAPACITACION DE LA MUJER. ESTRATEGIA PARA EL CAMBIO RURAL

Necesidad y Papel

Muchos de los cambios económicos que han transformado la condición de la mujer, no siempre han modificado las relaciones entre los sexos, como resultado de la desigual velocidad del cambio social y cultural. Este proceso tiende a agudizarse, porque muchos funcionarios tratan de orientar sus acciones o programas hacia la mujer, como si nada hubiera cambiado; o mejor, como si el cambio en las relaciones técnico-económicas no incidiera en las relaciones sociales. Hace falta, pues una actividad de reflexión entre funcionarios, para la comprensión del cambio.

Todas estas modificaciones en la economía y en la vida de las zonas rurales, dieron como resultado un nuevo campesinado y una nueva mujer, que es preludio de una nueva sociedad. Pero es un proceso que hay que acompañar reflexivamente. No se puede olvidar que el paso de las sociedades arcaicas a las industriales, siempre está acompañado de profundos cambios sociales y en las mentes de sus pobladores. Igual acontece en esta etapa con el sector rural. La modernización de la

economía campesina requiere un nuevo rumbo de la sociedad rural y de las estrategias de desarrollo. La economía y la supervivencia de la sociedad demandan nuevas concepciones del papel de los distintos sectores y, particularmente, de la mujer. Ella tiene que cambiar, porque la sociedad debe adaptarse a nuevos procesos económicos y sociales. Sin sus cambios, la sociedad en general no cambiará.

Desde esta perspectiva de cambios en el sector rural, la capacitación y su funcionamiento no pueden darse sin traumatismos, si no se producen cambios en los distintos sectores componentes; en particular, los que atañen a las mujeres, porque ellas tienen una doble función en la economía campesina: ideológica y productiva.

Asimismo, desde dicha perspectiva, la capacitación puede servir para preparar, generar y consolidar procesos de cambios sociales que, por sus implicaciones, desempeñan un papel altamente significativo en los procesos de desarrollo de una nueva ética económica y social del sector rural que se debe gestar, tanto en funcionarios, como en campesinos y campesinas.

Aunque objetivamente se están dando cambios en el papel productivo de la mujer, hacen falta cambios en su condición al interior de las familias; pues no han sido reemplazadas en su trabajo hogareño aunque su trabajo productivo aumentó. Además es frecuente que tengan menor acceso que los varones a servicios de apoyo oficiales (servicios de extensión, crédito, insumos, fertilizantes y nuevas tecnologías), que les permita aumentar su producción. En algunos países, la modernización ha ocasionado una disminución en la demanda de su trabajo, deteriorando su posición relativa y forzándolas a la migración.

Una de las razones de ello, es que, en muchas sociedades, el control de la propiedad sigue beneficiando desproporcionadamente al varón y limita las posibilidades de acceso de la mujer al capital productivo.

La creación de programas o de acciones hacia la mujer muestra la percepción que se tiene sobre su papel y potencialidad, pero no ha contribuido esencialmente a mejorar masivamente su condición económica; porque, en general, estas acciones suelen ser de poco alcance, no se articulan al plan de desarrollo y no consiguen, por tanto, un estatus en las acciones de gobierno. Como resultado de ello, los presupuestos

para manejar estos programas son marginales, y los recursos de asistencia técnica y capacitación son insuficientes.

Por su parte, la baja experiencia de participación, organización, comunicación y representación de la mujer campesina, no contribuye a crear una presión para que los programas tengan más cobertura e institucionalización. Aquí también puede desempeñar un papel estratégico la capacitación, calificando la demanda de la mujer campesina y, simultáneamente, garantizando también, mediante la capacitación, una sensibilización de los funcionarios.

CAPACITACION PARA EQUIDAD Y DESARROLLO

Para efectos del presente trabajo, se entiende, por capacitación de la mujer campesina, un proceso de transformación de las representaciones e interpretaciones técnicas, económicas y sociales acerca de las funciones que cumple en la sociedad campesina. El fin es que ésta coadyuve al mejoramiento de sus relaciones técnicas y sociales, que le permitan un desarrollo armónico en su familia y su comunidad, y le posibiliten una participación equitativa en los procesos económicos, sociales y políticos.

Los programas de capacitación concebidos en el marco del desarrollo, siempre van a significar rupturas con formas ideológicas que intentan mantener patrones tradicionales. Por eso, un nuevo conocimiento puede crear desgarramientos porque acaba con conocimientos legitimados. La capacitación de la mujer campesina, para que sea integral, debe contribuir a eliminar la inequidad en sus relaciones de género. Debe apoyarla en su desarrollo personal, para tener mayor seguridad. Esta característica es esencial a todo proceso de capacitación, pues ella es un acto de elevación de los procesos de reflexión y construcción del pensamiento lógico.

Desde el punto de vista de la mujer campesina, significa la posibilidad de tener un espacio para procesos reales de aprendizaje —no de información— necesarios para la comprensión y apropiación de conocimiento técnico, social y económico. El objetivo es que la campesina amplíe su visión del mundo y, de esta manera, se relacione en condiciones de equidad con el medio circundante.

La capacitación de la mujer del campo, como la del adulto, se valida, en la práctica, en la propia experiencia. A partir de aquí construye el concepto. Pero, como todos, necesita una actitud favorable para el proceso de conocimiento.

El proceso hacia el nuevo conocimiento, como ruptura, es parte de un desgarramiento interior. En el nivel tecnológico significa quitar la base de un saber transmitido por muchos años y que forma parte de la cultura. En el nivel de las costumbres y representaciones (por ejemplo, ideas sobre los límites y responsabilidades de la mujer y del hombre), igualmente pueden sentir afectados sus modos habituales.

La explicación y experiencia de un nuevo sistema de siembras, para cuestionar las creencias y hábitos anteriores, sirven para mostrar el cambio como proceso permanente en la vida.

La capacitación sobre la forma de llevar una empresa agrícola, se sustenta en la práctica y con una intención distintas; e implica nuevas formas de organización del trabajo y del resto de los factores; y, por tanto, un cambio, respecto de formas anteriores, que debe ser señalado. Este nuevo conocimiento técnico también implicará rupturas y requerirá una cierta actitud ideológica favorable; puesto que significa poner en crisis conocimientos anteriores que requiere, de quien lo recibe, una actitud ideológica de apertura, de sensibilidad para cambiar y una dosis de riesgo.

El aprendizaje del nuevo conocimiento técnico necesita una actitud de seguridad y de autoestima. Hace falta creer en una misma, en las capacidades y potencias, para que el aprendizaje sea fácil.

Toda política que quiera hacer de la mujer una protagonista del desarrollo, tiene que plantearse rupturas en términos de los roles asignados, de los mecanismos, de los instrumentos de política y de las formas de capacitación que tradicionalmente se han dirigido a la mujer. Implica una redefinición de conceptos y, en general, la adición de otros temas. Por ello, no debe asustar si entran en crisis modelos anteriores de capacitación que no se proponían hacer de la misma una estrategia para participar en el desarrollo en términos de equidad.

Desde el punto de vista técnico, el mejoramiento global de las condiciones de la producción en el sector rural, pasa por la calificación del perfil y la capacidad socioproductiva de todos los miembros de la parcela familiar, con miras a elevar las potencialidades productivas y sociales que se requieren, para desencadenar un desarrollo rural sostenido y una oferta estable de alimentos.

Esta capacitación tiene que incluir a la mujer por una doble circunstancia: ella es importante en la producción y tiene la función de transmitir los valores que pueden favorecer la transformación de las actitudes de las sociedad rural, cuyas repercusiones pueden cristalizarse frente a lo técnico, económico, social y político.

Quienes trabajan en programas de capacitación, tienen que asimilar que, sin cambios ideológicos o de actitud, no hay condiciones para que los conocimientos que implican cambios técnicos sean asumidos por quienes reciben la capacitación, se los apropien y los desarrollen.

ESTRATEGIAS DE CAPACITACION Y POLITICAS AGRARIAS PARA LA MUJER

Reforma agraria y capacitación femenina rural

El reconocimiento del papel económico de la mujer empezó a transformar los programas y a la propia mujer. Caben mencionar, como antecedentes de los actuales programas de capacitación, los realizados en la sexta década por los organismos que impulsaron los programas de reforma agraria. Aunque se aplicaron de manera segmentada (a las mujeres o esposas de los sujetos de reforma agraria y prestatarios de crédito), mostraron la posibilidad de trabajar eficazmente en acciones económicas con las campesinas. Los programas con la mujer no tuvieron el suficiente respaldo institucional; y, por el contrario, globalmente se puede definir el período agrarista como esencialmente desconocedor de las funciones femeninas en la economía campesina.

El desarrollo agrario, que se extendió durante esta década, —con antecedentes en un modelo de desarrollo económico que se venía impulsando en muchos países y orientado a la creación de un mercado interno—, sacó a la mujer de la producción agrícola, de las decisiones de

la parcela y de la economía rural; y la confinó al hogar, mejorando —como ya se dijo— su papel de compañera, cónyuge, madre, y calificándola como consumidora.

En esa época se estimularon los programas que se centraban en las actividades de economía del hogar, y que calificaban el papel de la mujer, como proveedora de los alimentos, mejoraban su conocimiento en nutrición, refinaban su tarea de cuidadora de la salud, enseñándole alguna técnica de primeros auxilios; se fortalecía su papel de guardiana del equilibrio familiar, posibilitándole algún conocimiento sobre psicología aplicada, al cual se le denominaba **relaciones humanas**. La revisión de los programas que hacían las mejoradoras del hogar y educadoras familiares, vinculadas a los programas de extensión que se llevan a los campesinos desde 1950, arrojó tal resultado. (En algunos países, como Colombia y Bolivia, los programas de reforma agraria vincularon a la mujer como sujeto de crédito, pero no siempre transformaron radicalmente el sentido de la capacitación).

No se les adiestraba en términos de planeación y evaluación de los resultados de pequeños proyectos productivos con los que obtuvieran recursos adicionales para impulsarlos o expandirlos, ya que no se valoraba su gestión económica como empresaria, sino como una forma de educación y manejo del tiempo libre.

No se consideraba importante la vinculación de la mujer a la función productiva, derivado del desconocimiento que los responsables de ejecutar la política agraria tenían del modelo de funcionamiento de la economía. Por tanto, en los programas de dotación de tierras (reforma agraria y colonización), el conocimiento técnico-productivo no se consideraba esencial en el entrenamiento de la campesina —salvo si era la dueña del predio— y, en general, se le sugería que enviara un hijo o familiar hombre.

Pequeña producción y programas de capacitación para la mujer

En la séptima década, la crisis mundial de alimentos cambió la perspectiva de la pequeña producción y, con ella, la de sus actores en los países de América Latina. Pero las acciones promovidas en favor de la mujer, con ocasión de la puesta en funcionamiento de los programas de

DRI, fueron puramente "productivistas". Ellos no posibilitaron el surgimiento de una estrategia real de participación femenina equitativa en el desarrollo rural, pues no la contaban como protagonista de su propio proceso. El interés evidente de dinamizar la pequeña producción campesina —como potencial proveedora de alimentos—, a partir del desarrollo de un elevado nivel técnico, no consideró la necesidad de potenciar su rol productivo; a pesar de que, en la división social del trabajo, gran parte de la producción de alimentos era responsabilidad de la mujer.

Por aquel entonces, la capacitación en producción agropecuaria se circunscribió a la transferencia de conocimientos, para atención de huertas caseras y especies menores.

Tal acción tuvo un carácter marginal en la programación de la capacitación. Puesto que se la veía como actividad complementaria del varón, no planteó la elevación del estatus de la mujer, ni la igualdad de oportunidades como persona y sujeto productivo; no posibilitó la igualdad de oportunidades como persona y sujeto productivos en la toma de decisiones, necesarias para una modernización de la gestión rural; ni tomó en cuenta la creación de una mentalidad empresarial en la mujer. Tampoco se orientó una capacitación para la participación.

El resultado de esta capacitación, con muy contadas excepciones, tenía el efecto de desarrollar expectativas, pero de frustrar su realización. Aquellas actividades con proyección comunitaria (liderazgo, organización comunal), o que condujeron a su propia realización como persona, son bien raras de encontrar (Bonilla 1979).

El marco filosófico de la orientación de esta capacitación, seguía ligado a los conceptos de la economía del hogar de las décadas anteriores, cuyos especialistas asesoraban a los organismos de cooperación, y éstos a los gobiernos. Y, aunque se planteaba un nuevo enfoque, en esencia seguía definiendo la función de la mujer campesina en el marco preferencial del hogar. La orientación del nuevo enfoque de la economía del hogar, trata de capacitar a la mujer, tomando en consideración a los otros miembros de la familia; primero, por una actuación más efectiva dentro del hogar y, segundo, para que se desempeñe como persona con derechos y responsabilidades propias en la familia y en la comunidad (Cevotarev 1979:40).

El nuevo enfoque de la economía del hogar, vigente en el período, tuvo tres líneas principales de capacitación:

- Líneas de capacitación para la esfera doméstica deberían resolver las siguientes preguntas: ¿hay deficiencia en la producción de alimentos?; ¿existen hábitos alimentarios inadecuados?; ¿cómo se manipulan y ofrecen los alimentos?; ¿qué hábitos y criterios de higiene tienen las familias?; ¿con qué comodidades, elementos y enseres domésticos, cuenta el ama de casa para realizar esta función?;
- capacitación para la esfera económica, debería preocuparse por dar respuesta, entre otros, a los siguientes interrogantes: ¿proyectos económicos al alcance (económico, social y cultural) de la familia campesina?; ¿cómo afectará la actividad económica las responsabilidades del ama de casa?;
- capacitación humanística y social forma incluye los programas como la alfabetización, instrucción cívica, participación en actividades comunitarias de carácter social, cultural y político (Cevotarev 1979).

Las funcionarias responsables del ejercicio de esta capacitación habían sido preparadas en tareas de administración y manejo del hogar; esto es una formación en tecnologías domésticas (especialmente de alimentos).

Se sugería como esencial que durante su formación los estudiantes se familiarizaran con conocimientos de agricultura, horticultura, cría de aves y en economía (estudios de factibilidad, administración de empresas, otros), con el objeto de poder orientar mejor a las familias en el desarrollo de sus propios recursos (Cevotarev 1979).

Estrategia de capacitación y políticas agrarias (1980-1989)

En la década anterior se asistió a la modificación de concepciones y estrategias en torno al papel de la mujer rural. Las políticas de las décadas sexta y séptima no habían podido superar el atraso rural y, por el contrario, habían agudizado la tremenda diferenciación campesina (Janvry 1991:52). Con tal incremento de la pobreza rural, se acentuaba la presencia de la mujer en la actividad agraria.

Las cifras de CEPAL estipulaban que, en 1980, había 130 millones de pobres absolutos en diez países de la región; de los cuales, 66 millones eran residentes rurales.

Así se expresaron las autoras León y Deere (1986):

En general, en América Latina, la presencia de la mujer en la agricultura es más pronunciada en los estratos pobres del campesinado y entre los grupos con acceso limitado a la tierra o en proceso de proletarización total. La participación de la mujer en el trabajo directo de la parcela, especialmente en el estrato más pobre, está relacionado con 1) la ausencia del hombre a causa de la migración temporal masculina; 2) con el bajo costo de oportunidad de la mujer en el mercado del trabajo, dados los ínfimos salarios, muchas veces por debajo del mínimo legal, y 3) con el hecho de que para una parte de los minifundistas de América Latina, la agricultura es una actividad complementaria (León y Deere 1986:15).

Muchos estudios señalaron la necesidad de convertir a las familias, pobres y rurales, en grupo focal de políticas, teniendo en cuenta las características de su organización interna y su situación de asalariadas, minifundistas y las condiciones de género.

Los estudios realizados en la región pusieron de manifiesto las condiciones globales de la pobreza y la necesaria participación de la mujer rural en la superación de ella; señalaron en lo social altas tasas de atraso en el sector, la persistencia del analfabetismo, desnutrición, bajos niveles de escolaridad y ausencia de servicios básicos. En general, la mujer mostró en la economía rural, sea como ayudante familiar, sea como asalariada rural, un crecimiento de su participación global en cifras superiores a las de los varones.

Los políticos contra la pobreza se beneficiaron de los diagnósticos ofrecidos por los estudios realizados a raíz del establecimiento, por las Naciones Unidas, de la Década de la Mujer (1975-1984). De hecho se consiguió que los gobiernos de los países, por el estímulo de la cooperación técnica, pusieran en marcha programas que favorecieron la igualdad de mujeres y hombres para la implementación de proyectos productivos. Pero no hay duda que fueron las condiciones de crisis, las que dieron el carácter de prioridad a muchas de las acciones realizadas en favor de la mujer. Las estadísticas empezaron a mostrar el aumento de

las jefaturas femeninas en los hogares y el agravamiento de las condiciones de pobreza en estos núcleos, tanto del área urbana como del sector rural.

Para las agencias de cooperación que financian programas de desarrollo, resulta estratégico el apoyo a proyectos con componente mujer, para remover los factores de pobreza, hasta el punto que se dice que es un requisito básico si se quiere obtener cooperación.

El paquete de acciones que se sugiere para aliviar la pobreza rural incluye una gama de recomendaciones así:

- a) La provisión a los jefes de hogares, sean hombres o mujeres, de empleo estable, con un ingreso mínimo suficiente y próximo a la unidad familiar [...].*
- b) Programas de dotación de infraestructura y de servicios básicos (electricidad, agua etc.) y de salud, vivienda y educación. Estos programas si bien en beneficio de la calidad de vida de todos los miembros de la familia, benefician especialmente a las mujeres, ya que alivian enormemente la carga de trabajo doméstico.*
- c) Programas de educación masiva, especialmente dirigida a elevar el nivel de la información y de comunicación de los miembros de las unidades nucleares y a combatir los estereotipos sexuales [...]*
- y d) Programas de organización de las familias en asociaciones [...] alentando la participación de las mujeres en dichas asociaciones (Borsotti 1982:408).*

Líneas metodológicas y su orientación en la capacitación de la mujer rural

La capacitación realizada para que la mujer del campo participe equitativamente en el desarrollo, ha sido vinculada al concepto de investigación y capacitación participativas. Como programa de capacitación, se le define:

[...] conjunto de actividades, cursos, jornadas, encuentros, talleres etc., mediante los cuales se vive colectivamente en proceso de: a) lectura de la realidad de los interlocutores, tanto al nivel productivo como social, b) transferencia de conocimientos nuevos, c) producción de conocimientos nuevos y d) proyección en acciones y realizaciones nuevas (CIPCA 1986).

En los países, se han implementado en mayor o menor grado acciones de capacitación para posibilitar el desarrollo empresarial de la mujer

campesina y el conocimiento de la gestión económica. De igual manera se han impulsado, metodológicamente, formas de relación grupal que viabilicen el análisis, para sustentar cambios en la percepción de su papel; que apunten al desarrollo de su autonomía y a la redefinición de su rol ante la familia, la comunidad y el país.

El sentido de la capacitación que se ha venido realizando, a partir de su inserción en proyectos productivos, ha mejorado sus conocimientos técnicos, económicos y organizativos a partir de una percepción de sí como mujer y como sujeto económico.

En este marco de político, han surgido, alrededor de acciones con la mujer rural, proyectos, programas privados, gubernamentales y políticos estatales. Su resultado ha sido la puesta en práctica de programas de capacitación, como parte de las iniciativas para su implementación y desarrollo.

Todos los países de América Latina, en mayor o menor grado, han iniciado acciones preferentes de capacitación a la mujer.

Dos son las circunstancias que enmarcan la capacitación de la mujer campesina: las acciones contra la pobreza y la vigencia de la Década de la Mujer, reactivada con la estrategia de la conferencia de Nairobi en 1985. Ambas le dan una nueva dimensión metodológica y temática a la capacitación de la mujer campesina, que ha venido implementándose, no sin esfuerzos, en los organismos nacionales de ejecución de los programas agrarios; y, con casi poca aceptación, en los organismos de formación profesional de los países.

En este sentido, los estrategias de capacitación han resultado favorecidas por los apoyos de los organismos internacionales y por las experiencias de los organismos no gubernamentales, en cuanto al desarrollo de metodologías participativos y publicación e intercambio de material de apoyo.

Capacitación e identidad

La capacitación para el desarrollo de los sectores que viven situaciones de marginamiento social y económico, tiene que apuntar a construir una doble identidad: como ser social y como sujeto económico. Como ser

social, tiene que restablecer y entender condiciones de igualdad de oportunidades. Debe apuntar a conformar una ideología, resultado de una conciencia crítica sobre factores no naturales que desvirtúan las potencialidades que tiene cada sujeto. Como ejemplo, el Proyecto Promoción de la Mujer Campesina del Alto Piura, en Perú, desarrolló la línea de capacitación para la producción, la identidad y la organización, y la participación. Así enuncian los objetivos:

- a) *Profundizar los conocimientos de la mujer campesina en crianza de animales menores, a través de la capacitación práctica.*
- b) *Buscar que la mujer campesina, a través de la reflexión conjunta, tome conciencia de su problemática y busque alternativas viables para enfrentarla y modificar su situación (planificación familiar, salud, vida conyugal, etc.).*
- c) *Motivar a las mujeres campesinas sobre líneas y aspectos de la problemática regional y nacional [...], para promover su presencia en las organizaciones poblacionales y gremiales planteando alternativas y participando en acciones reivindicativas (CIPCA 1986).*

Esta capacitación integradora le da seguridad, la prepara para enfrentarse con gran motivación ante el nuevo conocimiento; igualmente le permite conocerse a sí misma, conocer a los otros; comprenderse —como resultado de un hecho social— y entender el papel de los otros, del trabajo asociado para conseguir sus metas.

La capacitación hacia la economía, sin una previa o simultánea actividad reforzadora de la identidad de género, de sus fortalezas y debilidades, no logra desarrollar el sentido de toma de decisiones que es clave en la formación para la empresa. Esta es la razón para que las mujeres que han participado en talleres de identidad, desarrollen una mejor aptitud frente a la relación con otros y adquieran la seguridad y capacidad de riesgo que el mercado exige.

La formación para la gestión económica requiere conocimiento y seguridad. Sólo se puede tomar decisiones autónomas, sólo se puede asumir riesgos de la gestión productiva, cuando se tiene plena confianza en las capacidades. Mientras las mujeres permanezcan en la cultura del fracaso o la dependencia, no podrán desarrollar sus potencialidades.

La incidencia de la educación formal y no formal en la mujer, la convierte en un ser dependiente que padece el síndrome de la Cenicienta; que siempre necesita un protector. Esta formación produce sentimientos de inferioridad que impiden el desarrollo de la creatividad necesaria para enfrentarse, con dominio, a nuevas situaciones. Las creencias en la formación de la mujer, dificultan el fácil desarrollo de los niveles que exige la lógica empresarial; ciertamente, en la mujer campesina, la experiencia concreta el proceso de aprendizaje de las actividades económicas. Pero su actitud de temor, forjada en una sociedad autoritaria, en donde las decisiones no son tomadas por la mujer —formada como ser pasivo y sin tomar la iniciativa—, constituyen fuertes obstáculos que deben removerse, si realmente se quiere lograr una participación real en el desarrollo.

La estrategia para cambiar la timidez o pasividad, no se resuelve con la sola identificación. Indicarle a una mujer, y mejor a una campesina, que debe asumir actitudes diferentes, es parte también, de un estilo autoritario. Ha sido preciso crear una metodología que le permita reflexionar por sí misma. En general, la experiencia ha demostrado que son básicas las acciones grupales que permiten una reflexión autónoma, sobre la base de ayudas que le hagan ver las funciones que cumplen históricamente las mujeres rurales, — alrededor de la tierra y la producción y las familias y las dificultades para estos procesos. El análisis de este proceso, por ejemplo, de una actitud frente al crédito (miedo a endeudarse), o frente a una intervención en público (miedo a hablar, risas), puede servir de tema de reflexión para descubrir las necesidades que deben ser resueltas en cambios de actitud, a fin de lograr un desarrollo integral como persona, productora y madre.

El logro del desarrollo rural no es sólo un problema de recursos técnicos y financieros; también apunta a transformar la actitud mental para ese desarrollo. Tiene que incidir en los estereotipos y viabilizar una actitud de participación con equidad. Por ello, en cualquier tema de capacitación debe estar presente la construcción de una identidad de las campesinas, favorable al desarrollo, y que contribuya a modificar actitudes rígidas.

Capacitación organizativa

Desde hace muchos años, se acepta que la participación ciudadana es clave para el desarrollo. Ahora que se quiere extender los frutos del progreso a la mujer, su acción de participación en la organización, hace

que encaren un conjunto de dificultades para su desarrollo económico y social, que deben ser resueltas por políticas sectoriales y multisectoriales. Y es factible que las soluciones no sean las más adecuadas a su condiciones (Villarreal 1990).

Para participar en estos organismos, la mujer tiene que tener una práctica en participación y organización. Ella tiene grandes carencias, puesto que no ha tenido oportunidad de experimentar la organización. Además su tradicional aislamiento le ha impedido compartir la distribución de tareas organizativas, tendiendo a recargarse porque no sabe administrar, ni delegar. No tiene experiencia en hacer propuestas, en planificar ni evaluar.

La necesidad de formar a todos los habitantes del medio rural en las tareas de organización y participación, se torna más acuciante en las mujeres del campo, pues su experiencia ha sido más limitada. Además, por el reto que actualmente enfrenta en términos de liderazgo y compromiso, demanda ayuda capacitadora en conducción de grupos y liderazgo.

Una temática de capacitación que forma parte de esta línea, es la capacitación en comunicación; pues apunta al manejo de destrezas y procesos que fortalecen la organización y la participación.

También, por las coyunturas de descentralización en que viven los países, es importante la capacitación de la mujer en la identificación de necesidades locales de desarrollo y en la calificación para estos procesos.

Adicionalmente, como las experiencias productivas se hacen mayormente en forma asociativa, se ha dado un desarrollo organizacional que se proyecta y se liga a las comunidades. La existencia de clubes de madres (Bolivia), centros maternos (Perú), organizaciones de mujeres campesinas (Colombia) han requerido una capacitación combinada sobre el grupo, formas de funcionamiento y de relaciones con el Estado en términos de proyectos productivos y sociales.

Capacitación en gestión

Existe una creciente participación de mujeres del campo en proyectos económicos y, además, una gran necesidad de más proyectos económicos en donde se vinculen mujeres. Y, aunque no se trata de exaltar su responsabilidad, no hay duda que es una buena garantía incluir a mujeres

en los proyectos y posibilitar que asuman responsabilidades. Pero la toma de decisiones no podrá ser exitosa, si las mujeres del campo no tienen la capacitación empresarial en el manejo de los aspectos técnicos, financieros y contables del proyecto; asimismo, si no se amplía su limitado conocimiento sobre formulación de proyectos. Esta afirmación ha sido evidente en las demandas de capacitación, surgidas en el desarrollo de los proyectos de cuyes, producción, transformación y comercialización de la piña en Nariño y Cauca, respectivamente, a cargo del Instituto Colombiano Agropecuario, con el apoyo financiero del Fondo de DRI.

Capacitación técnico-productiva

La orientación sobre las necesidades de formación de la mujer del campo, está cambiando. Ya no es suficiente que se le brinde la capacitación tradicional de costura y mermeladas, en el marco de la filosofía de economía del hogar. Esta puede servir sólo si se da en el marco de la empresa femenina y la producción para el mercado. El desarrollo del sector rural exige que la transferencia técnica de conocimientos se haga no solamente a los hombres, sino también a las mujeres, en la medida en que ellas forman parte de la producción agrícola, pecuaria y no agropecuaria del área rural.

En esta línea de capacitación, se incluye la que reciben las mujeres para la producción, el mercadeo y la transformación (frutas, molinería, otros). Un tipo de capacitación particular del área técnico-productiva lo constituye el que se ha iniciado en los países, dentro de el marco del desarrollo forestal y del cuidado de cuencas.

Esta línea de capacitación está llamada a constituir una línea de capacitación específica, en tanto integre otros aspectos que hacen parte de la necesaria formación, en aspectos ecológicos, a las mujeres y familias campesinas.

En términos de las modalidades de capacitación, podrían establecerse líneas, centradas en mujeres que tienen responsabilidad como jefas de hogar, y donde el énfasis mayor se haga en su condición de empresaria y directora de la gestión. Otra línea de capacitación debe enmarcar a la mujer en una situación de coproductora y partícipe de un entorno familiar, dentro del cual debe mejorarse su posición y nivel de autoestima.

PROGRAMAS DE CAPACITACION DE LA MUJER CAMPESINA

Los obstáculos que enfrenta este tipo de programas pueden ser clasificados en dos clases: los de carácter estructural y los de carácter formal.

Restricciones estructurales

Las limitaciones o restricciones estructurales son las que a continuación se describen:

- Supervivencia de patrones discriminatorios en las áreas rurales y urbanas, expresadas en estereotipos sobre las funciones que debe realizar uno y otro sexo; y que limitan, tanto a los campesinos como a los funcionarios, para tener la comprensión global del programa. Esta visión recortada hace que la dirección de los programas no entienda la función que tiene la línea de capacitación para valorar la identidad de la mujer y elevar su autoestima; y que tales acciones, sean denominadas pcyorativamente feministas, lo cual inmediatamente deslegitima cualquier actividad.
- Programas en favor de la mujer no han formado parte del plan del desarrollo nacional; y, sólo excepcionalmente, han sido objeto de formulación de políticas sectoriales. Colombia ha sido el único país en América Latina que en 1984 aprobó una política sectorial en favor de la mujer campesina e indígena, que facilitó el desarrollo de programas institucionales y modificó a la ley agraria en beneficio de la mujer rural pobre (DNP-CONPES 1984). Significa ello que los programas hacia la mujer rural —en términos de acciones de crédito, investigación y capacitación—, carecen de legitimidad institucional que los desfavorece para una ubicación administrativa, y de un apoyo financiero que les permita tener continuidad.
- Existe insuficiencia y a veces verdadera carencia de personal, con el adecuado perfil necesario para trabajar con la mujer rural. Esta labor necesita funcionarios que tengan el conocimiento metodológico de cómo trabajar con la mujer; simultáneamente, con un idoneidad técnico-productiva, conocimiento del enfoque empresarial y la información sobre la legislación que protege los

derechos de la mujer y los servicios a ella, para garantizar un enfoque global y un desarrollo integral. No necesariamente el hecho de ser mujer, garantiza la idoneidad para el trabajo.

Restricciones formales

Las restricciones de carácter formal se encuentran relacionadas con los siguientes hechos:

Investigación tecnológica y de conocimientos en mercadeo de productos que manejan las mujeres, es realmente escasa, por los limitados recursos que hacia ella se destinan. Esto se traduce en que las usuarias de los proyectos productivos, deben asumir, en realidad, los costos de los ajustes de la transferencia tecnológica y del bajo nivel de las condiciones del mercado. Todo ello impide que la capacitación pueda cumplir su tarea, eficientemente, en el área técnico-productiva.

La planificación de los programas de capacitación no está acorde con las demandas y experiencias de las mujeres beneficiarias. Muchas veces se ofrecen temas que ya resultan tradicionales a los intereses de las mujeres. La programación, en términos de horarios y metodologías, impide la exitosa participación de la mujer en el adiestramiento. La determinación del momento y el sitio no tiene en cuenta el papel múltiple que ella realiza; y la presencia de metodologías verticales, poco integradoras, impiden que la mujer deje el temor y que participe. La ausencia de estudios e inventarios que registren y analicen globalmente las experiencias de capacitación y los temas teórico-metodológicos, para visualizar las tendencias y sus resultados en relación con los procesos sociales y económicos (países, regiones, o en ambos), impone restricciones formales para la planificación de programas adecuados.

CONCLUSIONES

- La implementación de acciones de capacitación para la mujer campesina, requiere de un múltiple enfoque y un particular énfasis. Por lo tanto amerita hacer un seguimiento de los procesos que han orientado a los países, a fin de poder valorar los avances metodológicos en las distintas líneas de capacitación. Muchas de estas acciones son experiencias puntuales de las entidades, puesto que no existe una propuesta global de capacitación, dirigida a la mujer rural, que integre las experiencias técnico-productivas de gestión y de participación, con la base de una formación para el

reforzamiento de la autoestima. En Venezuela, a mediados de la década pasada, se hizo un plan de capacitación integral para la mujer campesina, que después perdió dinamismo.

- Además de la necesidad de pensar en programas de capacitación para la mujer campesina, es urgente capacitar también a los funcionarios y suministrarles las herramientas metodológicas del trabajo con la mujer del campo, a partir de la dinámica de su participación en el sector; para que así, tengan cabal comprensión de su función, condición y posición, y de las perspectivas al futuro.
- Existe mayor probabilidad de que a las mujeres se les facilite trabajar con mujeres del campo; porque la identidad de género, puede generar una relación de mayor confianza. Pero, no necesariamente, las mujeres —por el hecho de serlo— están habilitadas para trabajar con otras mujeres. En el caso de la mujer rural, se requiere una reflexión y un conocimiento en tomo a las características del medio rural y la economía campesina; y, además, sobre las condiciones y funciones de la mujer rural.

A partir de este doble conocimiento, se habían establecido las bases para iniciar, idóneamente, un trabajo con la mujer campesina.

De igual manera, como el implementar una acción en favor de la mujer del campo tiene una gran complejidad, se necesita de un proceso de sensibilización de los funcionarios que intervendrán en la actividad, y de la presencia de un elevado conocimiento técnico sobre el área de trabajo que se quiere impulsar.

- Una actividad de cooperación que el IICA emprenda en capacitación a la mujer campesina, puede orientarse exitosamente, si tienen en cuenta las siguientes necesidades básicas de cada país:
 - Apoyar el desarrollo institucional de los programas en favor de la mujer campesina.
 - Propiciar una política de formación de recursos humanos, en el plano profesional y tecnológico, que incluya, en determinadas disciplinas las relacionadas con el tema de mujer rural (procesos económicos y sociales).
 - Impulsar políticas nacionales de capacitación integral dirigidas a la mujer rural.

BIBLIOGRAFIA

- AYALA, U. 1990. Pobreza, desigualdad y mercado laboral en el sector rural colombiano: Informe de consultoría. Bogotá, Universidad Nacional-CID.
- BONILLA, E. 1990. El trabajo femenino y la pobreza en América Latina y el Caribe. (Mimeo).
- BORSOTTI, C. A. 1982. La familia pobre rural y urbana como grupo focal de políticas. In Pobreza, necesidades básicas y desarrollo. CEPAL-ILPES-UNICEF. p. 407-408.
- CEVOTAREV, E. 1979. Mujer rural y desarrollo: Nuevo enfoque del educación del hogar en América Latina. Bogotá, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. p. 44, 45, 47.
- CIPCA (CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y PROMOCIÓN DEL CAMPESINADO). 1986. Mujer campesina: Experiencias de investigación y capacitación. Piura.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION (COL.) 1984. El papel de la mujer en el desarrollo del sector agropecuario. Bogotá, Consejo Nacional de Política Económica y Social.
- IICA (INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA)-MINISTERIO DE AGRICULTURA (COL.). 1986. Mejoramiento tecnológico en el desarrollo de proyectos productivos con mujeres campesinas. (Mimeo).
- JANVRY, A. 1991. El caso latinoamericano. In Campesinos y desarrollo en América Latina. Bogotá, DRI, Tercer Mundo.
- LEON, M.; DEERE, C. D. 1986. La mujer y la política agraria en América Latina. Bogotá, Asociación Colombiana para el Estudio de la Población, Siglo XXI. p. 15.
- LOPEZ, C.; CAMPILLO, F. s. f. Problemas teóricas operativos en la ejecución de una política para la mujer campesina. (Mimeo).

LLAMBI, L. 1990. El campesino contemporáneo. In *El campesino contemporáneo: Cambios recientes en los países andinos*. Fernando Bernal (Ed.). Bogotá, CEREC, Tercer Mundo. p. 66.

VILLARREAL, N. 1990. *Perspectivas para el 2000: De la organización de la mujer al poder con equidad*. UNICEF, Programa Regional Capacitación de la Mujer para el Desarrollo.

SEGUNDA PARTE

EXPERIENCIAS DE CAPACITACION CAMPESINA EN LA REGION ANDINA

Bolivia:

Cooperativa Integral con Amplia Base Societaria.
Nilo Robles M.

Colombia:

Capacitación en Programas de Reforma Agraria.
Miguel Diago R.

CAPACA, Una Cultura para el Desarrollo Rural.
Experiencia de Tolima.
Joaquín Rojas A. et al.

Ecuador:

**Capacitación para la Gestión Campesina en una Zona
de Colonización. Proyecto DRI Puerto Ila Chone.**
Javier Ponce C.

Perú:

Posibilidades y Límites de la Capacitación Campesina.
Experiencias de una Organización de Desarrollo Rural.
Iván Mendoza V.

COOPERATIVA INTEGRAL CON AMPLIA BASE SOCIETARIA

Nilo Robles

CARACTERIZACION DEL CONTEXTO CAMPESINO

Historia

La experiencia desarrollada sobre capacitación campesina, se llevó a cabo en el departamento de Cochabamba, parte central de Bolivia en la región del Valle Alto, con una altura media de 2700 metros sobre el nivel del mar. La superficie total del Valle Alto suma 48 000 hectáreas, de las cuales 35 000 son consideradas aptas para la agricultura. Tiene un clima seco y templado, con una precipitación media de 370 mm anuales, de los cuales el 75% corresponde a los meses de diciembre a febrero, y entre mayo y agosto prácticamente no llueve.

En el Valle Alto viven alrededor de 118 000 habitantes; de los cuales se estima que 26 000 personas se dedican a la agricultura. La población, en el momento de los trabajos (1976), era estable en cuanto a la emigración, puesto que el registro de migrantes no arrojaba saldos de importancia: sin embargo, durante la última década, se ha convertido en una zona de expulsión a las zonas de producción de coca, y en las épocas de cosecha en el departamento de Santa Cruz.

El analfabetismo alcanza al 19% de la población, y sólo 10% tiene estudios medios o superiores. La mayoría de las comunidades disponen de escuelas básicas; en las localidades de Cliza, Punata, Arani y Tarata hay establecimientos de enseñanza media.

En las cuatro provincias existen servicios hospitalarios. En Punata, en ese entonces, existían agencias de los bancos del Estado y Banco Mercantil (privado).

La comunicación por carretera beneficia a la región con la vía troncal que une los departamentos de Cochabamba y Santa Cruz. En las zonas se ramifica en algunas vías asfaltadas por un total de 50 kilómetros. Una red interior de caminos, en parte afirmada, lleva a todas las localidades del Valle. El estado de conservación no es bueno; lo que se traduce en recargos en los costos de transporte.

Las principales poblaciones del Valle están unidas entre sí, y con la capital de departamento, por servicios regulares de transporte, correos, telégrafos y teléfonos.

Las tres principales poblaciones de Punata, Cliza y Arani cuentan con energía eléctrica, solamente en el sector urbano. En el área rural, se preveía dotar de estos servicios a unas 6500 viviendas campesinas.

Caracterización de la economía campesina

Como en toda la región de los valles de Cochabamba, el poblador, generalmente, es labriego de minifundios; por consiguiente la producción ha estado dirigida al autoconsumo, y el excedente —especialmente hortícola— es vendido en las ferias locales y en la ciudad de Cochabamba.

Las limitaciones de tierra, uso de agua y otras han determinado, últimamente, que la migración sea fuerte hacia otras zonas del país, especialmente hacia el departamento de Santa Cruz, donde la mano de obra es requerida por los empresarios agrícolas de esa región. Estas zonas han contribuido a la expulsión de la mano de obra dirigida al laboreo de la coca, cuyas consecuencias han influido en la región notablemente.

Condiciones que inciden en el comportamiento social campesino

Características del sector agropecuario

Agricultura

Históricamente, los valles de Cochabamba han sido denominados como el "granero de Bolivia". En estos terrenos fructifican todos los cultivos de las zonas templadas, destacándose el maíz, trigo, cebada, papas, hortalizas y alfalfa. Estos cultivos se desarrollan, principalmente, con las lluvias de verano; pero cuando se dispone de agua para regadío, se pueden obtener dos cosechas al año y aumentar los rendimientos de la época principal.

En comparación con Valle Alto, los valles Central y Bajo mantienen las lecherías florecientes. Se riegan los terrenos, gracias a torrentes cordilleranos de curso permanente, y al embalse del río Tamborada, ubicado en la Angostura. Mientras que, en el Valle Alto —objeto del estudio—, la mayor parte de la agricultura es de secano; en algunos lugares, se aprovechan arroyos de temporada para completar el agua de las lluvias.

El promedio del rendimiento de los principales productos, en el área de estudio, es en el caso del maíz de 1.32 t/ha, en el de la papa de 6.60 t/ha y en el de la alfalfa de 30 toneladas por hectárea.

Generalmente, los métodos de cultivo son rudimentarios; de ahí los bajos rendimientos. No existe costumbre de usar semillas certificadas ni abonos químicos (1976). El uso de la maquinaria agrícola moderna es limitado. Por lo reducido de las propiedades y los trabajos, generalmente estos se hacen a mano y con bueyes.

Ganadería

En las visitas de estudio realizadas, en 1976, al Valle Alto y a las ferias de Punata, se apreció que el ganado estaba generalmente subalimentado, posiblemente, porque el número de cabezas era muy superior al que se podía mantener en buenas condiciones. De hecho, los campesinos alimentaban su ganado con cañas secas de maíz y malezas cortadas entre los cultivos, cuyo valor nutritivo es mínimo.

Tenencia de la tierra

La tierra de los valles de Cochabamba está subdividida. Se estima que el tamaño promedio de la propiedad dotada, es de 4.4 hectáreas según el Consejo Nacional de Reforma Agraria.

La subdivisión más extrema se presenta en el Valle Alto, donde las 35 000 ha de tierra cultivable están divididas entre 21 700 familias, de las cuales el 70% tiene menos de 2.6 hectáreas. Es muy corriente, además, que la tierra de una familia esté repartida en varios lotes de unos pocos miles de metros cuadrados cada uno, distantes entre sí.

La tierra es trabajada, generalmente, por la familia propietaria; y son raros los casos de arrendamiento. Cabe aquí notar que la tierra en los valles tiene un valor muy alto; totalmente desproporcionado a su posible rentabilidad. No se puede explicarse este fenómeno.

Organizaciones campesinas

Dentro del Valle de Cochabamba, las organizaciones más comunes son cooperativas agrícolas pequeñas regidas por la Ley General de Cooperativas del 13 de septiembre de 1958, así como por las resoluciones supremas nos. 135 646 y 151 513 que regulan los denominados grupos precooperativos, por cuyas disposiciones fueron abrogados en 1980. Asimismo, el Banco Agrícola de Bolivia promovió los denominados grupos notariados, en los cuales varios campesinos otorgan poder, ante Notario Público, a uno de ellos para que los represente y gestione el financiamiento requerido.

Casi ninguna de estas organizaciones ha alcanzado su consolidación; y más bien subsistían como grupos orientados más a resolver problemas sociales que económicos.

Comercialización

Los campesinos venden sus productos y ganado en las ferias de Punata, Cliza y Tarata, mediante transacciones directas y privadas entre comprador y vendedor.

A las ferias, que se celebran una vez a la semana, acuden comerciantes que compran al campesino sus productos, los acopian y, luego, los llevan hasta los grandes centros de consumo: Cochabamba, Oruro y las minas.

En la práctica, ocurre que los comerciantes se organizan previamente y manejan, a su arbitrio, los precios de la feria. Comúnmente conocidos como "rescatistas", se presentan en número no superior a 10 al iniciarse la feria, y mantienen la demanda deprimida hasta que el campesino, apremiado por la necesidad de volver a su tierra, se ve obligado a vender a bajo precio. Posteriormente, en la misma feria, los productos vuelven a cambiar de mano y con precios mejorados.

Crédito

En diversas oportunidades se han establecido líneas de crédito controladas, para paliar la escasez crónica de capital de los campesinos. El Fondo de Refinanciamiento Agrícola fue operado en un 70% por el Banco del Estado y el resto por el Banco Agrícola. Los créditos eran a un año plazo para gastos de siembra y adquisición de insumos; y a tres o más años, para la compra de ganado lechero, habilitación de tierras, compra de maquinarias, otros. Los intereses cobrados alcanzaban al 13%; salvo los destinados a siembra de trigo que eran del 10%, siendo el monto máximo de Bs.10 000 por agricultor.

En el Valle Alto operan también cooperativas de ahorro y crédito; agrupan a comerciantes, artesanos y campesinos; otorgan crédito a sus socios por un monto máximo de tres veces más que sus depósitos. La morosidad, en el tiempo del estudio, subió por encima del 15 por ciento.

Los índices de morosidad tan dispares que señalan las diversas instituciones, hacen pensar que el problema no está tanto en la seriedad del campesino para cumplir sus compromisos, sino en la capacidad del prestatario para evaluar el riesgo y minimizarlo mediante una adecuada asistencia técnica.

Los campesinos señalan que las exigencias en informaciones, garantías y tramitaciones, propias del sistema bancario, les deja generalmente al margen de los beneficios de estos créditos.

Características y especificidades del campesinado

Cultura campesina

La región ha sido caracterizada por su rico acervo cultural que corresponde, en sus componentes principales, a la corriente de las culturas quechuas. Como idioma, el quechua es hablado por el 100% de

sus habitantes; y, actualmente, es el único medio de comunicación. Esto no quiere decir que dejen de utilizar el español, pero lo hacen por la necesidad de comunicación en la ciudad, especialmente. Incluso así, los ciudadanos también hablan el quechua; y, generalmente, es el mejor medio de entenderse con ellos.

Asimismo, los "vallunos" son alegres y extrovertidos, hábiles para los negocios y de mucho prestigio en su trabajo. La música y el folclore, en general, se hallan relacionados con los acontecimientos religioso-paganos, y en ellos encuentran la recreación durante las fechas de los calendarios santorales.

Características del proyecto

La experiencia se llevó a cabo bajo los auspicios del Servicio Nacional de Desarrollo de la Comunidad (SNDC); entidad que empezó a funcionar desde la sexta década, como una respuesta para la solución de los problemas emergentes de la reforma agraria, dictada el 12 de agosto de 1953.

Este mecanismo estatal ha sufrido notables cambios, y ha desempeñado un rol importante, especialmente en la sexta década —y de alguna manera también a la fecha—, en la promoción social. Posteriormente amplía su cobertura a los aspectos agrotécnicos, económicos y sociales de forma integral. Estas experiencias merecen estudio aparte.

A inicios de la séptima década, el SNDC ingresa a una etapa intensa de fomento a la producción agropecuaria. Esta experiencia, en la prestación de servicios a pequeñas organizaciones, estuvo impulsada bajo la siguiente hipótesis:

Impulsar cooperativas integrales de amplia base societaria, bajo el Programa de Asistencia Técnica y Fomento de Organizaciones, que había creado el Servicio Nacional de Desarrollo de la Comunidad, dentro de la estructura administrativa bajo la óptica de centralizar sus esfuerzos en una región homogénea con características económicas, sociales y físicas similares. Y, al existir recursos naturales y el potencial humano suficiente, podría lograr con la cooperación en esa área su autosustento de desarrollo.

En efecto, en muchas regiones del país, a pesar de su gran potencial, no estaba siendo aprovechado por estar sus organizaciones atomizadas en pequeños grupos débiles, aislados, competitivos y hasta antagónicos dentro de la microrregión. En consecuencia, la pretensión fue la de integrar a toda la población económicamente activa de la región en una gran cooperativa de amplia base societaria, respetando las organizaciones existentes en dicha región, manteniendo su "status" y características socio-culturales que identifiquen al individuo con su medio.

Esta hipótesis planteaba, también, la participación democrática de todos los asociados —evitando la despersonalización del individuo por el gran número de miembros que suponía la nueva modalidad cooperativa—, a través de mecanismos surgidos de la realidad.

Así es como, para evitar esa despersonalización, se concibió la conformación de mecanismos participativos en grupos locales zonificados, para asegurar y lograr que el individuo se sienta parte componente y participante dentro de esa colectividad.

Este tipo de mecanismos permitiría también alcanzar, no sólo una mayor eficiencia en las operaciones de las actividades de la cooperativa, sino también el autocontrol societario. El cumplimiento de las obligaciones, al mismo tiempo, era un medio eficaz para canalizar la información, tanto societaria como administrativa, en ambas vías.

Objetivos

La institución impulsó este programa, según los siguientes objetivos:

- a. Diseñar y ejecutar programas que integren al mayor número de los pequeños productores comprendidos dentro de su área de influencia; que les permita, con los recursos económicos y humanos necesarios, lograr su autogestión en procura de alcanzar el bienestar económico y social de sus patrocinadores.
- b. Formular planes y programas para estimular al pequeño productor con la inversión de capital desde su organización; así como para crear el sentimiento de patrocinio, tan necesario en este tipo de empresas.

- c. Desarrollar un mecanismo operativo que vitalice la prestación de servicios económicos, en la medida de las necesidades de las organizaciones y de sus socios, en forma ágil y oportuna.
- d. Coordinar esfuerzos entre todas las agencias gubernamentales, para que faciliten la prestación de sus servicios, con miras al mejor aprovechamiento de los socios agrupados en las cooperativas.

Bajo estas premisas, la entidad gubernamental (SNDC) seleccionó tres regiones del país, que reúnen las mejores condiciones económicas y sociales. Habría de ejecutar tales premisas durante cinco años; tiempo en que se consideraba que las organizaciones impulsadas, encontrarían las suficientes bases para un despegue por sus propios esfuerzos.

En su oportunidad, se relató el desarrollo de la formación de una de ellas, denominada Cooperativa Integral de Servicios Cochabamba Ltda., ubicada en el departamento de Cochabamba, provincia de Punata.

En este contexto, la capacitación, como se ve oportunamente, desempeñará un papel decisivo en la organización de la cooperativa en cuestión.

Programas gubernamentales y no gubernamentales en la región

Los valles de Cochabamba y, en especial, el Valle Alto —zona donde se llevó a cabo el proyecto—, han sido objeto de atención de las entidades públicas y privadas que tienen que ver con el desarrollo rural. Como frutos de esta atención, se ha vertebrado con caminos vecinales a una troncal, que vincula con el departamento de Santa Cruz; y otros tipos de infraestructura, como la dotación de educación primaria y, en alguna medida, la de secundaria, y ninguna institución profesional.

Todo esto involucraba la participación de muchas entidades en la región, pero en forma aislada, sin ninguna coordinación; defendiendo parcialmente sus áreas, si eran sectoriales, en lo que debían hacer para lograr éxitos particulares, sin ninguna interrelación institucional que permitiese la cohesión de esfuerzos y acelerar el desarrollo de estas regiones. Sin embargo, en algunas zonas, cuando una entidad ha sido líder de un proyecto de magnitud, se ha trabajado integralmente con una respuesta positiva, como se verá más adelante.

Organismos responsables

Frente a la realidad antes señalada, el proyecto propuesto para la zona del Valle Alto, en los estudios preliminares, perfiló la necesidad de coordinar con los organismos de la región, en virtud del modelo que se iba a aplicar; es decir, que la cooperativa, transcurrido un tiempo, llegaría a autosustentarse, para lo cual sería necesario el concurso de todas las instituciones de la región.

En esa situación, el SNDC —entidad dependiente del Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios—, fue el encargado de impulsar el proyecto-modelo, como se explicará más adelante, para lo cual suscribió convenios con las demás entidades de la región, como uno de los componentes más del programa propuesto.

ELEMENTOS CONCEPTUALES PARA LA CAPACITACION CAMPESINA

Visión retrospectiva

En el país, se ensayaron muchas modalidades de capacitación, a través de metodologías, que permitieran alcanzar mejores condiciones de vida de los campesinos. Sin embargo ha tenido que transcurrir mucho tiempo para encontrar algunas alternativas y posibilidades que viabilicen positivamente dichas aspiraciones, las cuales, lamentablemente, tampoco se han generalizado. Por todo ello, el campesino sigue supeditado a decisiones ajenas, para lograr sus anhelos.

La transmisión de conocimientos ha sido ensayada a través de diferentes metodologías que han alcanzado muy poco de lo esperado; es decir que el campesino, luego de recibir las enseñanzas, pudiese continuar, por su propia cuenta, para lograr otras técnicas en el manejo de los factores de producción.

Las limitantes sociales y culturales —analfabetismo, arraigo del quechua— y otras dificultades (falta de infraestructura, electricidad, otros) han limitado el uso de los medios audiovisuales para la explicación de los mensajes.

Sin embargo estas situaciones fueron superándose, en el área del proyecto, por algunas condiciones más propicias, como se explicara más adelante. Pero se considera que las situaciones más críticas, sucedidas con los cursos de capacitación en el pasado, generalmente se debieron a la falta de definición de los alcances claros de los programas.

Si bien estas acciones centraban sus esfuerzos hacia el mejoramiento de la producción, eran llevadas a cabo mediante temas aislados, sin relación con otros campos; como por ejemplo el crédito u otros componentes. Estos esfuerzos fueron desarrollados sin una visión de conjunto, sino que más bien "se picoteaba", creando un malestar entre las comunidades. En esta situación, no se contaba con el apoyo de quienes hacían la labor de coordinación a través de la capacitación, con temas que podían coadyuvar a las acciones entre las mismas instituciones que operaban en la misma región.

En conclusión: se podría reiterar lo que se dijo en otro lugar; los trabajos eran aislados, superpuestos y hasta antagónicos. Y aunque todos buscaban mejorar las condiciones de vida, lo hacían desordenadamente; aún más, los programas, para recomendar mejor sus actividades, entraban en una franca competencia, abriendo posibilidades para que el productor, en determinados momentos, se diera el lujo de escoger a las entidades de cooperación —o en recibirlos indiscriminadamente sin ningún esfuerzo propio— con lo que se propiciaba la destrucción de la filosofía de la autoayuda cooperacional, tradicionalmente practicada en la localidad.

Frente a este lastre acumulado en el campesino de la región, había que superar y trabajar con instrumentos y metodología que los indujera a reflexionar sobre la situación negativa en su proyección al futuro; puesto que ya se advertía que, en la zona, existían instituciones que, luego de iniciar algunas actividades, desaparecían dejándolos frustrados en sus expectativas.

En ese ambiente de trabajo, la propuesta del modelo de la cooperativa integral de amplia base, a nivel de líderes y dirigentes en los contactos iniciales, tuvo bastante aceptación; por cuanto se proponía discutir previamente sobre los problemas y necesidades que, con el tiempo, las entidades organizadas por ellos mismos, podían autosustentarse en forma progresiva y segura, para solucionar tales limitantes en forma permanente.

Para ello, como se explica más adelante, había que disponer de propuestas claras, en los diferentes componentes del proyecto, a fin de capacitar en todos los niveles.

Naturaleza de la capacitación campesina

La capacitación campesina, dentro del proyecto, tendía a que los socios tomaran conciencia de la forma —proceso— en que iban a asumir la responsabilidad, luego de terminada la gestión de cinco años; tiempo en que el Estado iba a coadyuvarlos en todos sus componentes progresivamente, hasta dejarlos bajo su propia responsabilidad.

Esta situación hizo que los marcos conceptuales fueran operativizándose en la medida en que, los estudios de los mismos, señalaban su ejecución durante sus diferentes fases.

Por ello los programas se basaban precisamente en los contenidos de los estudios aprobados, tanto en la parte societaria (estatutos y reglamentos), como empresarial de la cooperativa para los siguientes ámbitos:

- Dirigentes y líderes campesinos de la región.
- Población, objetivo del proyecto, en los grupos de base.
- Funcionarios del SNDC (departamental y zonal).

Propósitos de la capacitación campesina

La capacitación campesina debió obedecer a los propósitos del Proyecto —en el que participaron los campesinos dirigentes, para su formulación en los niveles fundamentales— y la relación con sus aspiraciones a través de métodos participativos. Los propósitos pueden condensarse en los siguientes lineamientos:

- Toma de conciencia sobre el papel de los socios en la cooperativa, como dirigentes (diseños) y clientes de la misma (proceso de llegar al autosustento).

- Capacitación en técnicas participativas y de animación, a técnicos replicadores y dirigentes de la organización, para el proceso organizativo de abajo hacia arriba.
- Capacitación en los procesos de asistencia técnica, crediticia, comercialización y otros, para la implantación del proyecto. Orientada a funcionarios del SNDC, dirigentes de la cooperativa y socios.
- Capacitación en el manejo de instrumentos, materiales, otros, que implicaba la organización social (formularios, otros) y la administración (aportes de los socios, otros).

Funciones de la capacitación campesina

Motivación

Para estas funciones, se diseñó un proceso de promoción y toma de conciencia sobre el proceso organizativo de la cooperativa, en el que se aplican técnicas de animación y participación, a cargo de los técnicos especialistas en este campo —entrenados en el Control de Paracaya— en organización campesina, agropecuaria, crédito, entre otros. Posteriormente estos técnicos se encargarían de preparar a los dirigentes y líderes campesinos que, junto con ellos, repliquen los conocimientos en sus comunidades, al tiempo que discutan los diferentes problemas comunales o intercomunales.

Información

La estructura cooperativa en el modelo planteado, fue considerada de vital importancia para la información; es decir, tanto para el mensaje que ha de transmitirse desde la cooperativa, (y el SNDC, en el proceso de formación) en aspectos relativos a las decisiones, e instrucciones sobre lo que debían cumplir los mecanismos de participación, como para fluir la información por los canales creados con este fin, tales son los Grupos Asociados de Base (GAB).

Para ello, se diseñaron algunos instrumentos básicos a fin de canalizar la información. Y han tenido que ser los mecanismos de participación, GAB, los que promovían una serie de reuniones, inicialmente semanales, para informar, a través de sus dirigentes; y, posteriormente, los

mecanismos de enlace, para las instrucciones de la cooperativa. Este mismo vehículo servía para la recepción de la información en los niveles superiores. Esta práctica fue apoyada por los técnicos hasta convertirla en una actividad rutinaria, puesto que las reuniones se conducían en el idioma local (quechua); en lo posible, se evitaba material escrito — lo que no impedía enviar mensajes escritos, para ser leídos por sus dirigentes. La información, pues, fue vital en el proceso de formación de la cooperativa en sus diferentes fases y ámbitos (consejos, administración, otros).

Enseñanza y aprendizaje

Para la transferencia de conocimientos en los ordenes organizativos, técnicos, administrativos, y en la conducción de reuniones, generalmente se utilizó la metodología de aprender-haciendo en los temas prácticos; sin embargo, en algunos casos, se utilizaron las aulas del Centro de Paracaya. Esto último sucedía, a menudo, cuando se tenían que identificar problemas o buscar alternativas de solución intercomunal, donde los protagonistas hacían todo el trabajo y los animadores actuaban, orientándolos en el desarrollo de los temas con la aplicación de las metodologías.

Este proceso permitió una autorreflexión constante de sus problemas que, en la discusión, pasaban a ser compatibilizados y generalizados con ejercicios progresivos.

Procesos sociorganizativos y educativos

Con la metodología y los procesos de promoción, explicados en el anterior capítulo, los procesos sociorganizativos se planteaban en ese contexto, para definir las actividades en los ámbitos técnicos (funcionarios del SNDC); o de los dirigentes y socios, en el ámbito comunal. Una vez difundidos los procesos organizativos y empresariales, se debía ingresar paulatinamente a las diferentes etapas de la organización en sí, a través de la promoción y capacitación, tanto de funcionarios del SNDC, como de animadores para la organización en sí, a fin de orientar a los socios sobre sus roles en el campo técnico, de créditos, entre otros.

Consiguientemente se impulsaron acciones paralelas del desarrollo empresarial y del secretario de la cooperativa. La parte administrativa estaba a cargo de funcionarios profesionales del SNDC y, posteriormente, de otros contratados por el programa; así mismo las tareas de

transferencia de tecnología, canalización del crédito y otras actividades operacionales. Esto permitía a los socios ingresar a trabajos sumamente intensos ya que, anteriormente a la puesta en marcha de este proyecto, el SNDC venía haciendo similares actividades de fomento en forma tradicional; pero en esta oportunidad se transmitían a la organización, desde dentro, para ir dejando la nueva estructura en manos y a cargo de sus propios dueños organizados en mecanismos de decisión (Asamblea de Representantes), en mecanismos operativos y de enlace (GAB); así mismo los deberes y responsabilidades de los asociados en el plano comunal e intercomunal; y, en la parte empresarial, a cargo del personal contratado.

Características del modelo de capacitación campesina

El enfoque utilizado para la capacitación campesina, en el programa que se viene exponiendo, ha respondido para cumplir necesidades puntuales en la organización de la cooperativa, cuyos ámbitos —societario y empresarial— le dieron una fisonomía diferenciada de la que puede acontecer en otros modelos de capacitación no formal.

La característica destacada en el trabajo desarrollado, se refiere a que, en general, el modelo de la propuesta permitía capacitar a los campesinos, para que asumieran una serie de responsabilidades en forma ordenada, en la medida en que la institución iba dejándoles de su tutela; de tal manera que, con el tiempo (cinco años), debieran autosustentarse con los ingresos producidos por sus servicios, entre los que, naturalmente, se encuentra la capacitación como función de la misma institución cooperativa.

Por las metodologías empleadas, este modelo podría ser considerado dentro de un enfoque abierto, que permitiría, a los beneficiarios del proyecto, auscultar sus aspiraciones para compatibilizarlas con las políticas definidas en las asambleas de representantes, una vez conformados en la organización. Mientras que, en el proceso de formación, el enfoque se dirigía hacia el cumplimiento del estudio de factibilidad, ajustado a la realidad para su ejecución bajo acondicionamientos oportunos.

El sistema de organización, en sus diferentes componentes, permitía, en cada ámbito, utilizar la metodología apropiada; de modo que, para la transferencia de tecnología en las parcelas demostrativas, conlleva sus

propias características por la forma de difundir estos conocimientos. O en el caso de la ganadería, para las campañas de vacunación, debían tomarse previsiones de la capacitación a líderes locales para su control u otros. De igual manera, en el manejo de los documentos a cargo de los responsables de GAB, para el control crediticio, merecía un trato metodológico aplicable a este caso.

En virtud de lo anteriormente señalado, las formas evolutivas y de control de la capacitación también variaban para medir el grado de aprendizaje en cada uno de los campos. Como es natural, por el modelo utilizado, generalmente debían ser verificadas inmediatamente a la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos. El seguimiento de cerca, por los técnicos capacitados en todos los niveles de ejecución del proyecto, se convertían en medios para rectificar las distorsiones que acontecieran en el proceso.

Consiguientemente había un control sistemático para evaluar los resultados inmediatos que, en el tiempo, podían medirse a través de actividades previstas cualitativas; y, cuantitativamente, por número de créditos otorgados, por número de socios atendidos por la asistencia técnica, otros, como se verá más adelante.

Naturaleza participativa de la capacitación campesina

La propuesta del modelo radica, esencialmente, en la naturaleza participativa de los campesinos en el proyecto. Consiguientemente, el proceso de capacitación consistía en que los productores fueran asumiendo roles definidos por ellos mismos; sobre los que, un futuro, tengan que autosustentarse. Esto ha merecido, dentro del espíritu del proyecto, los esfuerzos iniciales desde los mecanismos de fomento del SNDC para impulsarlo hacia tales tareas.

En otras palabras: los campesinos debían desempeñar un papel decisorio para recibir las responsabilidades en el proceso de alcanzar el autosustento de la cooperativa. Esto merecía una participación efectiva de parte de los socios.

Consiguientemente, estas acciones permitieron asentar realmente el proceso de autonomía, a través de la capacitación en los diferentes niveles, donde la toma de conciencia sobre la responsabilidad futura de la institución, generó la conciencia crítica, especialmente, entre sus

dirigentes y los funcionarios contratados por la cooperativa (administración); así como la asesoría que quedaría con la cooperativa.

Estos ejercicios metodológicos han sido de índole empírica; posteriormente, se fueron sistematizando, los que, de alguna manera, han sido probados para su réplica; en especial, cuando se trata de diagnósticos, planificación o evaluación participativa de las actividades de las organizaciones campesinas.

Construcción del mundo objetivo de los campesinos

Si bien, el proceso de capacitación permitía descubrir muchos aspectos de su entorno social y económico, el modelo propuesto dejó ejecutar acciones para que se hicieran patentes los roles que debían desempeñar los funcionarios, tanto desde la institución de fomento, como de parte los campesinos en el desarrollo de la cooperativa. El resultado que se pretendía era el conocimiento de los ámbitos societarios y empresariales que, por ser cada día más complejos, la capacitación resultaba una de las funciones fundamentales para orientar, difundir, entre otros, los conocimientos ya no idealizados, sino la puesta en práctica de las propuestas en la realidad del proyecto.

En ese sentido, los socios organizados en grupos de base, debieron participar activamente en sus asambleas para definir, entre otros, la capacitación de los diferentes campos bajo la orientación de funcionarios del SNDC. Esto permitió a los socios configurar nuevas apprehensiones de la realidad en el acceso a nuevas propuestas, cuyo entorno social y económico iba cambiando.

Una de las desventajas del SNDC, para impulsar la creación del programa, fincó en su capacidad de crear una mística a toda prueba entre los funcionarios a cargo del proyecto.

Este aspecto influyó, notablemente, en el proceso e implantación de la cooperativa. Si bien al inicio del programa se concentraron las actividades en el Centro de Capacitación de Paracaya, en la medida en que los trabajos se trasladaban a la cooperativa, el proceso de capacitación debía hacerse en los GAB, donde se hallaban las comunidades pertenecientes a ellos. El Centro, consiguientemente, servía para evaluar las actividades realizadas junto a los dirigentes de cada GAB. Esto permitía un flujo y reflujo de comunicación en los diferentes

órdenes, para crear una integridad institucional, espacial y cultural especialmente.

Ello demuestra que la cooperativa con amplia base societaria, era integral en todo su proceso; y que facilitaba una retroalimentación inmediata, ya fuera, por el efecto societario, ya empresarial; un cambio radical, en la percepción de su entorno social y económico, para su desarrollo.

LINEAMIENTOS METODOLOGICOS DE LA CAPACITACION CAMPESINA

Planificación de la capacitación

Imagen-objetivo del desarrollo rural

La institución encargada del proyecto, estableció la siguiente imagen-objetivo:

Gestión social y económica de las comunidades campesinas en mecanismos idóneos, a fin de canalizar los servicios a los beneficiarios —pequeños productores— a través de la capacitación y organización intercomunal, con la integración del mayor número de los comprendidos dentro del área de influencia; estimulándolos hacia la inversión de capital, para generar en él derechos de propiedad que los anime a pertenecer y a participar en su organización; asimismo, para que alcancen, como entidad, la capacidad de negociación con instituciones de cooperación del Estado, con organismos no gubernamentales y con terceras personas.

Resultados generados por la capacitación

Dentro el proyecto impulsado por el SNDC, el componente de capacitación se constituyó en uno de los pilares para la formación de la cooperativa integral, en los siguientes subcomponentes.

Formación de la parte societaria

Integración de comunidades en centros convergentes, denominados GAB, con una estimación de 84 componentes para formar 14 GAB de 30

comunidades cada uno, y con una población-objetivo a cinco años, hasta alcanzar 2520 socios de la cooperativa.

La estructura de las autoridades de la cooperativa estaba constituida de la siguiente manera:

- Asamblea de representantes.
- Consejos de administración y vigilancia.
- Comités.
- Representantes de GAB.
- Comités Auxiliares de Administración (CAA).

Formación de la parte empresarial

Estructura de la gerencia: (gerente, cooperativa, socios):

- Nombramiento del gerente.
- Funciones de la administración de la cooperativa y las relaciones con los socios.
- Programación de servicios para los socios (asistencia técnica, crédito, comercialización, otros).
- Formulación de presupuestos.
- Capacitación y extensión; entre otros.

Consiguientemente, la labor del componente de capacitación se ejecuta a través de los funcionarios de la Oficina Zonal de Punata y el Centro de Capacitación de Paracaya y otros, a partir de las comunidades campesinas, dirigentes de GAB, representantes ante la cooperativa y de los funcionarios que iban a ser contratados por la cooperativa.

Adecuación institucional

Para lograr los resultados anteriormente señalados, el SDNC de la zona de Punata tuvo que acondicionar sus cuadros de personal, presupuestos,

materiales, equipos logísticos, entre otros, a partir de las orientaciones que recibía de la Oficina Nacional del SNDC; coadyuvado enteramente por la Oficina Departamental de Cochabamba, especialmente con apoyo logístico y profesional en el seguimiento del programa.

Mecanismos de seguimiento, evaluación y retroalimentación

El proyecto, en su conjunto, suponía dos niveles superiores en el seguimiento y control de las actividades programadas, para alcanzar los propósitos de la organización.

El nivel nacional orientaba, con señalamientos globales, sobre el proceso organizativo de la cooperativa, a través de la Oficina Nacional de Capacitación, con cronogramas establecidos; el personal de técnicos encargados del seguimiento y control de la realización de las reuniones, talleres, y cursos, en los diferentes componentes ya fueran societarios, técnicos o administrativos. Estas tareas se realizaban junto con técnicos departamentales, en las labores de campo en la ejecución del proyecto. Los resultados se evaluaban en reuniones semanales en el Centro de Paracaya. Esto permitía el reflujo de las actividades para corregir o enmendar acciones inútiles oportunamente.

En los casos particulares, la realización de los cursos-talleres para dirigentes campesinos —o la conformación de equipos de trabajo para la organización de los mecanismos de enlace para la cooperativa—, implicaba hacer reuniones en sala, en el Centro de Paracaya, con metodologías apropiadas para el caso.

Acciones, eventos y medios de la capacitación

Acción generadora de la capacitación

Si bien se sigue un patrón de modelo organizativo de la cooperación integral, sin embargo, para generar los contenidos y temas latentes en la experiencia del auditorio, se utilizó un proceso con las siguientes fases:

- Reuniones con las comunidades, con base en contactos iniciales con sus dirigentes. En estas reuniones, se daba una explicación preliminar mediante la autorreflexión que se provocaba en ellos, sobre sus necesidades y problemas. Esto permitía una inicial confianza recíproca entre técnicos y dirigentes.

- En la fecha acordada con la comunidad, se reunían los interesados de tres o cuatro comunidades involucradas en el proyecto. Allí se establecían los problemas y necesidades comunes; y se discutían, según una metodología que se describiera a continuación, hasta lograr identificar lo prioritario por consenso y llevar a cabo en forma conjunta tales tareas.
- A los problemas identificados como prioritarios, siguiendo la metodología, se les buscaban las alternativas en forma abierta para luego priorizarlas y definir las actividades a fin de alcanzar la solución de los problemas principales. Esto suponía, prácticamente, la planificación en forma participativa de los "comunarios", ya que ellos debían realizar tales actividades; o, en su caso, buscar en los demás componentes los medios técnicos para recibir cooperación y capacitación.

De esta manera, la metodología generaba acciones de capacitación en la que los participantes definían los ámbitos y temas que consideraban de los más prioritarios; o, en su caso, de lo que suponía alcanzar en la conformación de la cooperativa.

Acción generadora y consultas a las comunidades involucradas

Los criterios de selección de las acciones generadoras para el impulso de la organización cooperativa, se basaban en los resultados de las reuniones-talleres en cada GAB, o comunidades reunidas; donde, a través de las metodologías participativas, se compatibilizaban las necesidades de los "comunarios" y el planeamiento de la cooperativa que, al final de cuentas, lo que buscaba era prestar los servicios que los "comunarios" necesitaban; orientarlos en aquellos temas de mayor interés para la organización y para la mayoría de los socios, como se explicará más adelante; o uno y otro, según las necesidades reales.

Todos estos aspectos necesariamente debían ser discutidos en los niveles de la organización, y, por consenso, adoptarse las definiciones en el Consejo de Administración; o en su caso, en las asambleas de representantes.

Estos procesos y ejercicios cotidianos dieron lugar a las prácticas de resolver problemas en talleres comunales, mediante un proceso para la

identificación de los problemas; luego para analizarlos y agruparlos por la propuesta similar; darles prioridad y, en relación a cada uno de ellos, definir las acciones que iban a ejecutarse en los diferentes niveles con sus respectivos responsables para la solución de los mismos.

En principio, la propuesta permitía agrupar las diferentes actividades que debían cumplir la cooperativa y los entes coadyuvantes en su formación. De esta misma propuesta, nacía la planificación general de los demás componentes para alcanzar los propósitos diseñados.

Plan de capacitación de los campesinos

Una vez que los funcionarios del SNDC fueron capacitados como capacitadores, para llegar a las comunidades campesinas con los mensajes claros de lo que suponía la organización de la cooperativa integral, continuaron las siguientes fases para capacitar a los campesinos.

Actividades preparatorias generales

La Oficina General de Punata, a cargo del proyecto, conocía toda la región. Esto era un apoyo seguro para, que junto a técnicos de la Oficina Departamental, que procesaba la propuesta de los campesinos de la zona, poder lograr el estudio de la viabilidad económica, y que éste fuera priorizado por la Oficina Nacional del SNDC. Aprobado este estudio con la asignación de fondos, fue impulsado por la Oficina Zonal de Punata y el Centro de Capacitación de Paracaya.

Los funcionarios encargados, junto con los líderes campesinos de las regiones inicialmente conformadas, analizaron los pormenores para comenzar con la promoción del proyecto.

Esto implicaba disponer de materiales, apoyo logístico, y otros, ya que el personal encargado era asignado a las zonas con tareas específicas, de la siguiente manera:

Actividades preparatorias en las comunidades

• Primera etapa

Cada equipo de trabajo —conformado por un supervisor, agrónomo, promotor—, debía localizar y hacer un reconocimiento de las áreas donde trabajaría; para así lograr que cada GAB se hallara ubicado estratégicamente y en forma equidistante entre cada uno de ellos, de modo que pudiera fluir una rápida y ágil información administrativo-contable hacia la central de la Cooperativa Integral. El centro de cada GAB debía funcionar con prioridad en aquellos lugares donde existían organizaciones cooperativas; o, en su defecto, donde hubiesen precooperativas, grupos notariados; o, finalmente, comunidades donde las condiciones sean favorables para su funcionamiento.

Cada GAB debía abarcar el mayor número posible de comunidades adyacentes; y se consideraba como necesario un mínimo de 30 asociados activos por GAB.

Asimismo el equipo debía estimar el número de familias (en formularios para este propósito), tierras ocupadas por éstas —número de hectáreas y por productos, estableciendo los rubros de producción de mayor incidencia en la zona—; identificar a líderes, a familias campesinas de influencia en la zona y establecer, con los representantes de las comunidades, la posible fecha de reunión en la zona.

• Segunda etapa

Lo anterior permitía, a los encargados de capacitación, detectar los campos o temas de capacitación con mayor incidencia, así como establecer los cursos para la dirigencia de la cooperativa. Con todo ese material, se programaban las próximas reuniones, talleres, cursos, según niveles y temas de discusión, ya fuera en el Centro de Capacitación, en los futuros centros de GAB o en las comunidades de base.

La programación respondía a los lineamientos generales que podrían agruparse de la siguiente manera:

- Temas relativos a la discusión del cooperativismo tradicional y la nueva propuesta, incidiendo en la parte empresarial, puesto que la práctica de la parte societaria, con sus propias características, había sido ejecutada por ellos.

- Un tema mayor que correspondía discutir sobre la conformación de la cooperativa, empezando por definir el funcionamiento de los GAB, su estructura, etc., cómo debían conformar el comité ad hoc organizador del mismo; tratar también las tareas transitorias, como la inscripción de socios, (llenado de formularios, otros). O sea que los dirigentes o líderes comunales seleccionados en sus propias comunidades, trabajaban en equipo con los funcionarios del SNDC, siguiendo las directivas e instrumentos procesados en Paracaya.

- Tercera etapa

Ejecutada la capacitación y desarrollada la tarea de campo y con el material procesado, en una reunión con los profesionales de las oficinas nacional y la departamental, se procedía a evaluar los trabajos, para, que junto con los dirigentes ad hoc, preparar la organización de la cooperativa integral; asegurándose que, en los diferentes niveles, se hubiera cumplido la nominación de representantes de cada comunidad y GAB para su convocatoria.

- Cuarta etapa

Al haberse cumplido con la afiliación de los socios, determinadas las sedes de los GAB —con el conocimiento de que las comunidades recibieron la orientación sobre lo que debía ser la cooperativa—, y al haberse designado oficialmente a los representantes en cada GAB, el Comité Organizador de la Cooperativa convocaba y, posteriormente, cesaba en sus funciones. Por consiguiente el Comité Organizador convocaría a la Asamblea de Representantes, para elegir a las autoridades de la organización, tomar decisiones y, formalmente, aprobar los instrumentos legales de la institución, así como la conformación de los consejos de administración y vigilancia, tomando en cuenta las previsiones para elegir al gerente de la organización, quien escogería en un tiempo prudencial a sus colaboradores profesionales.

Pasada esta estructuración, tanto en la parte societaria como en la empresarial, juntamente con los personeros del SNDC —que coadyuvarían en aquellos aspectos en que la cooperativa todavía no estuviera bien conformada—, el proceso era paulatino para ir dejando a cargo de una asesoría; y, así finalmente, la cooperativa estaría preparada para alcanzar las metas en el estudio de viabilidad económica.

En ese marco, la cooperativa a través de la gerencia y la asesoría, iba prácticamente sustituyendo los trabajos que hacía el SNDC; por ejemplo, planificar las campañas agrícolas —crédito—, la asistencia técnica en la comercialización de la leche, la adquisición de insumos, la supervisión de cultivos, la conducción de parcelas de control y de divulgación, la previsión para la comercialización de los productos agrícolas, entre otros.

Lo anterior, ya lo había programado y presupuestado el SNDC con sus técnicos, en el proceso de transición hacia esta primera etapa de vida. Finalmente, se hizo el seguimiento con algunos cursos de capacitación, y dejó a los cooperativistas con la ayuda de otras entidades en la atención del crédito y la asistencia técnica.

Medios y documentos originados en capacitación

Conforme a los lineamientos diseñados con alcance nacional y con base en el estudio de viabilidad económica de la cooperativa, de los estatutos y otras directivas, la Oficina Departamental de Cochabamba, a través de los profesionales asignados al programa (un economista-financiero, un ingeniero agrónomo y un especialista en comunicación) —junto con los técnicos de la Oficina Zonal de Punata y el Centro de Capacitación de Paracaya— tenía a su cargo la preparación del material para la ejecución del programa de capacitación en los diferentes niveles: comunal, dirigencial, GAB, Comités Auxiliares de Administración (CAA), Asamblea de Representantes y autoridades de los consejos; además de temas relativos a la orientación del funcionamiento, y desempeño de la Gerencia y los consejos de la Cooperativa.

La preparación del material, en general, debió superar algunos obstáculos en su comunicación con la audiencia de la cooperativa; ya que, en un porcentaje considerable, existían las limitaciones del analfabetismo y del idioma local utilizado (quechua). Por esta razón, con los socios, los ejercicios eran mucho más prácticos, sin idealizar el alcance de la cooperativa, sino de lo que iba a suceder en la realidad.

Medios y aprendizaje

Con los instrumentos anteriormente descritos, se reitera que a partir de los materiales que debían ser utilizados en la cooperativa, el equipo de trabajo del SNDC, capacitado en el manejo de aquéllos, junto con los líderes de las comunidades en reuniones programadas, ejercitaron el

llenado de los formularios y otros instrumentos para uso de la cooperativa.

Con estos propósitos, se utilizaron flanelógrafos y papelería para las prácticas. En los casos en que no se sabía leer ni escribir, fue interesante notar que los asistentes iban acompañados de sus hijos, generalmente en edad escolar, quienes solucionaban el problema. Incluso, esa necesidad determinó que los socios tomaran interés en aprender a leer y escribir.

Medios en el proceso de capacitación

El material utilizado en el proceso de capacitación, por la naturaleza del trabajo, debió ser —con algunas particularidades— generalmente similar; puesto que, en los ejercicios, debían dosificarse con documentos de acuerdo con los niveles en los que iban a ser utilizados para la organización cooperativa.

Consiguientemente, desde los niveles de los capacitadores, se debía manejar con cierta exactitud los diferentes materiales, tanto para la organización, como para el funcionamiento de la cooperativa.

En otro nivel, aunque paralelo a la capacitación campesina, se efectuaba la capacitación de los futuros funcionarios de la cooperativa. Ellos se familiarizaban con el manejo de los futuros instrumentos administrativos de la cooperativa, para asumir su dirección.

En consecuencia, el resultado de la producción de este material debía ser único y práctico; naturalmente con el apoyo de esquemas explicativos de gran tamaño, y con ejercicios terminados, para orientar a los campesinos.

Planificación en la generación de documentos

Se estableció la producción del material de acuerdo con las especialidades en la promoción, organización y funcionamiento de la cooperativa.

Esto suponía que, en el plano de la oficina departamental, zonal y del Centro de Capacitación, se prepararan afiches dibujados a propósito a mano alzada. Ello permitía que los técnicos prepararan otros argumentos en las discusiones para promover cualquier otro componente, en el proceso organizativo o de funcionamiento de la cooperativa.

Lo mismo ocurría cuando se planificaban los requerimientos por el tipo de asistencia técnica o crediticia que necesitaba cada GAB. Consiguientemente, en las etapas de capacitación operativa se producía todo el material que quedaba en cada GAB o, en su caso, en las comunidades-base.

En definitiva, los medios y documentos emergían de la realidad de cada región, en el marco de los antecedentes legales (estatutos, otros) y de los antecedentes del estudio de viabilidad económica. Al fin y al cabo, habían sido formulados en varias etapas del proceso, con la participación de la dirigencia campesina.

Materialización del proceso de capacitación

Reflexión

Las metodologías y procedimientos empleados en los niveles de capacitación campesina, permitían utilizar los materiales producidos por ellos mismos, a través de procesos reflexivos que cuestionaban las formas de hacer las cosas. Los talleres se convertían en grupos de trabajo coadyuvados por los técnicos en cada equipo.

Arranque, programación, ejecución y evaluación

Como se puede inferir del desarrollo de la exposición, las fases de la organización cooperativa se hallan íntimamente ligadas con la capacitación. Suponía, pues, adecuarse a un sistema, cuyos elementos articularan y hallasen relación en el proceso del arranque, ejecución y evaluación de los diferentes componentes, en su proceso de desarrollo.

Resultados de la acción capacitadora

Movilización de comunarios

Las acciones de promoción en los diferentes niveles diseñados —socios, comunidades, GAB— generaron la natural movilización de los comunarios en el radio de acción, y fuera de él. Así la capacitación permitía conocer las condiciones de ingreso, derechos y obligaciones. También, definir los requerimientos técnicos intercomunales que debían entregar a la cooperativa, según un instrumento ya diseñado. Todo ello evitaba, la mayor parte de las veces, la improvisación de los funcionarios que apoyaban la cooperativa.

Acciones, eventos y medios de capacitación

Como se acaba de explicar, el sistema de capacitación establecido debía, inicialmente, ser conocido por los capacitadores; aunque en su proceso, los dirigentes y líderes comunales recibían también la misma orientación de los diferentes componentes, para la capacitación en la organización de la cooperativa integral. En consecuencia, los instrumentos y metodologías debían ser compartidas por el equipo involucrado en el modelo de trabajo.

Comunidad de aprendizaje

Aprendizaje de los campesinos

Es cierto que el modelo de organización cooperativa con amplia base societaria suponía, como se ha venido explicando, cierta uniformidad en los contenidos para muchas comunidades que, al ser representados, tendrían que hablar un mismo lenguaje cooperativo.

Como los representantes no debían ser eternos, se requería que el aprendizaje fuera más o menos uniforme en el tiempo —diferencia en la dosificación de contenidos para cada nivel—, caracterizándose por la natural predisposición de uno y otro socio, que accediese a ser dirigente. Por tanto, las metodologías empleadas permitían la aprehensión del entorno cooperativo en cada comunidad, en reuniones de representantes comunales, en niveles de los GAB, o en la sede de la Cooperativa.

Aprendizaje de los capacitadores

Los técnicos capacitadores de la Oficina Zonal de Punata y del Centro de Capacitación de Paracaya se ocuparon, con base en lineamientos de la Oficina Central, de los bienes, promoción, capacitación y organización de la cooperativa. Así mismo, aunque no bajo la tutoría del Centro de Paracaya, debió llevarse a cabo un curso especializado para postulantes, que serían contratados por la cooperativa. En cada caso, los temas y formas de trabajo tuvieron cierta uniformidad en el aprendizaje, con una dosificación diferenciada.

EVALUACION DE LA EXPERIENCIA

Consistencia entre el marco conceptual y la práctica operacional de la capacitación

La aplicación de metodologías, y los procesos de capacitación, para la organización de la cooperativa, dio sus frutos al haberse relacionado íntimamente el modelo cooperativo a las necesidades de los beneficiarios del proyecto.

Esto puede haber demostrado, por el actual funcionamiento de la organización cooperativa, que el proceso de organización ha permitido la asunción de responsabilidades. Hecho muy difícil de darse en otras condiciones, sino se hubiese llevado a cabo la intensa acción de promoción de los componentes, que suponía el modelo y los instrumentos utilizados para el logro propuesto.

Impacto en las condiciones de producción y vida de los campesinos

Las metodologías aplicadas —como se explican en el acápite referente a lineamientos metodológicos de la capacitación campesina—, han permitido, en los diferentes componentes que supone la organización de la cooperativa, alcanzar cambios sustanciales en el proceso productivo; así como en los ingresos y el mejoramiento de las condiciones de vida de los campesinos de la región.

Efectos del proceso de capacitación

Conocimientos adquiridos por los individuos

En las condiciones locales en que se realizó el trabajo de organización, a pesar de las limitaciones por una gran mayoría analfabeta y uso del propio idioma (quechua), los monitores desempeñaron el gran papel de armar los talleres donde los campesinos identificaran los problemas locales; orientarlos a compatibilizar con los objetivos de la cooperativa; y hacer que las actividades definidas por ellos fueran cumplidas. El resultado fue el funcionamiento de la organización.

Las metodologías permitieron utilizar instrumentos que suponía la organización de la cooperativa en sus componentes societarios; es decir, el conocimiento de sus estatutos, la información para el estudio socio-económico, la participación con sus aportes, entre otros. Todos estos ejercicios no ideales, sino reales, debían ser discutidos en el proceso de la organización para fines de control de los grupos de base. Además permitieron que el socio lograra un cambio sustancial en el comportamiento dentro de la organización. No sólo el solicitar los servicios que debía darle la cooperativa, sino también exigirse en el cumplimiento de sus deberes.

Las reuniones cronogramadas en los diferentes niveles, permitían a los socios informarse sobre los sucesos que acontecían en la administración central de la cooperativa. Esto motivaba la asistencia a las reuniones, ya que se trataban asuntos que le concernían económicamente, tales como el otorgamiento del crédito, la dotación de insumos (semillas, insecticidas, otros); programas de sanidad animal; o la recolección de leche para la comercialización, entre otros. Temas que, sin duda, le interesaban y que individualmente no podía hacerlo.

Por ende, las actividades de cooperación empezaron a abrirse a fin de robustecer la organización con base en sus aportes, o dejando en ellas parte de los márgenes de los precios por insumos, u otros.

Conocimientos adquiridos por la comunidad

Fortalecimiento de la organización

Indudablemente, las comunidades involucradas a partir de los conocimientos adquiridos en el proyecto llegaron a adquirir, mediante la cooperativa, la capacidad para negociar, según su región, dotación de servicios sociales como electrificación o agua potable. Ante las necesidades de cambio, la organización cooperativa fue poco a poco adquiriendo el rol de interlocutor válido en los comunarios, ante los demás sectores que prestan servicios en la región.

Los comunarios, generalmente, a través de las metodologías participativas, descubrían nuevos conocimientos e identificaban las necesidades que debía buscar la cooperativa, con la cooperación de los funcionarios que le daban seguimiento, para que estas exigencias no fueran desproporcionadas, aparentes, o extremas.

Esto hizo que se formaran otros comités dentro de la cooperativa. Entre ellos, el de capacitación, a fin de continuar con estos procesos participativos, por cuanto la organización crecía en membresía y era necesario compartir conocimientos con los nuevos socios.

La cooperativa buscaba solucionar problemas comunes de cada una de las comunidades; por lo que, con base en sus conocimientos, se preparaban proyectos para canalizarlos ante las organizaciones que los impulsaban dentro del plan de autosustento, cuyas metas debían cumplirse. Para ello, los socios conocían las metas por alcanzar, como sucedió en la realidad y se verá más adelante. El resultado fue que los socios adquirieron los conocimientos suficientes, para seguir desarrollando por sí solos estas actividades.

Cambios institucionales

Tanto en la Oficina Central como en el Centro de Capacitación de Paracaya, hubo cambios sustanciales sin concepción de un proyecto integral. Es decir, las estrategias, antes del proyecto, eran distintas y se desarrollaban partiendo de la premisa de atender la mayor cantidad de comunidades en la región, sin ningún ligamen al tiempo y espacio determinados (falta de imagen-objetivo); y sin estar basados en los requerimientos de los productores, para el trabajo concreto, y como presuponía el nuevo modelo.

El nuevo planteamiento permitió también hacer cambios en formas de seguimiento y control de programas. De esta manera, el manejo de los instrumentos metodológicos, al finalizar el proceso de organización, resultaba rutinario para la programación de sus actividades, a partir de la identificación de los problemas y necesidades de los beneficiarios.

Esto permitió también que los funcionarios-monitores tuvieran el suficiente liderazgo para coordinar con otros de las entidades regionales; especialmente con quienes tenían suscrito convenios para la atención de la cooperativa.

Efectos atribuidos a la capacitación

El equipo de promoción de la Oficina Zonal de Punata y el del Centro de Capacitación de Paracaya fue capacitado interdisciplinariamente; no solamente para afrontar el proceso organizativo en sí, sino también para la orientación y adecuación de las necesidades del campesinado al

proyecto de viabilidad económica. Estos trabajos se efectuaban en cooperación de profesionales de la oficina departamental de Cochabamba, para resolver los de mayor envergadura; pero, para su aplicación, estos monitores desempeñaban el rol principal que, en el proceso de transferencia, iban cediendo sus funciones a técnicos contratados por la cooperativa. Consiguientemente, la capacitación tuvo mucho que ver en este proceso; sin ella, el programa hubiese sufrido grandes restricciones.

Después de trece años de funcionamiento de la cooperativa, a continuación se tienen algunos indicadores que ilustran el proceso de capacitación en la cooperativa, para atender a sus socios. La cooperativa no sólo creció por el número considerable de socios, sino que, en su expansión, buscó adecuarse a nuevos retos en los que la capacitación desempeñará un papel preponderante.

Crecimiento de la membresía

La difusión del sistema propuesto y la capacitación oportuna de los socios permitieron que la organización creciera notablemente.

La Cooperativa Integral de Servicios de Cochabamba inició sus actividades en 1976 con 660 socios; y en setiembre de 1988 alcanzó la cifra de 5045 socios (Ronco Consulting Corporation 1989).

Estos 5045 socios se hallan organizados en 32 grupos de base. La Cooperativa inició sus actividades con 11 grupos de base. Si su número se ha triplicado, conforme a los estudios realizados, se estima que anualmente se han reforzado los GAB con 45 socios por mes; aunque, en algunos casos, existen problemas en la prestación de servicios y la atención de los socios en cada GAB, que, por la necesidad de ellos, se descentralizaron y se crearon los subgrupos de base.

Actualmente cada GAB tiene un promedio de 160 miembros. Sin embargo, en uno se ha alcanzado a contar con 700 socios. Como se dijo anteriormente, esto ha dado lugar a la creación de un subgrupo de base con los consiguientes problemas, que deben ser corregidos y adecuados a través de la capacitación.

Gestión administrativa

Otros efectos atribuidos a la capacitación, fueron la gestión administrativa en sí y la creación de mecanismos operados comunalmente

por los comités auxiliares de administración. En general, las cooperativas —como ya se mencionó— actuaban bajo otros criterios filosóficos y doctrinarios que los económicos, sin la capacidad para resolver tareas de administración empresarial, a pesar de los cursos recibidos en este campo. Debido a la falta de un plan de capacitación acorde a esa realidad y a una constante rotación de dirigentes, ello frenó sus propios esfuerzos. Mientras que la nueva propuesta de capacitación en los niveles dirigenciales y del manejo administrativo permitió superar problemas comunes entre los gestores y dueños de la cooperativa.

La nueva propuesta explicaba que la gestión administrativa estaría en manos de profesionales contratados por la cooperativa, capacitados para este fin.

Esto implicaría la existencia de mecanismos especiales, así como un sistema e instrumentos de trabajo, a través de los cuales, debían desempeñar un papel importante los denominados Comités Auxiliares de Administración (CAA) que funcionaban en los GAB, manejados por los dirigentes en cooperación de los técnicos de la cooperativa. Esto daba un flujo de trabajo educativo y permitía, a los socios y dirigentes, llegar a la dirección de la cooperativa, familiarizados en el manejo administrativo de su GAB, de la asistencia técnica otorgada por los extensionistas, y de otras actividades que el dirigente iba aprendiendo en el proceso de trabajo preparatorio.

A través de la capacitación, los comunarios entendieron también sobre la responsabilidad de sostener a sus empleados.

Inicialmente, el pago a la planta de empleados de la Cooperativa fue asistido por medio de la institución (SNDC), con un subsidio concedido por la agencia internacional cooperadora (USAID/B), durante cinco años y que partía de la premisa que en la medida en que la cooperativa iba teniendo mayores ingresos, debía cubrir los gastos de la organización en un porcentaje cada vez mayor, hasta cubrir los costos subsidiados con los márgenes de ingresos que recibía de los socios por la prestación de servicios —venta de insumos, porcentaje sobre crédito y otros— que la organización creyese conveniente. Así se cubrían no sólo estos costos, sino otros por el funcionamiento de la cooperativa.

En consecuencia, esto significaba que la cooperativa debía en un plazo de cinco años autosustentarse con sus principales presupuestos de ingresos.

Para que así fuera en realidad, a fin de alcanzar el autosustento, debieron ser analizadas, en diferentes reuniones y seminarios en varios niveles de capacitación, las siguientes políticas destacadas:

Capitalización

El capital de la cooperativa debía tener una parte indivisible que perteneciera sólo a la institución, y otra parte al socio individualmente.

La parte no repartible, o fondo de desarrollo, se formaría al capitalizar las utilidades de la cooperativa, hasta alcanzar un monto igual al "Fondo Aporte Exterior para la Autosustentación de la Cooperativa".

La centralización individual de los socios estaba incentivada mediante créditos que la cooperativa ofrecía entre el capital aportado por el socio y el crédito; en una relación de 1 a 5. Cuantos más aportes tenía, se podía acceder a un monto mayor de crédito.

Créditos

La capacitación en este componente, basada en la realidad, dio resultados importantes.

La Cooperativa planificó inicialmente el otorgamiento del crédito en insumos y vaquillas. Asimismo estableció que no habría crédito en dinero efectivo. Los socios debían demostrar, paulatinamente, su responsabilidad en el uso del crédito; empezando con montos pequeños y a plazos cortos.

Como se había indicado antes, la calificación de la solicitud de crédito debía tener el visto bueno del Comité Auxiliar de Crédito del GAB al que pertenecía; para, de esta manera, convertirse en un compromiso moral —control recíproco— que, como se vio después, funcionó muy positivamente.

Con este propósito, el SNDC, ya antes de implantar el modelo cooperativo integral, creó un Fondo de Créditos Rotativo para Organizaciones Campesinas, cuyo sistema de concesión aseguraba la llegada de los insumos solicitados a las organizaciones, mediante tiendas comerciales corrientes, localizadas próximas a los GAB o a las comunidades beneficiarias. Estas, a su vez, entregaban al Banco —contratado para éste propósito— las facturas y los cheques que recibían

de los GAB, para ser cancelados con los valores entregados, de acuerdo al plan de la cooperativa.

Se ha estimado que los montos recibidos por la cooperativa en los últimos años han sido del orden de \$US900 000 por campaña (Ronco Consulting Corporation 1989). (Generalmente los desembolsos eran hechos en dos partidas).

En enero de cada año, se inician los trámites y en agosto o setiembre se obtiene el primer desembolso aunque no como en otros programas.

Actualmente, la cooperativa traslada los créditos a sus socios, con el 2% de comisión. La tasa utilizada es del Libor más cinco puntos; pero se obliga al socio a capitalizar un 10% de los préstamos, como aporte individual, cuyos montos acumulados le son devueltos al momento de su retiro.

El número de socios que reciben crédito, ha ido en aumento durante los últimos años, llegando a 2700 en la campaña de 1986—1987. El monto en promedio recibido en esa campaña, ha sido de Bs.700 por hectárea (\$US325/ha). En resumen, la cooperativa actualmente opera con la siguiente estructura de créditos para productos requeridos en la región:

Papa en Valles	29%
Papa en altura	32%
Maíz	4%
Trigo	13%
Cebada	3%
Alfalfa	13%
Leche	5%

Garantía

En los talleres de capacitación, los comunarios y técnicos han descubierto formas de trabajo; entre estas, las de garantía.

El sistema de garantía que tiene la cooperativa, ha sido calificada como original. Los préstamos se asignan a los Grupos Asociados de Base. La garantía que se exige, está constituida por las "escrituras de títulos ejecutoriales", retenidas en la cooperativa hasta que el crédito haya sido devuelto. EL GAB se responsabiliza por los préstamos otorgados a sus miembros. Si un miembro no paga, todo el grupo es sancionado, con

reducción del crédito en la próxima campaña. Por lo que existe una presión muy fuerte sobre los morosos.

Este sistema ha sido ponderado en reiteradas oportunidades por su eficacia: bajo nivel de mora que tienen los créditos que, en el peor de los casos, ha llegado al 20 por ciento. Indudablemente, también, se debe a la labor de los extensionistas que hacen seguimiento para garantizar la recuperación de los créditos, como se verá más adelante.

Aspectos financieros

Sobre la estructura porcentual seguida por los ingresos y egresos de la cooperativa, se ilustra, como ejemplo, en el siguiente cuadro porcentual:

Ingresos	1984	1985	1986
Intereses percibidos	19.6	44.5	60.3
Cuotas de ingreso	0.08	0.03	0.01
Ventas netas	45.7	53.8	32.40
Otros ingresos	34.7	1.6	7.1
Total ingresos	100.0	100.0	100.0
Total ingresos en US\$ aproximadamente		60 000	100 000

Egresos	1984	1985	1986
Intereses pagados		30.0	27.0
Otros egresos	100.0	70.0	73.0
Total egresos (%)	100.0	100.0	100.0
Total egresos en US\$ aproximadamente		47 000	133 000
Excedente neto en US\$ aproximadamente		13 000	17 000

Para 1987, se proyectaba un excedente de aproximadamente \$US18 000, y se logró pasar ligeramente este monto.

Personal de la cooperativa

En la promoción y organización, y quizás al inicio mismo de la cooperativa, la institución de fomento (SNDC), durante el primer año, prestó su cooperación con alrededor de 35 funcionarios, quienes debieron replegarse en la medida que la cooperativa iba tomando —con o sin subsidio— sus propias obligaciones. Actualmente, la cooperativa cuenta con 13 empleados. La planilla para el personal supone la suma de \$US1500 dólares estadounidenses.

Servicios prestados

La comercialización es uno de los rubros que la cooperativa ha desarrollado más; aunque los principales son: cebada y leche.

Cebada

La Cooperativa comercializó cebada con la cervecería local (Taquiña), durante 1984 y 1985. Este programa establecía que esa industria proporcionaba la semilla a la Cooperativa, con el compromiso de que el agricultor entregara parte de su cosecha, además de devolver la semilla. La experiencia ha permitido comercializar hasta 600 quintales por campaña.

La cooperativa entregaba a la Taquiña el quintal a Bs.20 y la cooperativa acopiaba a Bs.18, corriendo con el acopio y el transporte.

Leche

No todos los problemas de los socios en la zona, debía ser resueltos; sino que la cooperativa establecía lo más conveniente para la mayoría. Tal es el caso de la leche.

La comercialización de la leche fue una de las primeras actividades de la cooperativa; paralelamente a su organización. Se dedicaban a esta actividad 460 socios, con un hato promedio de cuatro vacas. El volumen de acopio era de 3000 litros por día — un sólo ordeño diario. La cooperativa entregaba la leche a PIL-Cochabamba, que es la industria lechera local perteneciente a la Corporación, entidad estatal regional.

La Cooperativa, luego de un análisis en 1987, tuvo que dejar de ofrecer estos servicios, debido a un problema de fondo; puesto que ya no era la actividad principal de la mayoría de los socios. Además, los costos eran elevados para la Cooperativa (por ejemplo, dificultades para mantener el tanque de acopio refrigerado, ante los cortes de fluido eléctrico en la zona, entre otros). Sin embargo, no se descartó la reanudación de tal actividad en el futuro. Al mejorar las condiciones de precio y los márgenes de ganancia por los servicios de la Cooperativa, ésta retomaría la actividad para los productores de este rubro; ya que la capacidad de la empresa lechera PIL de Cochabamba, es subutilizada. La capacidad de procesamiento es de 120 000 l/d; y, actualmente, estaría funcionando para 30 000 l/d, solamente.

Búsqueda de rubros rentables

En esta situación, la Cooperativa se halla en la búsqueda de productos rentables que permitan, al orientar a sus socios en tales campos, alcanzar mejores ingresos y márgenes de ganancia y fortalecer la organización.

Tal es el caso de los socios que se han ya "embarcado" en la producción de flores para exportación. En esta actividad están participando inicialmente 26 de ellos; pues, al ser un rubro bastante especializado, requiere de personal técnico altamente calificado. En todo caso, la Cooperativa acopiaría y transportaría, en coordinación con una empresa boliviana experimentada en este campo, para su comercialización en el exterior.

Provisión de insumos

Actualmente, la Cooperativa provee a sus asociados seis tipos de productos a través de su almacén: fertilizantes, productos fitosanitarios y veterinarios, pequeñas herramientas, semillas y productos alimenticios.

Las ventas mensuales del almacén bordean los \$US32 000; y el valor promedio de las reservas o "stocks", en noviembre de 1989, era de \$US120 000 dólares estadounidenses.

La venta de fertilizantes representa el rubro de mayor envergadura, y representa entre el 75% y 80% de la misma. Las ventas mensuales del almacén constituyeron un 40% de los ingresos brutos, durante 1986. El 80% de las ventas se realiza al crédito — con fondos propios de la Cooperativa. El Comité de Crédito debe aprobar toda solicitud, la que

se efectúa con aparente prontitud. Asimismo, toda venta por debajo de Bs.100 debe ser al contado.

Asistencia técnica

Desde un inicio, la asistencia técnica fue una de las actividades fundamentales que debía ofrecer la Cooperativa a los asociados. Como se dijo, en otro acápite, si bien el SNDC en el proceso de promoción contaba con extensionistas, en la medida en que la Cooperativa iba contratando a su propio personal, aquéllos se replegaban a la institución. Según la información recogida, en 1986 se contaba con tres extensionistas. Actualmente solamente tiene dos para atender a los 32 grupos de base y a siete subgrupos.

Se puede advertir —por información recogida— que los extensionistas, si bien tienen por misión resolver problemas técnicos, la mayor asignación de tareas ha consistido en la recuperación de los créditos. Para su trabajo cuentan con apoyo logístico de camionetas o, en su caso, de motocicletas que pueden desplazarse fácilmente en la región. Se puede advertir, por la información adquirida en otro lugar, que debido a la baja remuneración existe una rotación constante del personal. Esto debe advertir a los cooperativistas especialmente; y, en la instancia de decisión del consejo de administración, debería resolverse este problema.

Equipamiento y otros bienes

La Cooperativa inició sus actividades equipando sus propias oficinas en un inmueble alquilado. Posteriormente, se recibió en donación un terreno en la localidad de Punata, con una extensión de 3180 metros cuadrados. Allí, la Cooperativa construyó sus instalaciones, que, para el depósito de insumos y otros de consumo, a la fecha han resultado sumamente pequeñas. También funcionan allí ambientes especiales, con equipos audiovisuales para la capacitación de sus socios; donados por el Gobierno del Canadá, en 1984.

Siempre que exista un interlocutor válido, las agencias de cooperación tienen mucho interés en prestar su apoyo a la organización.

A grandes rasgos, esos son los resultados logrados por la cooperativa, después de trece años de trabajo. Indudablemente existen muchos elementos por ajustar y modificar. Pero, sin duda, en la región y en el país, es la organización modelo para conocer lo que debe y no debe

hacerse. A continuación, se indican, en grandes líneas, las condiciones que coadyuvaron en su organización:

Factores que condicionaron el desarrollo del Proyecto

Político-institucionales

El SNDC contó con ciertas condicionantes fundamentales y decisivas para el éxito del plan en los siguientes aspectos:

Políticas y objetivos claros

El SNDC, al tener políticas y objetivos claros sobre el tema, pudo adecuar sus acciones a los lineamientos institucionales de gobierno y concertar con las aspiraciones de los productores. Esto consistía en superar sus problemas en forma continua y permanente, sin tener la incertidumbre de que se acabara el programa o plan o proyecto, y con él la asistencia técnica, crédito, capacitación, otros. En su momento, y de acuerdo a la nueva estrategia, la organización cooperativa iba a tomar bajo su responsabilidad el proyecto en el futuro, y manejarse con sus propios esfuerzos.

Técnicos

En los criterios de selección de la zona, para el desarrollo de la cooperativa en el departamento de Cochabamba, se habían tomado muy en cuenta los mecanismos de apoyo institucional de la zona preseleccionada.

Esto implicaba que la Oficina Zonal de Punata contara con un equipo compacto de técnicos, bien equilibrado, y que había estado trabajando en la zona. Además, no muy lejos de este lugar, funcionaba el Centro de Capacitación (Paracaya), donde se desenvolvía otro equipo de gente con mucha experiencia en el apoyo a la promoción rural y en el manejo de material audiovisual, así como en llevar a cabo todo tipo de capacitación mediante metodologías participativas.

Este equipo estaba apoyado en la oficina departamental de Cochabamba por un núcleo reducido de profesionales en el seguimiento de las tareas que se les encomendaban, con base en directrices que emanaban de la oficina central del país, ubicada en la ciudad de La Paz,

desde donde se orientaba el modelo de funcionamiento y se mejoraba el proceso de implantación, en el plano operativo.

Asesoría y consultoría

Para coadyuvar esos esfuerzos, el SNDC, además de la experiencia que tenía en los procesos antes mencionados de desarrollo comunal, introdujo otros elementos al proceso organizativo del modelo concebido, con la cooperación de una consultora, especializada en el desarrollo empresarial.

Disponibilidad de recursos financieros

La institución (SNDC) —como se comentó en otro capítulo de este documento— había firmado un convenio con USAID/B, para la atención no sólo de este proyecto, sino de tres cooperativas. Ello permitió poner en práctica el modelo en tres regiones del país, que seleccionadas y aprobadas con base en los criterios ya explicados, tenían acceso pronto a los fondos de financiamiento.

Este financiamiento coadyuvó decididamente al éxito de la organización de Cochabamba, ya que los instrumentos para viabilizarlo, se difundieron en todos los niveles de promoción y organización de la cooperativa, lo que aseguraba su funcionamiento con el desembolso oportuno para los gastos del proyecto.

La propuesta resultó convincente también para que el Tesoro General de la Nación desembolsara, oportunamente, los fondos de contrapartida local, destinados a los gastos de apoyo a la organización, desde la Oficina Nacional y Regional del SNDC; especialmente los referidos a los gastos de apoyo como gasolina y otros para el transporte de funcionarios la institución, de manera que coadyuvaran con el apoyo logístico de campo en el momento propicio.

Estos son los principales elementos —parte del currículo— de capacitación que permitieron al proceso organizativo de la Cooperativa del Valle Alto de Cochabamba alcanzar una secuencia óptima, tanto social como económica.

Instrumento de trabajo

El proceso organizativo —con la índole presentada— implicó el desarrollo de una serie de instrumentos de capacitación, que fueron

amalgamándose con las experiencias locales; y éstas con otras emergentes de las políticas de la institución, y su concertación con las propuestas campesinas.

Esto implicó el diseño de formularios, materiales de difusión, otros para la implementación del modelo; así como, en la parte administrativa, la elaboración de documentos de control contable, de comunicación y de informes para el seguimiento y evaluación que tenía vigencia en todos los niveles y mecanismos de la cooperativa.

Estos documentos y materiales fueron diseñados para los diferentes ámbitos, tanto institucionales como para la propia Cooperativa. La sistematización permitía, al tiempo de transferir las responsabilidades a la organización, la continuidad en el manejo, tanto en las instancias sociales o societarias de la Cooperativa, como en la parte administrativa de gestión cooperativa, con todas las características propias del modelo. Cabe destacar que, en el ámbito secretarial, se diseñaron reglamentos para el manejo de los diferentes comités y comisiones en todos los niveles societarios que mostraban reglas claras, discutidas con los dirigentes y socios.

Este material debió ser transmitido durante su manejo en los diferentes cursos y talleres diseñados tanto para campesinos beneficiarios y sus dirigentes, como para técnicos en los diversos niveles; siempre en coordinación con las demás instituciones involucradas en este campo.

Asimismo, cabe relevar, en la aplicación de los instrumentos, —llámense para el estudio socioeconómico— que los estudios de viabilidad económica y otros, como los reglamentos o estatutos de la organización, permitían a los técnicos en los niveles correspondientes, llevarlos a cabo con la mayor amplitud; sabiendo que los dirigentes campesinos involucrados habían discutido sobre estos temas para la formación de la Cooperativa, y que en esas reuniones debían ser operativizados.

Naturalmente, en el proceso, se encontraban casos excepcionales que debían ser resueltos con base en criterios de constitución de la organización.

Participación de los beneficiarios

Inicialmente, las tareas que se realizaron para la participación, fueron prácticas y, sólo en el transcurso de la organización, se perfilaron las metodologías participativas. Sin embargo, al final de la misma, se encontró un bagaje de conocimientos que fueron sistematizados, para ser desarrollados en el futuro con mayor claridad. Esto permitió que, en los diversos niveles de conformación de la cooperativa, participaran activamente los beneficiarios, con el siguiente procedimiento metodológico:

Identificación de necesidades

Se establecía, en un primer paso, cómo identificar las necesidades sentidas por los comunarios, al estar reunidos en los posibles GAB; donde, a través de propuestas diferenciadas, identificaban aquellas consideradas de mayor importancia para la solución de problemas vitales; naturalmente, dentro del marco que suponía la organización.

El fragor del trabajo permitía correcciones recíprocas para identificar, prioritariamente, la resolución de problemas puntuales.

Selección y agrupamiento de problemas similares

Identificados los problemas en una lista considerable de propuestas los comunarios procedían a la selección de los que podían ser resueltos dentro del plan trazado. El método permitía la reflexión, y el proceso comprometía a los socios en su realización. Una vez seleccionados los problemas prioritarios, surgían preguntas sobre cómo y cuándo debían solucionarlos.

Análisis de los problemas urgentes

Priorizados así los problemas, se procedía a su análisis de estos en su respectivo orden, confrontándolos para buscar alternativas de solución.

Solución de los problemas

Identificados los problemas priorizados, debían buscarse soluciones. Mediante una serie de propuestas, se iban escogiendo las alternativas que más posibilidades ofrecían para resolver el problema. A continuación

sólo asignaban las actividades que se suponía debían emprender los comunarios frente al problema.

De esta manera, con la decisión de los comunarios (que podían leer y escribir), se tomaban por escrito las conclusiones de las tareas por realizar, en las que los campesinos estaban involucrados; asimismo, los motivos que debían apoyar tales acciones.

Estas técnicas se han comprobado una y otra vez; y se vio que pueden ser replicadas. Se pudieron ejecutar en varios campos, así como en la programación de tareas junto con los dirigentes, dentro del marco de la estrategia propuesta, para no desfasar otras acciones ajenas al proyecto y a los intereses comunarios.

De igual manera, los dirigentes campesinos entendían mejor, si se discutía lo que se trataba y las tareas que debían hacer. Esta situación obviaba toda explicación en la que, tradicionalmente, el auditorio podía quedarse dormido, no por falta de interés, sino porque el discurso en aulas no es para ellos. Es en los talleres de este tipo, donde ellos le ponen, incluso, "sal y pimienta".

CONCLUSIONES

Marco conceptual y metodológico

Marco conceptual

La propuesta de desarrollo rural a través del modelo de la cooperativa integral, en la zona del proyecto ejecutado, ha sido llevada a cabo dentro de las previsiones tomadas al inicio de los trabajos. Los estudios de viabilidad económica demostraban que la futura organización, bajo las condicionantes del estudio, podía lograr su posible autosustento; es decir, que sus ingresos podrían cubrir los costos de la cooperativa.

Los índices, como se mostraron en la parte evaluativa de este documento, son elocuentes. Sin embargo, los responsables deberán enfrentar otros retos emergentes, precisamente por el incremento en el número de socios y, por ende, la atención de esa mayor clientela.

Consiguientemente, el marco conceptual del que se partió, es decir, porque los beneficiarios decidieron la formación de la cooperativa y su autosustento —con los márgenes de la prestación de servicios, sus cuotas voluntarias y otras compulsivas; o contribuyendo con certificados de aporte o participación—, ha logrado hacer funcionar el modelo propuesto.

Para este logro, han tenido que contribuir varios factores; no siempre fáciles de manejar. Pero, en general, y gracias a la habilidad de quienes orientaron a los equipos de trabajo, allanaron tales obstáculos.

La experiencia explicada, permite advertir algunos señalamientos, bastante notorios, que han contribuido al desarrollo del trabajo.

El modelo planteó la formulación de proyectos de desarrollo rural, desde la entidad o agencia de cooperación, incidiendo en la importancia del componente organizativo de los beneficiarios, como condición sine qua non, para plantearse el autosustento de la cooperativa.

En comparación con otros proyectos, se puede anotar que la mayor parte de las propuestas para el desarrollo rural, en nuestro medio, han significado impulsar una serie de componentes específicos desde varios puntos de vista, o modalidades; sin buscar la integralidad desde una perspectiva.

Ejemplo de ello, son aquellas modalidades donde los proyectos utilizan técnicos de unidades o de oficinas regionales de las entidades estatales especializadas en el área rural, incluso ONG, para atender los servicios en forma prestada en una región. Es decir, que el proyecto fortalece con los denominados sobresueldos o "plus" a los técnicos para crédito con el Banco Agrícola; con asistencia técnica con el IBTA; con caminos, con el Servicio Nacional de Caminos, entre otros, para cada uno de los componentes donde la entidad firma un convenio. En la región del proyecto, mediante este convenio, se presta cooperación en la especialidad que le corresponda; pero sin atender a una acción integral y comprometida, ya que, cuando no hay sobresueldos o "plus", se dan los desfases e inconvenientes característicos en estos casos: trabajo con desgano, inasistencia, etc., al no existir un fuerte componente de capacitación.

Situación parecida ocurre en otros proyectos; aun cuando existan los elementos de capacitación pero carentes del proceso organizativo hacia el autosustento de la organización campesina.

Mientras que el modelo con gran base societaria, ya explicado, tenía como punto focal e importante el fortalecimiento de la misma organización campesina —desde adentro— a través de la capacitación según criterios ya expuestos; aspecto que contrasta con los otros modelos.

Entonces se puede concluir: la experiencia desarrollada muestra que, con este modelo de trabajo, bien podrían impulsarse proyectos que, además de fortalecer las entidades e impulsar simultáneamente este tipo de acciones, pongan mayor énfasis en las organizaciones campesinas de productores, para evitar su dependencia indefinida de entidades y agencias de cooperación.

El complejo de dejar la zona o región del proyecto sin ninguna entidad de apoyo o seguimiento de la organización, objeto del modelo, es la constante preocupación de las entidades de cooperación; especialmente, de los beneficiarios.

Sin lugar a dudas, hallar el proceso de la autogestión de la organización de productores, dentro del esquema de análisis, radica fundamentalmente en la aplicación de los criterios de selección a una zona dada. Pues, de no llenarse con estos requisitos, seguramente el modelo no podrá funcionar (bases para la organización).

Si bien el subsidio se otorga en función al punto de equilibrio que suponga el estudio de viabilidad económica, sin embargo, como en todo proyecto, puede darse una serie de desfases que seguramente —al término o en el proceso del tiempo proyectado—, la entidad de fomento deberá estar preparada para reconsiderar el tiempo que pueda necesitar y, así, poder consolidar en sus ingresos y permitir a sus niveles, especialmente de gestión, adecuarse al progresivo crecimiento de la organización; o sea, tener una relación adecuada y equilibrada entre el aspecto social y empresarial de la cooperativa.

Consiguientemente, para desarrollar el modelo propuesto, deberá cumplirse con los requisitos ya señalados. Esto no quiere decir que las regiones no aptas, o sin las condiciones mínimas para aplicar el modelo, no puedan acceder al modelo. Las regiones estudiadas seguramente mostrarán debilidades que puedan ser subsanadas en otras etapas preparatorias. Esto implicará otra estrategia, fundada en la promoción y capacitación de actividades que tiendan a crear las condiciones mínimas, especialmente de los recursos humanos, tanto institucionales como de los beneficiarios; esto es llegar a ser organizaciones excedentarias.

Para ejecutar estos trabajos, la institución cooperante deberá tener mística y una clara visión de la región, para trabajar con el modelo propuesto. Asimismo, las organizaciones de productores, a través de la capacitación, deberán comprender que sin una estructura administrativa eficiente, no será posible sustentar la participación decisiva de sus asociados en la provisión de servicios, en forma oportuna y eficaz.

Si bien se reconoce que debe existir equilibrio entre la parte societaria y la empresarial de la cooperativa; sin embargo, dada la experiencia de los socios en el autocontrol exagerado —la mayoría de las veces por un celo institucional mal comprendido por los Consejos—, la gestión administrativa de la cooperativa no será flexible y propiciará un manejo ineficiente de la organización, creando obstáculos a su propia institución.

Marco metodológico

Para alcanzar el modelo propuesto, sin lugar a dudas, debió acudirse a toda la experiencia en materia de metodologías que asegurara la capacitación de los recursos humanos en los tres estratos: funcionarios del SNDC, dirigentes y socios, amén de los "extras", directa o indirectamente, relacionados.

Sin embargo, las metodologías per se tampoco podían superar los obstáculos que no dejaban llegar con fluidez los mensajes sobre la formación de la cooperativa en cuestión. Es por ello por lo que la temática debía ser muy clara y concreta para cada uno de los niveles. Los funcionarios deberían poder instrumentar la comunicación, en los temas precisos del proceso de cambio.

Esto permitió que, en las diferentes fases de la organización, funcionara la metodología explicada en el acápite Análisis Evaluativo de la Experiencia; aplicable, en la mayor parte de las circunstancias y que, en otras ocasiones, se amalgamase con las técnicas que suponen la transferencia de tecnología y otras, por sus peculiares características.

Al culminar con las tareas en las diferentes fases, la evaluación y control de los trabajos permitían también analizar los logros y limitaciones que se producían en el transcurso del trabajo, a través del proceso metodológico, para corregir los posibles deslices; o, en su defecto, encontrar nuevas vías de solución junto con los capacitadores.

Fruto deseable de este trabajo, era el diseñar un manual. Lamentablemente no se alcanzó a formular, ya que los capacitadores practicaban el método para ponerlo al servicio de todo el equipo, en forma práctica; y, en futuros trabajos, lo iban aplicando de acuerdo a la realidad de cada región.

Modelo de gestión

Dadas las características del SNDC —que contaba administrativamente en su estructura con una oficina nacional, donde se hallan ubicadas las unidades de capacitación y organización campesina (1975), encargada de llevar a cabo el proyecto—, esta oficina orientaba la ejecución de los trabajos junto con un grupo de asesores, en los componentes ya explicados en este documento.

Mientras que, a nivel departamental, existía otro equipo de profesionales que dependía directamente de la Unidad Nacional para la ejecución del proyecto.

Finalmente, en la región de operaciones —generalmente a nivel provincial— existían oficinas zonales del SNDC, para el presente caso coadyuvadas por el Centro de Capacitación de Paracaya. La Oficina Zonal de Punata fue un elemento que coadyuvó efectivamente a las acciones operativas del sistema. A pesar de la distancia del Centro de Operaciones en el contexto nacional, ubicado en la ciudad de La Paz, la gestión técnico-administrativa funcionó, debido un nexo con la asesoría de la cooperativa que se fue conformando en la medida en que el SNDC iba replegando a sus funcionarios, encargados de la organización de la cooperativa.

Quizás ese fue uno de los aspectos que permitió a la cooperativa no dejarla desfasada; por cuanto todos los involucrados en la organización, no sólo se ocupaban de hacerla funcionar como una cooperativa, sino que se iban conectando a otros servicios que generaban otras entidades en la región. Es decir, se creó una conciencia general para levantar a la organización desde dentro y seguirla apoyando desde fuera; situación que se da en el presente, gracias a la existencia de instituciones que no dudan en ofrecerle su cooperación.

Factores condicionantes

Político-institucionales

A los resultados de la reforma agraria durante el sexto decenio, se complementaban acciones de índole asistencial, con los mismos objetivos y propuestas que, sin embargo, no hallaban la llave para impulsar con mayor impacto sus programas. Llamaba la atención el vacío económico-financiero de las asociaciones y sociedades de productores, que no podían salir con el solo discurso de los aspectos doctrinarios o de trabajos aislados — como ya se dijo en otros capítulos.

Es posible que en el presente todavía existe tal situación al no haberse generalizado muchas técnicas, metodologías y propuestas de otra índole. La entidad encargada de desarrollar el proyecto, tenía un buen plantel de funcionarios, con un equipo con mucha experiencia en las tareas de la promoción rural, y conectado a la nueva concepción de la parte empresarial; se daban los pasos, para encauzarlas hacia la producción de servicios, cuyos ingresos, por efecto del uso de sus propios beneficiarios, permitió a sus ejecutivos convencerse que se cubría un vacío, hipotéticamente manejado y no llevado a la práctica.

Ese amalgamamiento de propuestas profesionales sobre la promoción comunal, de planificación, de técnicas en transferencia de tecnología, de capacitación, de financiamiento en crédito, otros, permitió diseñar y crear el modelo para llevarlo a la práctica con el apoyo decisivo del Ministerio al que correspondía el SNDC.

Condicionantes técnico-administrativos

Si lo anterior sucedía en los niveles de la entidad nacional o central, lo propio sucedió en los niveles de apoyo administrativo y operativo; esto último, con mayor razón, se hallaba involucrado en el proyecto, e incentivado por los fondos del Tesoro General de la Nación que llegaban oportunamente como contrapartida para el proyecto. Esto permitió que los niveles técnicos se hallaran debidamente apoyados, para aquellos gastos de apoyo (gasolina, viáticos, repuestos, etc.), lo que evitó problemas con las entidades internacionales para el otro desembolso de los fondos de contraparte que dirigían a la cooperativa. Todo ello, produjo un desarrollo normal del proyecto en cuestión. Esta situación coadyuvó notablemente a los trabajos técnicos, en todos los niveles.

RECOMENDACIONES

Marco conceptual y metodológico

Del modelo

Como se habrá podido advertir, la definición de un modelo de trabajo a este estilo, en que todos los componentes del proyecto se adecúen a los niveles de acondicionamiento en función a la realidad, resulta imperativo y necesario. Es decir, para el caso del componente de capacitación diseñado, debió ser congruente con el modelo, cuyo marco conceptual era la base para adecuar los temas y alcanzar los índices esperados en el estudio de viabilidad económica, (para el funcionamiento empresarial). La parte legal, en cuanto al aspecto societario (traducido en sus estatutos y reglamentos), para generar el material, se dosificaba a fin de que sirviera en el desglose de los temas en las diferentes fases del proceso de capacitación; así como en los diferentes niveles y ámbitos de este campo. Todo ello, en base a los siguientes criterios:

Bases para la Organización

La experiencia de la organización y selección de este tipo organizativo, dio como resultado —a partir de estudios que debían determinar el radio de acción del proyecto— la cobertura de los siguientes factores recomendables:

- Potencial de pequeños productores en el área de influencia, con un problema común, cuya solución pueda alcanzarse a través de la cooperativa.
- Potencial de producción del área y los distintos rubros de explotación.
- Medios y vías de comunicación existentes, para establecer las posibilidades de la actividad económica de los servicios a prestarse y de la asistencia técnica a ofrecerse.
- Recursos humanos disponibles y su identificación en términos de: composición familiar, de población activa, de dirigencia y liderazgo.
- Estabilidad de la población, corrientes migratorias, etc.

- Instituciones, privadas y del estado, activas en el área.
- Interés de la comunidad en la solución de sus problemas.
- Experiencia cooperativa y crediticia, en el área y/o zonas adyacentes.
- Potencial de aportes de capital de posibles socios.
- Mercados existentes y otros posibles para la producción del área.

Toda vez que se cumplieron con estos criterios, para identificar la zona en forma específica, junto con los beneficiarios, se pudieron establecer los siguientes aspectos posibles de ser recomendados para establecer los procesos de organización. En ello, que se halla inmersa, indudablemente, la capacitación en los niveles y ámbitos a que ya hemos hecho referencia.

Proceso organizativo

1. Selección y orientación a los funcionarios de las unidades operativas en el área de influencia, como encargados de la ejecución.
2. Preparación y discusión, con los beneficiarios (a través de las metodologías), del cronograma de trabajo, y de la estrategia para su implantación, según los siguientes rubros:
 - División de la zona de influencia de la futura cooperativa en subzonas; cada subzona debe comprender dos o más comunidades.
 - Distribución de las subzonas, entre los técnicos seleccionados.
 - Inicio de la campaña de promoción y concientización de los posibles socios.
 - Organización en cada subzona de un Grupo Asociado de Base (GAB), con un mínimo de 30 socios.
 - Selección del Comité Organizador, con representantes de los diferentes GAB.
 - Estudio de los Estatutos de la Cooperativa Integral.

- Planificar y celebrar la Asamblea Constituyente, formalizando los documentos constitutivos.
- Iniciar el proceso de legalización de la cooperativa integral.
- Seleccionar el personal administrativo de la cooperativa, conforme al presupuesto de gastos aprobados.
- Establecer y equipar la oficina de la cooperativa.
- Iniciar entrenamiento a dirigentes y personal administrativo de la cooperativa.
- Preparar y aprobar la política administrativa y de servicios de la misma.
- Establecer necesidades financieras y preparar el proyecto de crédito para el financiamiento de los rubros programados.
- Iniciar operaciones.
- Continuación de los procesos de capacitación y concientización, y de promoción de nuevos socios, de acuerdo a las proyecciones y planes establecidos.

Metodologías

Para alcanzar el modelo propuesto, a través de las formas de capacitación, al interior de éstas, se han practicado varios métodos, dependiendo del campo en el que se tuvo que trabajar.

Sin embargo, se ha obtenido al final una sistematización de los trabajos que se desarrollaron, cuyos resultados son sumamente interesantes; y pueden merecer ser recomendados, destacando los siguientes:

En el proceso organizativo

En el proceso de las metodologías participativas como explicamos en el Capítulo Análisis Evaluativo de la Experiencia, el beneficiario, o en su caso el funcionario que iba a replicar con esta metodología, debía seguir, según se ha llegado a establecer, los siguientes pasos: a) Identificación de necesidades sentidas. b) Selección de problemas agrupados por su

similitud. c) Análisis de estos problemas priorizados. d) Llegar a las alternativas de solución. e) Definir actividades en las que debían —los socios, dirigentes, funcionarios de la Cooperativa, funcionarios del SNDC— alcanzar las propuestas indicativas del modelo puesto en práctica.

Los instrumentos de trabajo

La metodología antes explicada permitió producir y utilizar los documentos disponibles de la cooperativa para una orientación inmediata; puesto que la organización se estaba formando, y había que poner a la práctica todos los documentos previamente ya analizados y ejercitados.

La recomendación, para esta parte, es ir acumulando todos los ejercicios en resúmenes, que a la postre se convierten en textos de consulta, elaborados por los propios beneficiarios; asimismo aquellos documentos producidos en materiales ampliados en papel sábana, tamaño periódico, o cartulina, producidos en los mismos talleres por los campesinos.

Practicada la metodología, de contar con los recursos suficientes, podrían ser editados para su difusión. Pero creemos que estas metodologías se aprenden haciendo y no explicándoselas. Para ello, puede ser un excelente auxiliar el video. Lamentablemente, para aquel entonces, todavía no se había introducido o inventado este instrumento de comunicación.

Modelo de gestión

El éxito del proyecto ejecutado dependía de una institución (SNDC) que contaba con una gran infraestructura institucional en todo el país; lo que le facilitaba incluso escoger a otros funcionarios eficientes que vinieran a reforzar de fuera de las áreas del lugar donde se ejecutaba el proyecto. A esto se añadió la labor desarrollada por el Centro de Paracaya que, no en todos los casos, podría darse en otras regiones, donde se lleve a cabo este tipo de proyecto; sin embargo tendrá que asumirse que, en otras condiciones, sería recomendable que los funcionarios —en todos los niveles que actúen en este tipo de programas— debieran estar muy bien capacitados y con una mística a toda prueba, para enfrentar toda clase de posibilidades y, naturalmente, estar apoyados

por un equipo interdisciplinario de profesionales que hayan participado en la discusión y diseño del modelo. Así, podrán hacer los ajustes en el proceso del seguimiento y control del proyecto, en sus diferentes componentes, así como ser directores de programa que tenga una visión global de lo que sucede, sin distraerse en detalles estrictamente técnicos, que sus especialistas deberán estar prestos a solucionar en cada caso.

Sin lugar a dudas, especialmente para el medio de nuestro país (de Bolivia), la disponibilidad de los recursos monetarios es decisivo; por cuanto, de no tenerlos oportunamente, el proceso organizativo puede tener serios riesgos. Así, pues, es recomendable que los fondos aprobados, en todos los componentes planificados, deberán estar disponibles inmediatamente (TGN especialmente).

Finalmente, creemos que existiendo una sola mentalidad en todos los niveles, —tanto de planificación, asesoría, y operativos; el proceso de promoción, organización para la transferencia de las responsabilidades en manos de la cooperativa y conscientes de este proceso—, los líderes y beneficiarios podrán asumir, a través de la capacitación, la responsabilidad de toda la infraestructura que se va armando y que la organización es capaz de seguir recibiendo para su despegue final, adecuándola al medio de la realidad, sin apartarse de ella.

Factores condicionantes

Político-institucional

Es recomendable que la institución que impulse este tipo de programas, esté completamente persuadida a realizar este tipo de trabajo —sumamente pesado, si se trata de atender varias cooperativas en formación al mismo tiempo—, cuya envergadura, como ya se manifestó, dependerá de recursos humanos bien calificados y experimentados en esta clase de trabajos. Y se reitera: de no existir mística por este tipo de labores, muy poco se podrá esperar de profesionales, aunque sean excelentes en su rama. Este es un proceso de capacitación poco regular en los diferentes proyectos o programas de desarrollo rural, en los que generalmente se ha observado que solamente se pretende cumplir con los desembolsos (gastos), construcción de la infraestructura rural y otras actividades, de acuerdo a un calendario, sin preocuparse mucho de la

organización campesina, y de lo que verdaderamente debiera perseguirse con estos programas, como se plantea en este documento.

Condiciones técnico-administrativas

Los desembolsos y control de fondos con un mismo ritmo dieron resultados aconsejables, y consistían en que la entidad internacional que estaba asistiendo la organización de las cooperativas, exigía que el Estado debía contribuir paralelamente por los gastos que implicaba el funcionamiento de la institución de apoyo, en las zonas del proyecto. En consecuencia sería recomendable, en los casos en que el Estado, a través de oficinas operativas, pretenda desarrollar este tipo de programas, que acomode sus instrumentos de trabajo a la agilidad con que debe impulsarse este género de organizaciones. Sus características, requieren acciones muy bien sincronizadas entre sus diferentes componentes.

Finalmente se debe subrayar que la dosis de creatividad e inventiva, pudo salvar muchos escollos, no siempre contemplados dentro del modelo. A ello debían concurrir los beneficiarios, quienes, al final de cuentas, son los que se quedarán con la organización y deberán generar sus propias políticas. Así, se habrá, una vez más, coadyuvado a la conformación de un interlocutor válido de los pequeños productores.

BIBLIOGRAFIA

ESTRUCTURA DE Representación del Movimiento Cooperativo Agropecuario Integral. 1977. La Paz.

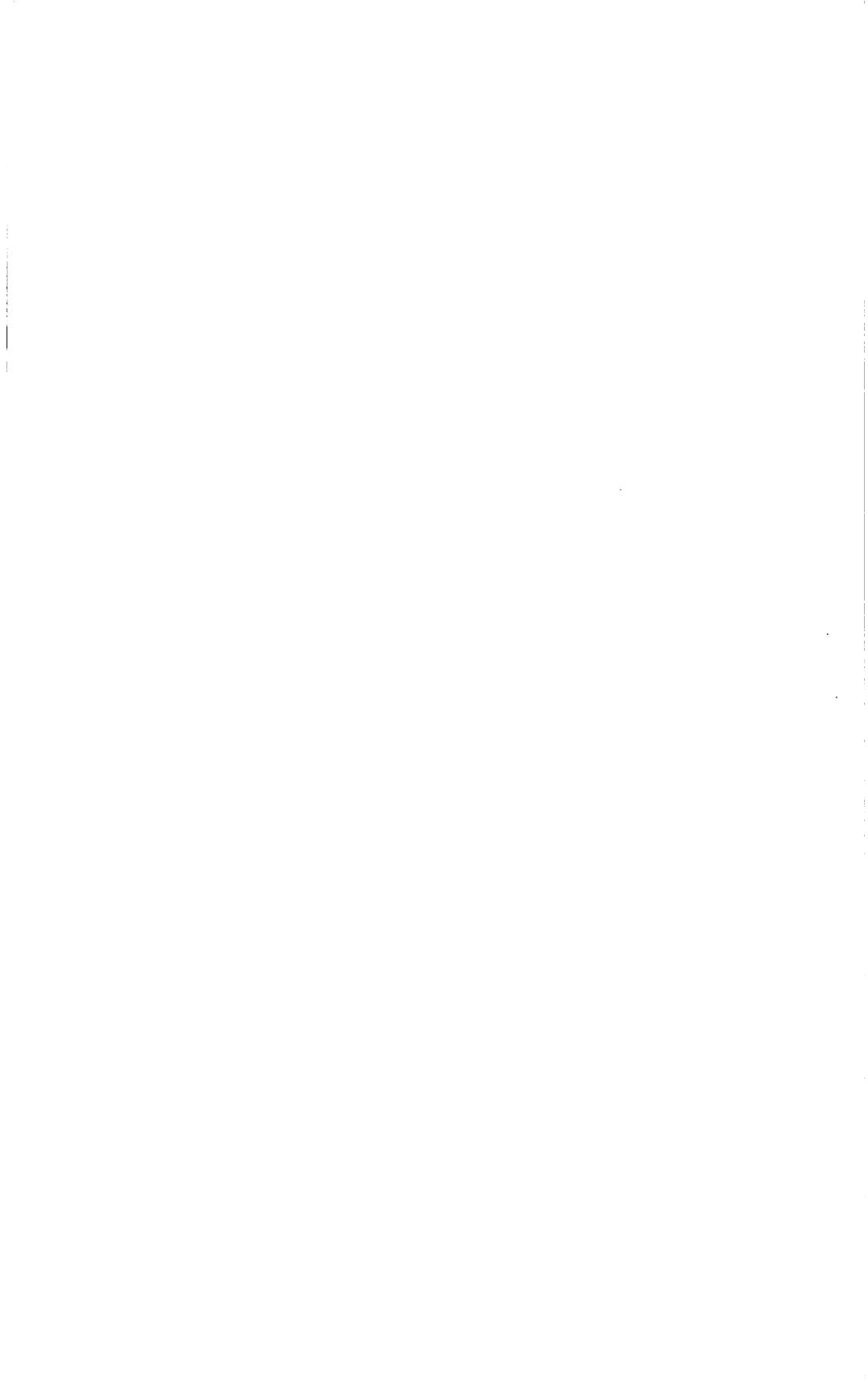
ESTUDIO SOCIOECONÓMICO de la Cooperativa Integral. s.f. Cochabamba.

ESTUDIO DE Factibilidad de la Cooperativa Integral de Cochabamba. 1976. La Paz, Consultoría Robert Nathan.

PLAN DE Promoción y Organización de la Cooperativa Integral de Servicios del Valle Alto. 1977. Cochabamba.

RONCO CONSULTING CORPORATION. 1989. Diagnóstico y estrategia de desarrollo de la Cooperativa Integral de Servicios Cochabamba Ltda. de Punata. La Paz.

SNDC (SERVICIO NACIONAL DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD). 1988. Informe de actividades: Gestión 1977. La Paz.



CAPACITACION EN PROGRAMAS DE REFORMA AGRARIA La experiencia en Colombia

Miguel Diago Ramírez

CONTEXTO HISTORICO Y POLITICO

Marco de la Reforma Agraria

El tema de la reforma agraria es posiblemente el que suscita las más agudas controversias, por las diferentes posiciones ideológicas, por los intereses políticos y económicos ligados a ella, y por la magnitud de los conflictos sociales que se supone debe solucionar.

La reforma agraria colombiana fue planteada dentro del conjunto de acuerdos hemisféricos, orientados a modificar las condiciones de pobreza de la población rural mediante la redistribución de la tierra. Ha estado presente en los planes de gobierno de los últimos 30 años, con enunciados de política más o menos similares, pero con acciones reales muy diferentes. Las expectativas, tanto para campesinos como para los propietarios de la tierra, se siguen manteniendo.

Como todas las reformas de este tipo en América Latina, después de unos años de respaldo político, perdió importancia. Esto disminuyó la capacidad operativa del Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (INCORA) y de los programas para sus usuarios.

Las cifras sobre la reforma agraria, contenidas en los cuadros 1, 2 y 3, ilustran esta situación:

Cuadro 1. Colombia: Modificación de tenencia, compra y expropiación de tierras. Promedios de ejecución anual.

Período	Predios	(ha)
1963-1973	328	67 712
1974-1982	85	10 530
1983-1986	68	20 890

Cuadro 2. Colombia: Ejecución presupuestal.

Período de gobierno	Promedio anual	Destino del gasto	
	Millones de (US\$) 1987	Inversión (%)	Funcionamiento (%)
GL Valencia	12 201	70	30
C Lleras R	30 212	72	28
M Pastrana	19 965	56	44
A López M	14 680	53	47
JC Turbay	9 880	42	58
B Betancur	11 555	38	62

Cuadro 3. Colombia: Recursos para la producción. Relación del crédito y tierra. Promedios anuales por período de gobierno.

Período de gobierno	Superficie promedio Miles de hectáreas	Crédito disponible (1987) (US\$ x ha)
C Lleras R	192.2	44 100
M Pastrana	431.3	21 400
A López M	495.6	11 100
JC Turbay	529.5	8 000
B Betancur	581.2	10 000

- Compras de tierra, en la última década, se redujeron a menos de la tercera parte de las de los años iniciales.
- En el período 1966-1970 se ejecutó un presupuesto anual tres veces superior al de los últimos doce años; y se realizó el 37% del total de las inversiones, lo cual contribuyó a proyectar una buena imagen institucional.
- Al disminuir el presupuesto se modificó la proporción del gasto: disminuyeron las inversiones y aumentaron los gastos de funcionamiento. Esto incide en la eficacia e imagen del INCORA y, desde luego, del proceso de reforma agraria.
- Mientras las tierras entregadas a los campesinos se multiplicaron por tres, la disponibilidad crediticia se redujo a una cuarta parte de la existente entre 1966-1970. Esto tuvo un efecto de freno en el avance del proceso.
- Cambios en el enfoque de la política de tierras han determinado épocas de gran actividad o de prolongado estancamiento. Esto afectaría el desarrollo de los asentamientos, al alterarse la continuidad de los programas.

En síntesis: el proceso de reforma agraria no logró modificar la estructura de tenencia. Para 1984 se estimaba que el 76% de los predios, tenían el 9.8% de la superficie; mientras que el 1.4% tenían un 40 por ciento.

En términos cualitativos, la situación es todavía más delicada; pues las tierras de alta productividad, con buena infraestructura de producción, se encuentran en poder de la mediana y gran agricultura empresarial; mientras que las zonas de ladera, con restricciones para su explotación y deficiente infraestructura, se encuentran, por lo general, ocupadas por fincas de economía campesina.

La dificultad del trabajo del INCORA ha radicado en poder orientar adecuadamente un proceso de cambio de largo plazo, con políticas y decisiones de corto plazo; y dentro de un ambiente político poco favorable, interesado en demostrar la incapacidad de los campesinos y del INCORA para explotar adecuadamente las tierras.

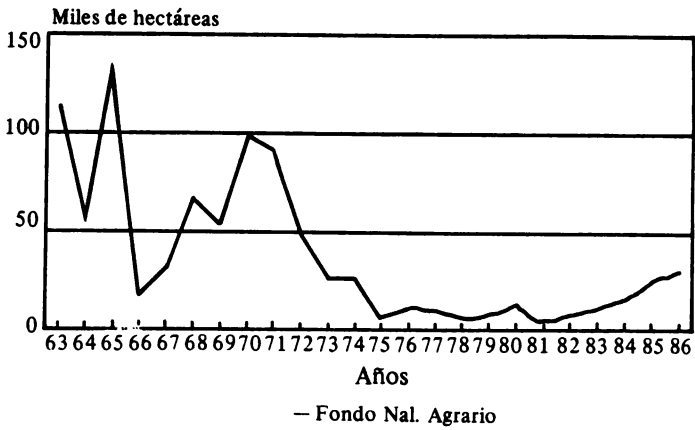


Fig. 1. Colombia: Fondo Nacional Agrario (1963-1986).

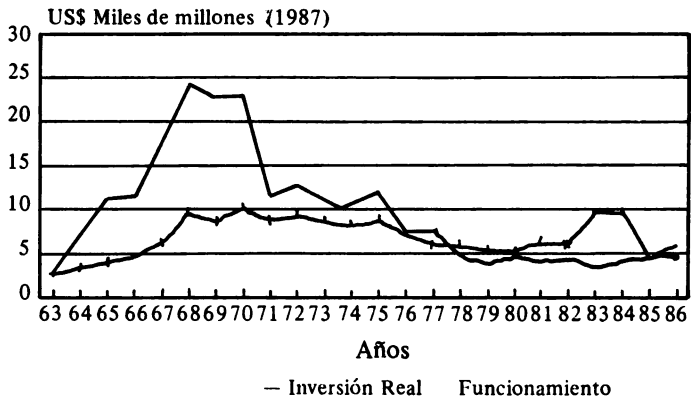


Fig. 2. Colombia: Presupuesto ejecutado, inversión y funcionamiento en el proceso de reforma agraria (1987).

Campesinos

Los usuarios del programa de reforma agraria forman parte de la gran masa de campesinos sin tierra, vinculados al trabajo agropecuario —como precaristas o como asalariados—; lo cual se traduce en un conocimiento parcial de los procesos productivos, baja capacidad de organización, poca habilidad empresarial, condiciones de vida marginales y alta dependencia de los dueños de la tierra.

Su acceso a la tierra se logra por diferentes medios: lucha por la tierra, compra de la finca donde trabajaba, y, en muchos casos, sólo por haber estado en el lugar y momento preciso. Esto influirá, posteriormente, en su relación con el trabajo y con sus compañeros.

Los antecedentes de vinculación con la tierra son igualmente diferentes: provienen de familias de jornaleros, de pequeños propietarios, aparceros, migrantes urbanos, otros. Su experiencia laboral es, por consiguiente, muy variada y, como es natural, es la que trata de aplicar cuando se recibe la tierra.

Cuentan con algunas ventajas que no tienen otros pequeños productores, como son: sistema institucional a su servicio, asistencia técnica, capacitación, crédito supervisado, otros— aunque con serias restricciones para lograrlos en la cantidad y oportunidad necesarias.

Con frecuencia su autonomía se ve limitada por una orientación institucional de carácter paternalista que, si bien puede ser una ayuda en los primeros meses del asentamiento, se puede convertir con el tiempo en un estorbo para el desarrollo.

ELEMENTOS CONCEPTUALES

Capacitación campesina

El concepto de capacitación empezó a tener vigencia en el trabajo con campesinos, en la medida que la simple transmisión de mensajes técnicos fue insuficiente y hacía falta profundizar en el porqué de los temas que se pretendía enseñar. El problema adquirió mayor complejidad aun cuando fue necesario entrar en el amplio campo del desarrollo agropecuario y rural. Esto implicó, desde luego, una actitud diferente de los agentes institucionales sobre su papel y el de los campesinos.

La capacitación de los campesinos es uno de los componentes que siempre se encuentran en todos los programas de desarrollo. Generalmente se le atribuye un valor muy especial en el diseño de los mismos; pero no siempre tiene la misma importancia en la práctica.

En general, cada país o cada institución tiene su propia concepción sobre la capacitación con la cual espera dar solución a los problemas que enfrenta. Esto plantea el problema de la capacitación en tres niveles:

El primero, el de las decisiones de política, concebidas en un nivel alto y como parte de las acciones gubernamentales. La vigencia de las mismas está en función de la continuidad de la política; y, por consiguiente, está sujeta a cambios.

El segundo, el de los especialistas que orientan los enfoques políticos y conciben las metodologías. Sus herramientas son de tipo teórico y pretenden hacer un enlace entre la intención política y la instrumentación de la misma.

El tercero, el de los técnicos, o agentes de cambio locales; para quienes el objetivo de política no siempre es claro. Además, técnicos y agentes deben enfrentar situaciones reales, a las cuales no se acomodan las orientaciones que vienen desde los niveles superiores.

Las relaciones entre estos niveles se ven afectadas por dificultades en la coordinación y comunicación propias de las agencias estatales. Por tanto es de esperar que, aun dentro de sistemas que pretenden tener un marco metodológico y conceptual muy rígido, se presenten diferentes concepciones, enfoques y formas de llegar a la clientela; y que las formulaciones de política no se compartan de igual manera en todos los niveles.

Podría decirse que, en cada tema o área, se tienen objetivos parciales, más o menos precisos, que en teoría contribuyen al logro de un objetivo superior, generalmente identificado con mejores condiciones de vida o de bienestar; situaciones de por sí bastante ambiguas, pues están referidas a expectativas individuales y aspectos culturales.

Adicionalmente habría que considerar que los términos de bienestar y necesidades, deben considerarse en el tiempo presente —o por lo menos en el corto plazo—; pues son, de por sí, situaciones cambiantes, inherentes a la condición humana.

En la práctica, se presenta lo que se podría llamar un conflicto de objetivos; pues cada una de las partes que intervienen pueden ser concebidas de manera diferente y no ser coincidentes.

La situación descrita anteriormente se ha presentado en el INCORA y, como es natural, de alguna manera ha influido en el trabajo y en los resultados. Ello simplemente significa que los capacitadores juegan un papel determinante en el progreso campesino, independiente a veces de las situaciones generales que afectan la operación institucional.

Concepto de desarrollo

La búsqueda de modelos apropiados a las características de cada país ha dado origen a lo que la FAO llama Estilos de Desarrollo; definidos como el grado y modo en que una economía determinada satisface las necesidades básicas de la población, expande su potencial productivo y establece un margen de autonomía.

Las acciones de capacitación que se adelantan dentro de un programa están determinadas por los enfoques de desarrollo que se haya planteado cada país y, dentro de ello, por el papel que el modelo le asigne a los diferentes grupos económicos de la sociedad.

Como sociedad y comunidad tiene su proceso de desarrollo, cuyo ritmo, fuerza y dirección dependen de la forma en que las fuerzas sociales intervienen en el proceso de producción. Tiene, por consiguiente, una connotación ideológica.

La velocidad y ritmo del cambio varían en cada comunidad. Muchos factores inciden en ello: el tipo de producción, la clase de proyectos, la rotación del capital, el tiempo de maduración de las inversiones, el número y frecuencia de las decisiones, la complejidad de la tecnología, las condiciones de comercialización, otros; pero sobre todo los valores y la cultura de las comunidades.

El caso que nos ocupa se enmarca en una redistribución del poder político, económico y social, que busca romper con vínculos tradicionales de dependencia y dominación y dar oportunidad a clases sociales marginadas de participar en la vida económica de la nación. Esto, como principio filosófico del proceso de reforma agraria conlleva una voluntad política; y, como es apenas natural, se enfrenta a fuerzas contrarias de igual o mayor poder.

Propósito de la capacitación en reforma agraria

El propósito de la capacitación en el proceso de reforma agraria es conducir a los campesinos hacia un nivel de autogestión y de relativa autonomía; y, asimismo, crear las condiciones económicas y políticas para su estabilidad. Para lograrlo, se necesitan cambios técnicos y organizativos que exigen nuevos conocimientos y habilidades.

Estos cambios, individuales y colectivos, deben darse gradualmente, por etapas que no pueden obviarse. En el caso de los asentamientos de reforma agraria, se han identificado tres etapas, más o menos diferenciadas:

La primera o denominada de subsistencia es un período de alta dependencia del campesino hacia la institución. El comportamiento es típico del asalariado y el ingreso no es necesariamente bajo, pero no constituye una base de ahorro o reinversión. La atención se concentra en estabilizar sus líneas de producción y en asegurar sus fuentes de ingreso.

La segunda, o de crecimiento, se caracteriza por la toma de conciencia sobre su condición de propietario. Los excedentes se destinan al mejoramiento familiar; se reinvierte, se adopta tecnología y se presentan conflictos por una mayor participación. El asentamiento, que en un comienzo es comunitario, empieza a presentar cambios hacia formas individuales.

En la tercera, o de consolidación, los campesinos han estabilizado sus ingresos; las condiciones de vida familiares son buenas; sus conocimientos técnicos y empresariales les permiten utilizar al máximo los recursos de la finca y obtener un buen ingreso. Están convenientemente organizados para competir con eficiencia en el mercado de insumos y productos. Su dependencia del INCORA es mínima; y se desenvuelven, con propiedad, en todas las etapas del proceso productivo.

Para ubicar adecuadamente un asentamiento es importante el criterio adecuado de los técnicos. No siempre, los resultados técnicos y económicos positivos significan una buena capacidad de gestión; y viceversa. Muchas situaciones, sólo pueden ser establecidas mediante un seguimiento del proceso; lo cual, a su vez, ayuda a determinar el tipo e intensidad de la capacitación.

El "desnivel cultural" entre el funcionario del INCORA y la comunidad, tiene, en este proceso, un papel determinante; pues del conocimiento y habilidad del técnico de la institución dependen, en gran parte, la rapidez con que se produzcan los cambios, la calidad y estabilidad de los mismos.

Características del modelo

Metodologías

Términos como extensión rural, asistencia técnica, formación profesional, capacitación-acción, formación-producción, capacitación participativa, capacitación para la organización, otros, podrían entenderse como sinónimos de capacitación; pero cualquier experto podría argumentar, con muchos razonamientos, las diferencias de unos con otros.

Sin entrar en particularidades, hay que reconocer que cada una de ellas ha aportado conocimientos y nuevos elementos, para hacer un trabajo de capacitación más eficiente. El problema estaría en el dogmatismo con que, a veces, se manejan; pues cada especialista considera que su metodología es la mejor, y que es frecuente que las experiencias "pasen de moda".

El INCORA ha utilizado diferentes metodologías y, posiblemente, nunca sólo una en el mismo momento. Si bien no se sistematizó ni construyó una metodología propia, si ha existido un interés permanente por encontrar nuevos mecanismos de aproximación a la comunidad y un logro más rápido de resultados. Este es su objetivo, y no aquél.

La capacitación de los usuarios del proceso de reforma agraria ha tenido las siguientes características:

- La capacitación se hace sobre el proceso de producción. Esto significa que es totalmente desescolarizado; los temas y sus contenidos se manejan dentro de una secuencia relativamente ordenada, coincidente con los problemas de producción o de gestión.
- Se considera como un proceso de capacitación permanente, en el que siempre se están alcanzando nuevas metas. En consecuencia,

la labor del funcionario siempre será transitoria. Cada nueva acción que se inicie, deberá ser asumida por los campesinos.

- El método más utilizado fue el de capacitación en la acción, en un proceso totalmente desescolarizado. Por estar referida a procesos productivos, la mayoría de las actividades sólo pueden ser repetidas en la temporada siguiente de cosecha.
- El tipo de actividad se acomoda a las características del tema. Los conocimientos de producción se transmiten mediante una asistencia técnica capacitadora.

La gestión administrativa se practica todos los días en la organización del trabajo, mediante la diligencia de registros técnicos, cuentas de gastos, compra de insumos y venta de los productos, etc.

- Las formas asociativas de producción son parte de la estrategia de capacitación. En su vivencia diaria y en la complejidad de su manejo, se forma el trabajo solidario, el análisis de los problemas en comunidad, y se crea la necesaria concientización política para consolidar el proceso de reforma agraria.

Contenidos

La experiencia hizo evidente la necesidad de ampliar la cobertura de las acciones, en la medida en que las primeras fueron insuficientes para conseguir los propósitos de los programas.

Los contenidos de la capacitación corresponden a la etapa de desarrollo en que se encuentra el asentamiento. En un principio, los aspectos técnico-productivos y de mejoramiento del hogar ocuparon la mayor parte del tiempo.

En la medida que son satisfechas las necesidades básicas, es necesario entrar en temas como la organización de la producción, la administración rural, la gestión empresarial, el desarrollo y la participación de la mujer y la juventud.

Evaluación

Las evaluaciones, por lo general, han sido parciales; centradas en resultados productivos y financieros del asentamiento. El aspecto

organizativo alrededor de la operación de las empresas comunitarias, ha sido igualmente objeto de frecuentes evaluaciones internas y externas; éstas últimas, con un sesgo muy marcado a la crítica institucional y, con frecuencia, sin ubicar adecuadamente el contexto. Muy a menudo, el resultado del proceso de reforma agraria se ha asociado al de las empresas.

La falta de un sistema de evaluación periódica ha sido posiblemente la falla más sensible en el proceso de reforma agraria, y la principal dificultad para identificar el avance de los campesinos y para orientar el trabajo de los funcionarios.

Con frecuencia, los campesinos alcanzan niveles de gestión sin que el funcionario se percate. De allí se deriva un conflicto entre la autonomía del asentamiento y la estabilidad burocrática del funcionario. Si no se identifican nuevas metas por alcanzar, la actitud del funcionario frena el proceso.

No tener mecanismos de evaluación sistemáticos, con participación de los campesinos, ha influido en la pérdida de la memoria institucional, desorientación en el proceso, repetición de errores, prevención de problemas y pérdida de oportunidades.

Participación de la comunidad

La participación de la comunidad es uno de los temas más trajinados en los procesos de desarrollo. Qué se entiende como tal y, sobre todo, cómo hacerla efectiva, son temas sobre los cuales hay muchas opiniones.

En un extremo estarían los que plantean que a la comunidad hay que dejarla que se autodetermine sola. Las instituciones sólo deben hacerse presentes cuando ella las solicite; y concretarse en, lo que se ha dado en llamar, las "necesidades sentidas de la comunidad". En el otro estarían los partidarios de una planificación vertical. El diseño de sus programas considera al campesino como un objeto de los mismos. Según esta tendencia se cree tener todas las soluciones a sus problemas. Entre estas dos posiciones, se encuentran diferentes formas de entender y llevar a la práctica la participación.

El ideal de la participación debería basarse en el desarrollo de la capacidad de una comunidad para identificar y analizar las causas de sus

problemas; y llegar a plantearse soluciones viables, que fortalezcan su autonomía, preserven sus valores y permitan un progreso sostenido.

La participación presupone un grado avanzado de madurez social y política, tanto de los sujetos como de los agentes de cambio. Conlleva la cesión de parte del poder institucional y, en consecuencia, un cambio en el nivel en que se toman las decisiones. Esto hace que la participación adquiera una dimensión política.

En la experiencia del INCORA, rica en situaciones negativas y positivas sobre la participación, ha sido evidente que:

- El interés de participar, no se da por igual entre todos los miembros de una comunidad; ni tiene la misma intensidad e importancia en todos los momentos o procesos que se viven. Esto significa que los mecanismos de participación, deben evolucionar, cambiar y mejorar.
- Sólo unas pocas personas mantienen el interés por colaborar y orientar a su comunidad. La mayoría asume una actitud de precavida observación, pero aprovecha todos los servicios que se le ofrecen.

En las etapas iniciales de un asentamiento, es indispensable una participación masiva y activa para contribuir a su despegue, y dar solución a los problemas inmediatos de subsistencia y necesidades básicas. Una vez que ello se ha logrado, la participación disminuye.

- Cuando se avanza en el proceso de consolidar organizaciones económicas, la participación debe cambiar. En este momento, la actividad comercial, la agilidad para la toma de decisiones y el mejoramiento de la competitividad económica, exigen una administración delegada. La participación tiene que darse en el nivel de dirección y orientación de la empresa, y en los organismos de control. En ambos casos, también, deben ser representativos.

Un estilo de participación, con las características de la primera fase, es en este momento un estorbo para la operación. Pero también, no acomodarse a las nuevas exigencias, puede representar abusos de poder y pérdida de dinero.

- En la medida en que progresa el asentamiento y surgen nuevas tareas, aparecen personas que empiezan a desempeñar un papel

importante en la conducción de los grupos y en las relaciones con el INCORA. El conflicto es inevitable, si el técnico asesor no identifica rápidamente las nuevas situaciones y la capacidad campesina para manejar ese proceso.

- La participación se ve afectada por las exigencias burocráticas que recaen sobre el equipo de funcionarios asesores, quienes suplantán al campesino para asegurar el éxito de su gestión.
- La rotación de dirigentes ha sido muy baja; lo que con frecuencia ha generado situaciones de concentración de poder. No obstante, en la medida que los hijos fueron adquiriendo un mayor grado de escolaridad, se aumentó su participación con un liderazgo de características diferentes: más consciente y racional y con enfoque más definido.

LINEAMIENTOS DE LA METODOLOGIA

Condicionantes de la planificación

El proceso que maneja el INCORA exige la atención de aspectos políticos, sociológicos, técnicos, económicos, productivos y familiares que, al interactuar, agilizan o entran el proceso de cambio. En la capacitación, deben tenerse en cuenta todos ellos.

La planificación, para el manejo simultáneo de procesos sociales y biológicos, es exigente. Las fallas que se presenten tienen incidencias económicas y sociales; y pueden retrasar, durante toda una temporada, cualquier actividad.

Las más costosas son, evidentemente, las de tipo social; pues el tiempo es el factor más crítico en lo que tiene que ver con la vida productiva del campesino y con las oportunidades de progreso para sus hijos.

El trabajo de capacitación sólo es posible iniciarlo en el momento en que la finca es entregada a los campesinos. Es difícil saber cuándo se termina el trámite de compra de una finca, y quienes serán los campesinos beneficiados. Ello impide tomar previsiones que facilitarían el proceso.

En el momento que el INCORA recibe el predio, se desencadena un conjunto de actividades que deben ser realizadas en, más o menos, una semana: selección de los campesinos, trámite de recursos financieros, planificación y puesta en marcha de la producción, ubicación física y alojamiento de los campesinos en la finca, solución de problemas sanitarios, entre otros.

En una segunda instancia, asegurar el sustento de los campesinos hasta que la finca produzca, se convierte en una actividad que condiciona cualquier otra. Una vez lograda la relativa estabilidad en el manejo de la finca, se mantiene una rutina regida por los ciclos de los cultivos y el ganado.

Resultados de la capacitación

El objetivo del trabajo del INCORA es convertir a estos campesinos en pequeños empresarios; dotándolos de recursos y conocimientos necesarios para operar como tales y consolidar su asentamiento.

Los principales resultados de este esfuerzo deben ser:

- Alcanzar un nivel de ingreso disponible, por familia, superior a 2.5 salarios mínimos.
- Tener la capacidad de planificar su explotación, obtener los recursos financieros e insumos, y mercadear la producción.
- Aprovechar eficientemente los recursos de que se dispone y mantener niveles de productividad similares o superiores al promedio regional.
- Crear una estructura de producción suficientemente fuerte, para soportar la operación de los campesinos. Ello incluye la consolidación de formas asociativas de producción y comercialización.
- Mejorar las condiciones de vivienda, salud y educación de los hijos.
- Crear, entre los campesinos, una conciencia gremial y mejorar su capacidad de análisis y crítica de las situaciones sociales,

económicas y políticas que viven; y estar en capacidad de plantear soluciones y llevarlas a la práctica.

Adecuación institucional

Para la atención de los asentamientos de reforma agraria, el INCORA cuenta con una organización en tres niveles:

- Nivel nacional, con funciones de orientación y fijación de políticas, asignación de recursos, apoyo logístico y capacitación de funcionarios.
- Nivel regional constituido por un equipo técnico asesor, responsable de la orientación y supervisión de las actividades; y de manejar los componentes de crédito supervisado, asistencia técnica, organización de empresas comunitarias y cooperativas, y desarrollo social.
- Nivel zonal de tamaño variable, dependiendo del número de asentamientos existentes; puede tener cobertura sobre varios municipios; maneja los componentes de organización de la producción, planificación de fincas, asistencia técnica, crédito supervisado y mejoramiento del hogar. Está compuesto por un equipo de agrónomos, médicos veterinarios y zootecnistas, expertos agropecuarios, administradores de crédito y mejoradoras del hogar. Dependiendo del tamaño de la zona, puede estar reforzado por sociólogos y trabajadoras sociales.

Modo de operación

Dependiendo de la especialidad de las fincas, un equipo interdisciplinario es responsable de la organización de la producción, capacitación técnica y administrativa y mejoramiento de las condiciones de vida.

Este equipo debe atender varios asentamientos localizados dentro de un radio que permita, en principio, visitas semanales; pero pueden espaciarse según la complejidad de la producción, el nivel de los problemas y el grado de desarrollo del asentamiento.

El trabajo, generalmente, es grupal; pero siempre ha existido una tendencia muy marcada a concentrar la atención en las directivas del asentamiento.

Especialistas frente a generalistas

El INCORA adoptó, durante muchos años, un esquema de trabajo en que los funcionarios responsables deben atender todos los aspectos que tienen que ver con la marcha del asentamiento. Aunque cada uno dedica más tiempo a su especialidad profesional, las circunstancias los obligan a trabajar todos los componentes del desarrollo. La responsabilidad global, generalmente, recae en el experto agrícola y en el profesional a quien correspondan las líneas productivas más importantes.

La creciente complejidad del trabajo puso de manifiesto el conflicto entre la conveniencia de una operación basada en especialistas en cada uno de los temas, o generalistas con capacidad para manejar diversos tópicos del desarrollo y hacer un acompañamiento más cercano del asentamiento.

Con el tiempo, se fue dando preferencia al trabajo de especialistas. Si bien esta modalidad es técnicamente aceptable, en la mayoría de los casos genera nuevas dificultades al aislarse el funcionario del contexto en el cual opera; o al menos hace que no se sienta responsable de otras áreas relacionadas con la suya.

Desde el punto de vista burocrático, éste último esquema es de mucha aceptación entre los técnicos, pues sus responsabilidades son muy concretas y fáciles de evaluar. Si no se pueden cumplir, siempre hay una explicación relacionada con el incumplimiento de sus recomendaciones por parte de los campesinos, o con la dificultad para cumplir por culpa de sus otros compañeros de equipo.

La experiencia indica que, en la primera etapa del desarrollo, cuando el factor humano es más importante, el generalista es más funcional. En etapas avanzadas, o cuando se ha alcanzado altos grados de productividad, es indudable que el especialista es más importante.

Esta discusión ha cobijado también al sistema institucional. La experiencia del INCORA mostró la bondad de concentrar, en una sola entidad todos los servicios necesarios para el desarrollo de los asentamientos. En la medida en que, por disposiciones políticas, hubo

necesidad de recurrir a otras entidades, la cantidad y oportunidad de los recursos disminuyó.

La estrategia del Desarrollo Rural Integral ha sido diferente. Cada entidad se especializa en la prestación de un servicio. Se supone que la coordinación ejercida desde un nivel superior, permite dirigir la oportunidad en que los servicios de diferentes entidades deben coincidir o complementarse. Teniendo muchos argumentos a favor, habría que decir que el sistema institucional se aleja del campesino; y que el cumplimiento de las metas institucionales está por encima de los beneficios y la consecución de objetivos de la comunidad en el largo plazo.

La integración que se pretende en los programas de capacitación, parece quedar en los niveles en que se concibe; y en la ejecución local, se convierte en acciones separadas e inconexas, cuyo efecto individual es bajo, frente al potencial inicialmente previsto.

Cuando un funcionario, o un grupo institucional, debe responder por el desarrollo integral de un asentamiento o comunidad, se obtiene una mayor cercanía al proceso y una mayor identidad con los problemas y expectativas de los campesinos.

Esto trajo consigo nuevos conflictos en relación con la coordinación intra- e interinstitucional, aspecto complejo y aún no superado, cuya discusión, en los últimos tiempos, ha entrado en el campo de la concertación.

Organización del asentamiento

Al entregar la tierra a un grupo de campesinos, se organiza, inicialmente, en un asentamiento comunitario; posteriormente, evoluciona con el tiempo hacia una parcelación individual.

Cada campesino recibe el equivalente de una Unidad Agrícola Familiar (UAF) o la superficie de terreno que, explotado en condiciones de razonable eficiencia, suministre a una familia ingresos suficientes para vivir y mejorar progresivamente su nivel de vida, ahorrar y atender a los gastos propios de su explotación. Para los asentamientos antiguos, se calculó un ingreso familiar de 2.5 salarios mínimos.

La empresa comunitaria, así conformada, se convierte en una estrategia de capacitación, producción y defensa del proceso reformista. Cuando se han superado las dificultades que hacían necesaria la asociación, se presenta una marcada tendencia a la individualización. Esta es una situación que siempre está latente; responde al sentimiento atávico de todos los campesinos del mundo por identificarse con "su tierra".

La empresa comunitaria es, inicialmente, impuesta. No hay posibilidad de hacer cursos previos, ni de someterla a decisión de los interesados, debido a las circunstancias propias de la iniciación de un asentamiento. Al avanzar en el proceso de capacitación, se acepta la forma asociativa, aunque siempre los campesinos guardan la esperanza de una pronta parcelación del predio.

El trabajo en empresa comunitaria es una excelente estrategia en la primera fase del asentamiento. Facilita la capacitación del grupo, su consolidación social y gremial, el ordenamiento de la producción y la comercialización, y permite obviar las dificultades originadas en el bajo nivel de escolaridad de los campesinos.

Cuando se inicia el proceso de fraccionamiento de la empresa se crea una crisis en la que el más afectado es el funcionario responsable, quien hará todos los esfuerzos posibles por impedirla. Esta etapa, que podría ser aprovechada como parte del proceso capacitador, se convierte en una transición difícil en la que terminan muy lesionadas las relaciones INCORA-campesinos.

Capacitación de los capacitadores

Reconociendo que el desarrollo de comunidades con bajos recursos tiene una especial complejidad, la capacitación de los capacitadores cobra entonces especial significación, en la medida en que no es tan importante la formación del funcionario en técnicas y conocimientos específicos, como en entender y orientar el proceso; en mejorar su capacidad de análisis y el criterio para determinar las prioridades que corresponden al nivel de desarrollo de cada comunidad; en utilizar diferentes recursos, poner los énfasis en las áreas pertinentes, identificar los obstáculos que entran el cambio y los efectos sociales, económicos y políticos del mismo.

La capacitación de los capacitadores debe entonces ser más intensa en el análisis del proceso de desarrollo, en mantener una visión de conjunto dentro de una perspectiva de mediano plazo y en el diseño de indicadores para medir los cambios; de tal manera que, tanto la capacitación como los otros componentes que la acompañen, tengan el efecto esperado.

RESULTADOS DE LA CAPACITACION

Características de la evaluación

Consideraciones previas

En los procesos de desarrollo, con un horizonte de largo plazo, intervienen factores de diversa naturaleza. Los resultados son el producto de la interacción de todos ellos, de la contribución de cada uno a un objetivo final, de su pertinencia según el avance de la comunidad, de las circunstancias que se viven en el entorno, de la continuidad de las acciones, de la respuesta de los usuarios, de la capacidad de los agentes institucionales para percibir la velocidad y ritmo de los cambios, entre otros.

Tratar de evaluar uno solo, aislado de los otros, es poco útil y, además, una tarea especialmente difícil.

Esta evaluación, por lo tanto, pretende mostrar el resultado del conjunto de las acciones que, durante un período de 20 años, lograron el INCORA y los parceleros en el proceso de reforma agraria. La capacitación, de una u otra manera, se ha involucrado en todos los componentes; por lo que tiene un peso muy grande en el conjunto de los resultados.

Los factores que han condicionado y determinado el proceso, fueron descritos en los capítulos anteriores. Los resultados, en gran parte, miden la habilidad institucional para sacar adelante el proceso.

Metodología de evaluación

Inicialmente se presentan algunas consideraciones sobre el proceso asociativo orientado por el INCORA, el cual forma parte integrante del sistema de capacitación.

Posteriormente, el análisis se concentra en la evaluación de la producción, por ser en ella donde mejor se refleja la interrelación de diferentes variables; y porque, al fin de cuentas, ella determinará el nivel de vida que podrán tener los parceleros.

Esta parte se plantea en dos niveles:

- Nivel de región. Evalúa el cambio técnico, económico y empresarial presentado en el período 1977-1987, por grandes regiones.
- Nivel de asentamiento. Analiza los resultados de la gestión en un año, agrupando los asentamientos por especialidad productiva.

Resultado de las empresas comunitarias

La empresa comunitaria surgió como una respuesta a los problemas de los asentamientos individuales, y a la necesidad de implantar un sistema de explotación que conjugara ventajas económicas, políticas y sociales para consolidar el proceso de reforma agraria; para poder mostrar resultados en corto plazo, evitar la disminución de la producción y facilitar la capacitación de los campesinos.

La empresa comunitaria cumplió durante un tiempo, de manera satisfactoria, con esos propósitos. No obstante, desde sus inicios, la empresa comunitaria presentó problemas que hacían prever su disolución, y no se le prestó suficiente atención:

- El futuro de la empresa comunitaria estaba íntimamente ligado al proceso de reforma agraria. Al perder este respaldo, la empresa, como su símbolo, también lo perdería.
- Por ser el producto de una reforma agraria marginal, sus efectos serían igualmente de poco impacto. Los campesinos que trabajaron en esta modalidad, eran menos del 1% de los propietarios rurales del país.

- La empresa comunitaria introdujo un sistema de vida diferente al del campesino tradicional; puesto que su relación con la tierra, no era igual. Tal vez lo más importante que no se tuvo en cuenta, fue la aspiración de todos los campesinos del mundo de ser dueños de su tierra, y el sentimiento de territorialidad que lo liga a ella.
- Las diferentes condiciones geográficas, sociales y productivas en que se aplicó un modelo único de explotación comunitaria de la tierra.

Aun en su mejor momento, las empresas comunitarias sólo representaron la mitad de los asentamientos de reforma agraria; pero su disolución, fue relativamente rápida, como se ve en estas cifras:

Cuadro 4. Colombia: Familias en formas asociativas. Número al fin del año.

Año	Familias asociadas	Familias asentadas (%)
1975	14 933	55
1976	14 093	49
1977	12 364	43
1978	12 200	41
1979	11 778	39
1980	11 157	36
1981	10 540	34
1982	10 601	33
1983	8 143	25
1984	5 301	16
1985	5 752	17
1986	6 407	17

Por diferentes razones de orden político y administrativo, el INCORA no tuvo la posibilidad de orientar ese proceso de división, en el cual se fueron dando diferentes modelos asociativos.

A pesar de que la división se ha pretendido mostrar como el fracaso del proceso de reforma agraria, de no ser por el trabajo realizado al interior de ellas, no se hubieran logrado los resultados que después alcanzó la mayoría de parceleros.

De otra parte, fue también una expresión de la cada vez mayor autonomía e independencia de los campesinos, para imponer sus decisiones cuando la asistencia institucional se quedó atrás del proceso.

Causas del éxito de las empresas

Las causas que han propiciado el éxito de los asentamientos de reforma agraria son comunes, tanto a las parcelaciones individuales como a las empresas comunitarias. Pueden agruparse en tres:

Físico-geográficas

- Localización en relación con el acceso de servicios y mercados.
- Grado de desarrollo regional y calidad de los servicios de apoyo.
- Potencialidad de las tierras.

Sociales

- Grupos homogéneos en capacidad laboral, disciplina, interés en participar y aspiraciones.
- Presencia de un número importante de parceleros, con capacidad para asumir la dirección y manejo de la empresa.
- Experiencia productiva anterior. Los jornaleros adoptaron, más rápidamente que los aparceros, la forma asociada.
- Desarrollo cultural, valores e identidad comunitaria.

Factores externos

- Calidad y continuidad de la asesoría institucional.
- Oportunidad de los servicios de apoyo a la producción.
- Presencia de organizaciones de segundo grado, como mecanismo para fortalecer la estructura de producción.
- Apoyo interinstitucional y de la organización campesina.

Causas del fracaso de las empresas

Régimen normativo

- Compra de tierras de bajo potencial, como consecuencia del carácter predial del proceso de reforma agraria y de la sanción al propietario ineficiente.

- Imprecisión de las normas sobre asociación, en temas como el retiro de los socios, régimen sucesorio, tipo de organización e interpretación de las normas.

Orientación y asesoría institucional

- Diseño de un modelo asociativo complejo, que superó la capacidad de gestión campesina e institucional. Esto creó nuevas relaciones de dominación, restringió la participación y aumentó los trámites.
- Ausencia de planes de desarrollo integrales a mediano plazo que fueron suplantados por planes de financiamiento.
- Adopción de actitudes paternalistas y muy rígidas para imponer y sostener un modelo ajeno a la experiencia campesina. Con frecuencia, el mantener la empresa comunitaria era más importante que los mismos campesinos.
- Algunos componentes del trabajo, como el crédito, tuvieron un peso muy alto y supeditaron a otros.
- Parte de los problemas que el INCORA no podía solucionar fueron trasladados a la empresa comunitaria que, al final de cuentas, presentó la misma debilidad estructural de la parcelación individual.

Problemática social

- Desconocimiento de la racionalidad campesina, en cuanto a correr riesgos y adoptar nuevos procedimientos.
- Sentimiento de inseguridad e insatisfacción que se creó por el exceso de controles.
- Diferenciaciones entre grupos y personas que alcanzaron niveles desiguales de desarrollo, con ritmos igualmente diferentes.

Cambio tecnológico por regiones

Se pretende dar una visión global de los cambios producidos durante un período de 10 años. Conviene anotar que el 85% de los asentamientos, a la fecha de corte, tenían más de 15 años.

El análisis de los cambios, en las condiciones de producción de la agricultura, permite apreciar el resultado de la capacitación en técnicas de producción, en el desarrollo de la capacidad de gestión, en la

eficiencia de los servicios de apoyo; todo ello, dentro del marco de las decisiones de política, de oferta ambiental y grado de desarrollo regional.

Para hacerlo se construyeron indicadores de la productividad de la tierra, de la mano de obra; del uso de insumos y maquinaria; de la disponibilidad de crédito y del nivel general de tecnología.

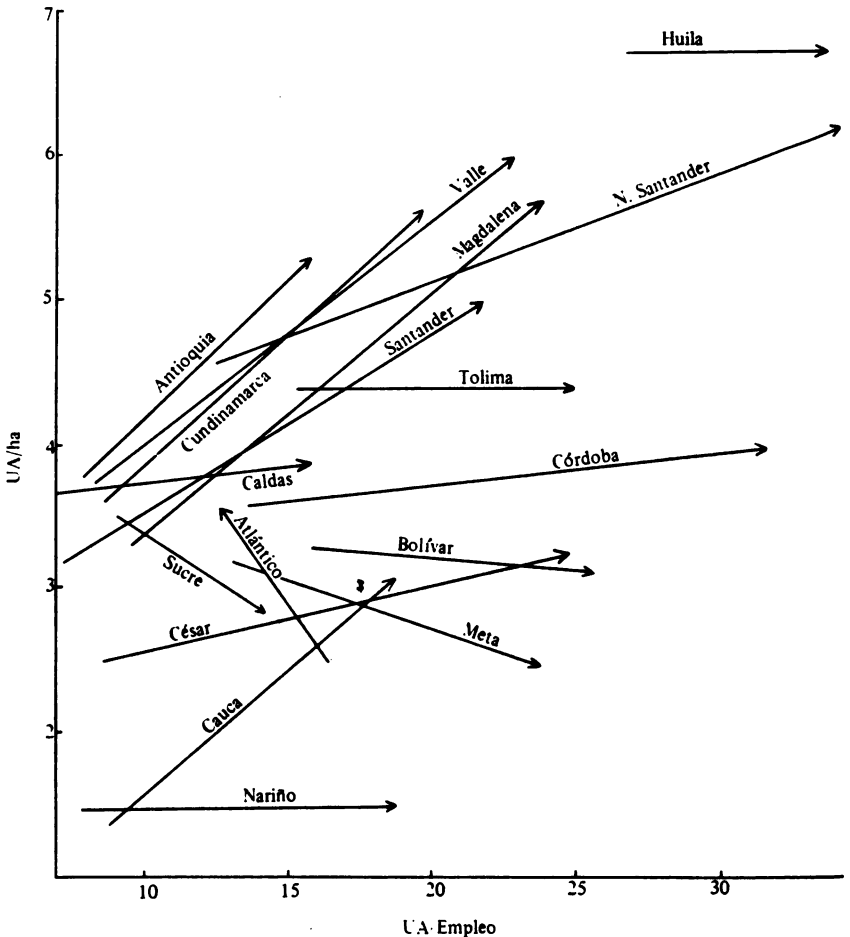


Fig. 3. Colombia: Reforma Agraria y agricultura en asentamientos: Cambios en la productividad, tierra y mano de obra (1977-1987).

Para obviar el sesgo por factores climáticos o de precios, se calculó además un índice, promedio de los años 1982, 1985 y 1987, que muestra una situación más estable de las condiciones de producción.

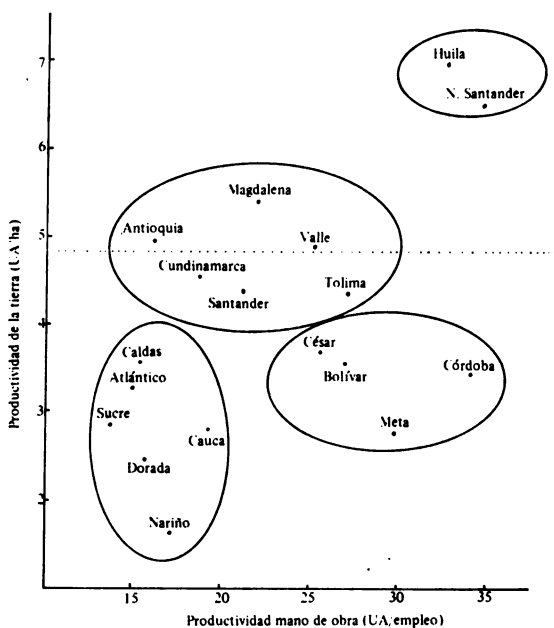


Fig. 4. Colombia: Reforma Agraria y agricultura en asentamientos: Productividad de la tierra y de mano obra (promedio 1982, 1985 y 1987).

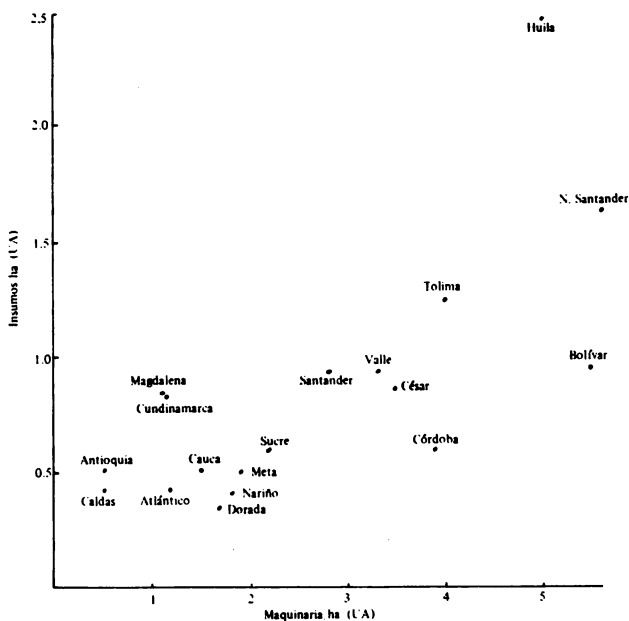


Fig. 5. Colombia: Reforma Agraria y agricultura en asentamientos: Uso de insumos y maquinaria (promedio 1982, 1985 y 1987).

Para poder comparar zonas con diferentes productos agrícolas, se convirtió la producción en un valor equivalente denominado **Unidad de Arroz (UA)**. Esta se define como el valor promedio de una tonelada de arroz "paddy" seco, calculado por el promedio geométrico de los precios pagados en 1987 en cada zona del país. Su valor de US\$169.30 corresponde a 1987.

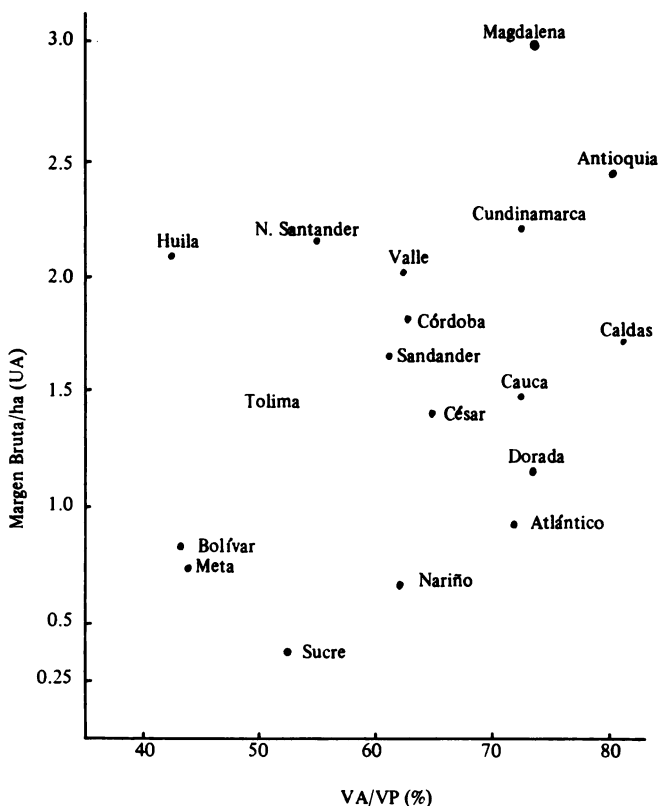


Fig. 6. Colombia: Reforma Agraria y agricultura en asentamientos: Relación de la utilidad y tecnología (promedio 1982, 1985 y 1987).

La información consignada en las figuras 3 a 6, fue graficada para facilitar el análisis, y se pudo observar lo siguiente:

- La mayoría de las regiones mejoraron la productividad de la tierra, aunque con grandes diferencias que van desde 7.1 UA/ha y 6.4 UA/ha en Huila y Norte de Santander, hasta apenas 1.8 UA/ha en Nariño.

Algunas regiones no la mejoraron, lo cual puede atribuirse a:

- Niveles tecnológicos altos, con poca oferta adicional (Huila y Tolima).
 - Limitaciones estructurales para adoptar tecnología (Sucre y Nariño).
 - Deficiencias en el sistema de apoyo a la producción (Córdoba).
- La productividad de la mano de obra presentó mejoras importantes; pero sin diferencias tan marcadas. Se encuentra dentro desde un rango de 33-34 UA/empleo (Córdoba, Huila y Norte de Santander) hasta 13-15 UA/empleo en Sucre y la Dorada.
- Se identifican cuatro grupos de regiones:
- Huila y Norte de Santander se diferencian del resto por su alta productividad de la tierra y de la mano de obra. Están dedicadas, principalmente, a la producción de arroz, con una tecnología intensiva en insumos y maquinaria.
 - Magdalena, Antioquia, Cundinamarca, Santander, Valle y Tolima, con predominio de cultivos permanentes (café y banano). La productividad de la tierra es de media a alta. Tienen poca posibilidad de mecanización y usan mayor cantidad de mano de obra, por lo que su productividad es apenas media.
 - Los grupos de Cesar, Bolívar, Córdoba y Meta se caracterizan por tener una agricultura empresarial en expansión; pero todavía con buena proporción de agricultura de "pan coger". Presentan limitaciones climáticas y deficiencias en el sistema de servicios. La productividad de la tierra es baja, pero la de la mano de obra es relativamente alta.
 - Regiones con baja productividad en ambos factores. Coinciden en sus limitaciones físicas, climáticas, de infraestructura y de servicios. Los asentamientos tienen características de minifundio.
- En resumen, es una agricultura de bajo uso de maquinaria (Fig. 5), como consecuencia del tipo de cultivos, localización geográfica de los asentamientos y disponibilidad de recursos. Esto hace que sus requerimientos de capital, sean relativamente bajos; por lo que disminuyó su dependencia del crédito, recurso bastante escaso.

Huila, Norte de Santander y Tolima, con predominio de líneas de producción empresariales, se alejan de este modelo.

- La cobertura de crédito constituye, en promedio, el 30% de los costos de producción; con variaciones bruscas de un período a otro, y con tendencia a la baja. Los menores montos de crédito coinciden con regiones con bajo uso de insumos y maquinaria, y con características de minifundio.
- A pesar del aumento en los costos y las restricciones existentes, los asentamientos lograron aumentar su productividad y mantener la rentabilidad del capital invertido en agricultura.

Sin embargo, se presentan bajas en la rentabilidad, en regiones que tienen uso intensivo de capital (Huila y Norte de Santander); en zonas de minifundio (Sucre y Nariño); y en las de producción inestable (Atlántico y Bolívar).

- La modernización de la producción, entendida como el mayor uso de insumos y maquinaria, no necesariamente se refleja en aumento de las utilidades. Las regiones con tecnología intensiva en mano de obra, son también las que presentan las utilidades más altas por hectárea (Fig. 6).
- Los mejores ingresos se obtienen en regiones cuyos productos tienen buenos precios de sustento, logrados a través de organizaciones gremiales aunque los campesinos no pertenezcan a ellas; con buena infraestructura de producción y con un sistema de apoyo eficiente.

Las utilidades más bajas (Nariño, Sucre y Meta) se obtienen en regiones dedicadas a productos de consumo directo, baja elasticidad de la demanda y dificultades de mercado.

En los casos de Atlántico y Bolívar influyen más los problemas de infraestructura y la poca eficiencia en los servicios de apoyo.

Influencia del desarrollo regional en los asentamientos

En general, se aprecia que los resultados más elevados se logran en las regiones con mejor oferta ambiental, cuyo mayor potencial ha favorecido el montaje de una buena infraestructura de servicios y de apoyo a la

producción. Por el contrario, las zonas con limitaciones son también aquellas donde los asentamientos presentan los resultados más pobres.

Conocida la ubicación de los asentamientos, se conformaron tres grupos de regiones, teniendo en cuenta sus condiciones de desarrollo:

1. Regiones con buen desarrollo y sin limitaciones serias para la producción: Huila, N. Santander, Tolima, Magdalena y Valle.
2. Regiones de desarrollo medio: zona de la Costa Atlántica con buen potencial productivo pero con algunas limitaciones: Córdoba, Cundinamarca, Santander, Antioquia, Bolívar, Cesar y Antiguo Caldas.
3. Regiones con deficiencia en su infraestructura y dificultades en el manejo de los recursos: Meta, Atlántico, Cauca, Dorado, Sucre y Nariño.

Los resultados de este ejercicio se aprecian en el cuadro siguiente:

Cuadro 5. Colombia: Influencia del desarrollo regional en los asentamientos. Productividad de la agricultura. Promedios ponderados 1982, 1985, 1987. Unidades de arroz.

Indicadores	Desarrollo regional		
	Alto	Medio	Bajo
Tierra (UA/ha)	6.0	4.0	2.6
Mano de obra (UA/empleo)	30.6	22.8	17.3
Margen bruta (UA/ha)	2.0	1.7	0.7
Insumos (UA/ha)	1.7	0.7	0.5
Maquinaria (UA/empleo)	4.9	2.6	1.9
Costo producto (UA/ha)	4.0	2.3	1.8
Crédito (UA/ha)	1.5	0.5	0.4
Cobertura crédito (%)	36	24	23
Rentabilidad (%)	54	78	45
Tecnología (VA/VP)	51	66	60

Fuente: Diago M. 1989. Evaluación del desarrollo de asentamientos de reforma agraria.

La mayor productividad y utilidades de los asentamientos ubicados en zonas de buen desarrollo, se deben a su alto nivel tecnológico. El sistema de producción es intensivo en capital, pero cuenta con una disponibilidad de crédito tres veces superior a la de los otros grupos.

En el Grupo 2, las regionales de la Zona Andina obtienen una ganancia por hectárea más alta; mientras que las de la Costa Atlántica, logran una mayor productividad de la mano de obra, debido a la menor demanda de jornales de los cultivos.

Este grupo utiliza recursos propios en mayor proporción y logra una alta rentabilidad, con lo cual su ganancia por hectárea es similar a las de regiones con alto desarrollo.

Las ubicadas en zonas de menor desarrollo obtienen resultados bajos, atribuibles a la problemática de producción de cada región y al uso poco eficiente de los recursos.

Las variaciones anuales en los índices muestran lo siguiente:

Cuadro 6. Colombia: Cambios en las variables técnico-económicas (1977-1987). Variación anual (%).

	Desarrollo regional		
	Alto	Medio	Bajo
Producción	2.4	3.4	-1.1
Costos	3.3	2.2	3.8
Insumos	2.8	2.3	2.0
Maquinaria	2.8	7.1	5.7
Mano de obra	-4.2	-4.4	-5.4

- Las regiones de desarrollo alto y medio mantuvieron una tasa de crecimiento en su producción bastante buena; mientras que los problemas que enfrentan las regiones de bajo desarrollo, originan tasas negativas.

- El incremento en los costos, en las zonas de desarrollo alto y bajo, ha sido mayor que la producción.
- El proceso de mecanización es importante en todas las zonas; y debe contribuir al desplazamiento de mano de obra.

Gestión en los asentamientos

Se intenta mostrar el comportamiento de los asentamientos en un período productivo. Se tomaron los resultados obtenidos durante 1987.

Agrupación para el análisis

El análisis, en este nivel, se basa en una muestra de 1634 parcelas agrupadas en 102 asentamientos, localizadas en 12 zonas de seis regionales del INCORA.

Los asentamientos se agruparon por actividades productivas similares:

Cuadro 7. Colombia: Agrupación de los asentamientos.

Actividad productiva	Zonas	Asentamientos	Familias (núm.)	Superficie (ha)
Agricultura riego	4	20	339	3 951
Lecherías-agricultura	2	7	141	1 363
Ganaderías de cría	5	20	183	7 540
Frutales-ganado	1	8	145	1 828
Café ganado	7	37	646	6 674
Agrícola secano-ganado	1	10	180	3 252
TOTAL	12*	102	1 634	24 406

* En algunas zonas se encuentran varios grupos.

Características físicas de las fincas

En teoría, el tamaño de la UAF guarda relación con el potencial productivo de las tierras. Es decir, que deben generar ingresos similares.

En la práctica, la situación es diferente. Algunas UAF superan ampliamente el ingreso esperado; mientras otras, no logran alcanzarlo.

Aproximadamente todas las fincas presentan áreas agrícolas y ganaderas; pero hay una cierta tendencia hacia la especialización o, por lo menos, a una actividad central y otras secundarias, las cuales varían según su localización.

Las tierras están siendo trabajadas, casi en su totalidad; y las áreas no utilizadas son una proporción baja de la SAU, pero no deja de ser importante, ante la dimensión pequeña de las fincas.

Cuadro 8. Colombia: Tamaño y utilización de las parcelas.

Grupo de asentamientos	UAF promedio (ha)	SAU (%)	Uso de la SAU		
			Agríc. (%)	Ganado (%)	NU (%)
Agrícola riego	11.8	89	77	23	0
Lecherías	9.8	76	17	74	8
Ganaderías	41.1	72	3	92	5
Cafeteros	10.3	93	34	60	6
Frutales	12.6	92	65	34	1
Agricultura secano	18.1	90	30	65	6

Notas:

UAF: Unidad agrícola familiar

SAU: Superficie agrícola útil

Agr: Agricultura; GND.: Ganadería; NU: No utilizada.

Resultados económicos globales

Composición del producto y los egresos

El análisis de estos factores refleja la capacidad productiva de las tierras, la intensidad de su manejo, el valor de las líneas de producción y la estructura de costos.

Los mayores productos por SAU se obtienen en zonas de buen desarrollo (distritos de riego y Sabana de Bogotá); mientras que los más bajos se localizan en aquellas con menos potencial productivo y baja oferta ambiental.

Cuadro 9. Colombia: Composición del producto y los egresos (US\$/ha SAU, año).

Grupos	Producto bruto/SAU				Egresos/SAU		
	(US\$/ha)	Agr. (%)	Gnd. (%)	Otro (%)	(US\$/ha)	CP (%)	AC (%)
Agrícola riego	1 334	100	—	—	916	99	1 ^e
Lecherías	787	36	57	7	282	90	10
Ganadería	137	9	77	14	50	68	32
Frutal	452	91	9	—	240	90	10
Café	298	71	18	11	116	87	13
Agrícola secano	257	68	20	12	149	85	15
TOTAL	547	76	21	3	303	95	5

Notas:

CP: Costos producción

AC: Amortización créditos mediano y largo plazo

US\$: Col \$241.30.

El monto de los egresos totales demuestra que la mayoría de los asentamientos operan con poco capital de trabajo; esto es especialmente notorio en las fincas de frutales y de cafeteros. Ello podría asociarse con la poca intensidad en el manejo de las fincas y el bajo uso de tecnologías química y mecánica. En el grupo de agricultura de riego, las necesidades de capital de trabajo son altas.

La amortización de obligaciones de mediano y largo plazo es baja y representa una parte muy pequeña del total de los egresos. Se exceptúan las ganaderías de cría, en las que tal autorización representa la tercera parte de los egresos.

Ingreso neto por hectárea (SAU)

El ingreso neto por superficie agrícola útil refleja la eficacia en el manejo de las tierras, en términos de la ganancia efectiva que recibirá el agricultor. Es una variable dependiente de la productividad, los costos, la tecnología, el clima, los mercados, la gestión empresarial, entre otros. Su valor se obtiene mediante la diferencia entre el total de los ingresos en efectivo —se contabiliza el valor de la producción consumida— y los egresos totales.

La interacción de tantos factores produce resultados de variabilidad muy amplia; aún entre grupos dedicados a actividades similares:

Cuadro 10. Colombia: Ingreso neto promedio (US\$/SAU, año).

Grupos	Ingreso neto promedio	Desviación estándar
Agricultura riego	108.4	63.1
Lecherías	159.6	115.9
Ganaderías	23.6	13.7
Frutales	50.4	8.8
Café	55.8	33.1
Agricultura secano	27.3	20.1
TOTAL	68.5	63.6

A su vez, dentro de cada grupo, se observa una mayor concentración hacia niveles de ingreso altos o bajos, según los factores arriba anotados.

Los grupos de riego y lechería no sólo tienen ingresos/SAU más altos, sino que la mayoría de las fincas se encuentran por encima de los US\$415/SAU; mientras que en los grupos de ganadería y de agricultura de secano, aproximadamente todos se encuentran por debajo de los US\$207 por superficie agrícola útil.

Cuadro 11. Colombia: Distribución por rangos. Porcentaje de parcelas.

Grupos	US\$ por ha.SAU.año				Total
	0-207	211-415	419-622	>623	
Agricultura riego	21	36	22	21	100
Lecherías	0	13	60	27	100
Ganaderías	96	4	0	0	100
Frutales	40	60	0	0	100
Café	51	40	9	0	100
Agríc. secano	83	17	0	0	100
TOTAL	48	32	13	1	100

En conjunto, casi la mitad de las parcelas obtuvieron un ingreso neto/SAU inferior a US\$207 por hectárea. Para los precios de la época, es poco satisfactorio en los grupos de agricultura de riego y ganadería de cría, dados sus costos de producción.

Para los de lechería, frutales y café es aceptable, por sus costos bajos; pero es un indicador de las limitaciones de los parceleros para explotar sus tierras con mayor intensidad.

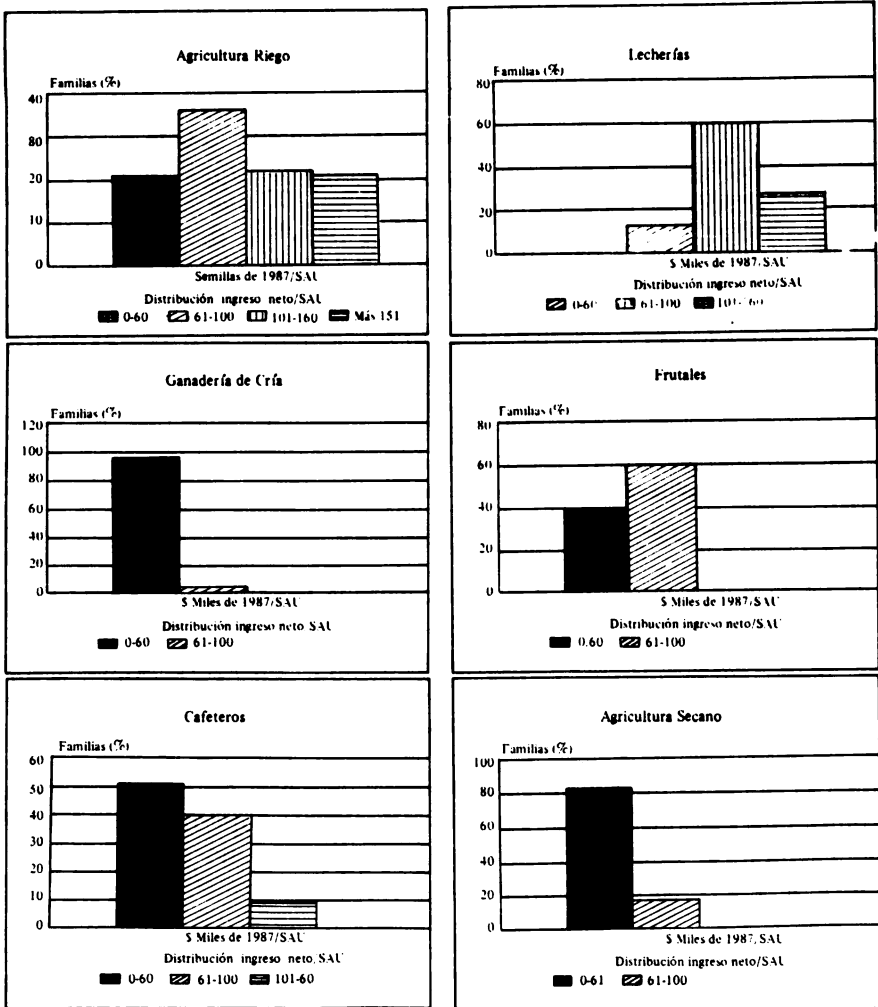


Fig. 7. Colombia: Ingreso neto/SAU. Distribución por rangos.

Productividad de la superficie forrajera

El papel de la ganadería es diferente en cada grupo. Mientras que para los lecheros y ganaderos de cría constituye la fuente principal de ingresos, para los otros es una actividad secundaria. En el caso del café y frutales, el hato familiar es tan pequeño que, en la práctica, se convierte en una forma de ahorro y utilización de áreas marginales.

Los indicadores siguientes dan un panorama general de esta actividad:

Cuadro 12. Colombia: Situación del grupo ganadero.

Indicador	Leche	Ganado	Frutales	Café	Secano
Pasto mejorado (%)	84	50	100	35	65
Carga act/pot (%)	69	66	49	64	60
Aumento carga (Cab/SF)	0.7	0.3	-0.1	0.2	0.2
Vacas en hato (%)	46	38	39	35	41
Novillas/vaca (núm.)	0.54	0.72	0.51	0.75	0.58
Natalidad (%)	76	77	75	73	67
Capital hato (%)	31	36	-8	19	-12
Producto gand. (US\$/SF)	631	133	116	99	79

En términos generales puede decirse que la utilización de las áreas forrajeras es poco satisfactoria. Si bien pesan mucho las limitaciones propias de la localización de las fincas, el potencial de los suelos y la topografía, no es menos cierto que su productividad podría ser mejorada con prácticas de manejo más adecuadas.

Las praderas de estos asentamientos tienen baja capacidad forrajera. Sin embargo, aún con las pasturas actuales, la superficie forrajera se encuentra subutilizada; por lo que, en principio, no sería prioritario mejorar praderas, sino aumentar la carga.

En todos los grupos, se tiene una proporción de vacas en el hato bastante baja, que contrasta con una alta proporción de novillas de reemplazo, lo cual disminuye el espacio para animales productivos y aumenta los costos de sostenimiento.

Caso similar se presenta con el manejo de los toros. Dado el tamaño de las fincas, es posible tener un mayor número de hembras por toro; pero la proporción existente es inadecuada (exceptuando el grupo lechero). Ello significa que la calidad de los reproductores no puede ser la mejor y, con ello, se restringe el mejoramiento futuro del pie de cría. La natalidad puede considerarse como buena, pero es susceptible de mejorar; pues el tamaño de los hatos permitiría un manejo más intensivo.

El índice de capitalización muestra un razonable proceso de acumulación en ganado, pero parece deberse a cambios en el valor; pues el aumento de carga anual es bajo. De esta manera, se tardarían varios años en copar la capacidad forrajera, por lo que resulta necesario el apoyo financiero.

El esfuerzo campesino para aumentar su inventario y aprovechar mejor sus tierras, está en el límite de sus posibilidades económicas; pero la posibilidad real de un mejor aprovechamiento de la superficie forrajera está supeditada a la disponibilidad de capital.

Cuadro 13. Colombia: Resultados de la agricultura (1987).

Indicador	Unidad	Grupos de asentamientos					
		Riego	Leche	Ganadería	Frutas	Café	Secano
Sup. agric.	(ha/fl)	7.9	1.3	0.8	7.5	3.2	4.8
Iten. uso	núm.)	1.6	1.2	1.0	1.3	1.1	1.1
Producto	(US\$/ha)	1 740	1 620	456	634	626	597
Costos	(US\$/ha)	1 169	887	95	261	211	364
Margen bruta	(US\$/ha)	571	733	361	373	415	233
Composición de los costos							
Insumos (%)		56	64	64	32	18	29
Maquinaria (%)		22	14	18	27	5	32
Mano obra (%)		15	22	15	37	71	29
Otros (%)		7	0	3	4	6	10
Rentabilidad (%)		49	83	233	144	195	63

Notas:

Intensidad de uso: Número de veces que es cosechada la misma hectárea en el año.

Productividad de la superficie agrícola

La producción agrícola de los asentamientos se da en condiciones muy variadas (Cuadro 13). Se encuentra desde la agricultura de riego altamente tecnificada, hasta la de "pancoger" para el consumo de la finca. En consecuencia se presentan características diferentes, según las condiciones de producción y la interacción de diversos factores.

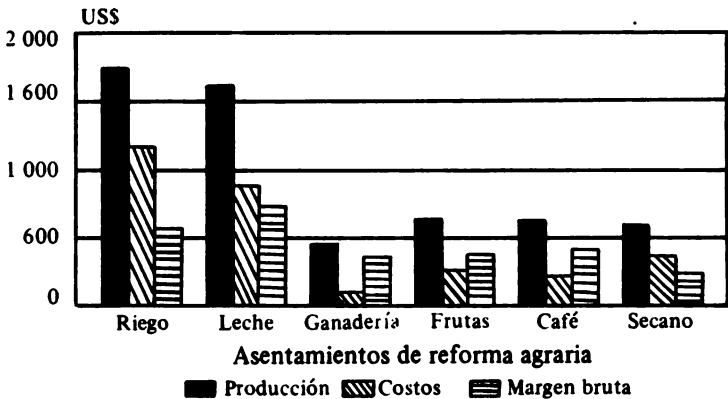


Fig. 8. Colombia: Producción, costos y margen bruta agrícolas (1987).

De las cifras del Cuadro 13 se deduce que:

- El mayor potencial productivo de los suelos, asociado por lo general con un mejor desarrollo regional, contribuye para que los grupos localizados en distritos de riego y en la sabana de Bogotá, hagan un uso más intensivo de la tierra y obtengan un producto tres veces más alto.

En contraste, el grupo de secano, con buenos suelos pero con limitaciones climáticas, presenta los resultados más bajos.

- Las líneas de producción propias de cada región, y su comportamiento en los mercados, influyen en los resultados:
 - Los ingresos altos del grupo lechero se ven favorecidos por la siembra de hortalizas y frutales; productos de alto precio, buena demanda y escasa estacionalidad.

- Los frutales de clima cálido de producción estacional, no brindan los mismos resultados de los anteriores.
 - Productos de baja elasticidad de la demanda: yuca, plátano, maíz —que predominan en los grupos de ganado, café y agricultura de secano—, generan ingresos bajos.
 - Productos con buena estructura de mercado, como el arroz y el café, permiten ingresos altos a la agricultura de riego y compensan la baja productividad del grupo de café.
- Los grupos con tecnologías sustentadas en mano de obra, usan poco capital y obtienen una buena rentabilidad. Esta situación hace que el incremento tecnológico sea poco atractivo, pues obtienen un alto retorno por un recurso escaso, frente al riesgo de invertir en tecnología de mayor costo, sin la seguridad de aumentar las ganancias.
- Los resultados de la agricultura, en resumen, no parecen depender tanto de los campesinos, como de condiciones externas a la finca. En zonas con buena oferta ambiental e infraestructura de apoyo a la producción, los resultados son satisfactorios; mientras que en zonas, donde estas condiciones no se dan, la producción y las utilidades son regulares.

Lo anterior no debe entenderse de manera absoluta; pues aun dentro de una misma zona, algunos asentamientos presentan resultados superiores a los otros, lo que indica la existencia de un techo productivo amplio.

Estabilidad de los asentamientos

En la estabilidad de un asentamiento de reforma agraria, intervienen varios factores: ingreso familiar —determinante en el mejoramiento de sus condiciones de vida—; recursos financieros, como mecanismo de ayuda para explotar la tierra; rentabilidad del negocio agropecuario, en la medida en que la finca constituya su mejor opción de inversión; empleo que brinda la parcela, y nivel de desarrollo alcanzado en la gestión empresarial.

Ingreso familiar

El ingreso por familia es un indicador en el cual confluyen el acierto en el cálculo de la UAF, el nivel tecnológico e intensidad de manejo de la finca, capacidad de gestión campesina y eficacia del apoyo institucional.

Influyen también otros aspectos externos: algunos son controlables como los mercados, la disponibilidad de infraestructura, entre otros; y los hay no controlables, como las variaciones climáticas. Los resultados, durante 1987, fueron:

Cuadro 14. Colombia: Ingreso por familia. Porcentaje de las familias en cada rango.

Grupo	Salarios mínimos					Total	Canasta familiar		
	< 1	1-2	2-3	3-4	>4		< 1	1-2	2-3
Agric. riego	5	10	25	7	53	100	34	45	21
Lecherías	—	—	52	9	39	100	—	74	26
Ganaderías	19	14	22	30	15	100	38	57	5
Frutales	—	31	42	27	—	100	41	59	—
Café	13	58	20	8	1	100	86	14	—
Agr. secano	33	43	6	10	8	100	77	23	—
TOTAL	12	34	24	12	18	100	58	35	7

Notas:

Salario mínimo 1987: \$246 120 anuales = US\$1020.

Canasta familiar 1987: 2.3 salarios mínimos.

La situación general de ingresos es aceptable pero no satisfactoria. El 88% de los parceleros perciben un ingreso superior al mínimo; pero, apenas la mitad de ellos, se encuentra por encima del nivel de ingreso esperado.

La mitad de los parceleros no alcanzan el ingreso necesario para cubrir las necesidades que puede tener un obrero urbano. Es de suponer, entonces, que sus posibilidades de acumulación y movilidad social, estén muy limitadas; y, por lo mismo, la migración puede estar dentro de sus expectativas.

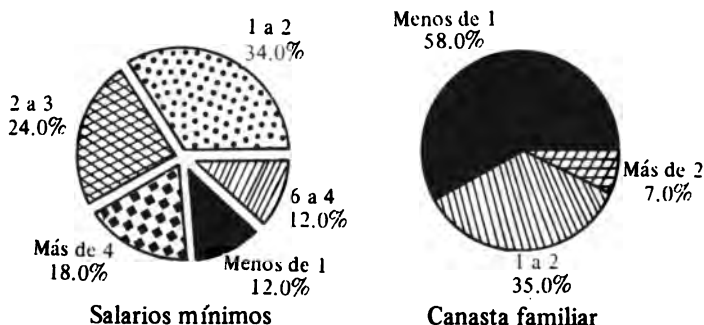


Fig. 9. Colombia: Ingreso por familia. Asentamientos de Reforma Agraria. Familias en cada rango (%).

Esto significa que el futuro de sus hijos es incierto, pues tienen pocas posibilidades de recibir una educación más avanzada de la que les brinda el sector rural.

El comportamiento del ingreso, como otros aspectos ya vistos, no es igual en todos los grupos. Los situados en zonas con mejores recursos y servicios, consiguen que la mayoría de sus parceleros se ubiquen en los niveles altos de ingreso; mientras que, en los de zonas menos favorecidas, la mayoría se concentra en los niveles de ingresos bajos.

Sin embargo, muchos asentamientos tienen aún la posibilidad de mejorarlo con algunos cambios en su sistema de producción.

Las variaciones que se presentan de un año a otro, ponen de manifiesto la sujeción de los parceleros a los cambios del clima, de precios, de mercados, entre otros.

Como referencia, puede mencionarse que el ingreso promedio de un jornalero no supera los 0.75 salarios mínimos. Encuestas en zonas DRI han reportado ingresos de pequeños productores con menos de 1.5 del salario mínimo en Fundación y Carmen de Bolívar; de 1.5 a 2.0, en Sabanalarga, Sincelejo, Lorica y Valle de Tenza; y de 2.0 a 2.5, en Barbosa y Duitama.

Cuadro 15. Colombia: Variaciones en el ingreso por familia. Distribución porcentual (%).

Año	Salarios mínimos			Promedio ponderado
	< 1	1-2	> 2	
1977	43	6	51	1.3
1979	63	14	23	1.1
1984	57	28	15	1.5
1985	12	30	58	2.3
1987	12	34	54	2.4

Fuente: Diago M. 1987. Evaluación de la experiencia del Incora en el Asentamiento de Campesinos. IICA.

Cuadro 16. Colombia: Condiciones de financiamiento.

Grupo	Crédito (US\$/SAU)	Cobertura ^a (%)	Reinversión ^b (%)	A/P ^c	Amort/producto ^d (%)	Organización ^e
Agric. riego	695	75	54	24	0.5	81
Lecherías	98	27	51	30	3.5	36
Ganaderías	55	79	17	8	11.5	31
Frutales	26	11	102	23	5.1	32
Café	41	29	56	15	5.2	48
Agric. seco	56	35	97	13	8.6	39
TOTAL	158	57	57	16	3.5	49

Notas:

- a Cobertura del crédito: Crédito/gastos operativos.
- b Reinversión: Gastos no financiados/Ingreso neto.
- c A/P: Activo/Pasivo.
- d Amort/Producto: Amortización crediticia M y L Plazo/Producción total.
- e Organización: Índice de organización de la producción.
75 - 100: Buena organización de producción.
46 - 74: Organización regular.
20 - 45: No existe organización de producción.

Condiciones de operación financiera

La mayoría de los asentamientos operan en condiciones bastante difíciles, por las restricciones de crédito.

Además de las ventajas físicas, las zonas de mayor desarrollo cuentan con mejores servicios. La agricultura de riego recibe un buen financiamiento, favorecido por la disponibilidad de recursos de corto plazo en la Banca de Fomento y el complemento de cooperativas de los campesinos. Adicionalmente, en estas zonas, existe un sistema de crédito comercial bastante ágil, aunque costoso.

En el caso del grupo de leche, la baja cobertura del crédito no afecta la operación de la finca, por la liquidez del negocio; pero sí es un factor limitante para su modernización.

El grupo de ganaderías de cría tienen costos de operación bajos y, por ello, el crédito que reciben cubre la mayoría de sus necesidades.

La disponibilidad de crédito se ve afectada por las restricciones que imponen los bancos para préstamos de largo plazo, con tasas de interés negativas frente a la inflación. Estas cifras explican la baja carga de ganado y la producción de pastos naturales, como también porqué el campesino debe recurrir a las modalidades de ganados en compañía o arriendo de pasturas. De mantenerse estas condiciones, no puede esperarse que se modifiquen las condiciones de explotación.

En los demás grupos, es palpable la baja demanda de capital. Es posible que sea un mecanismo de adaptación ante la escasez de capital, y ello explica el menor uso de tecnología y los resultados en la producción.

Ante la baja cobertura de crédito, surge el interrogante sobre las fuentes de financiamiento de los campesinos. El indicador de reinversión trata de medir la capacidad de los parceleros para aplicar sus excedentes en la operación de la finca.

Casi todos los grupos tendrían que reinvertir una parte significativa de sus ingresos; pero sólo los de riego, leche y ganadería de cría podrían hacerlo sin comprometer su subsistencia, pues aún se encontrarían dentro del rango de "canasta familiar", pero tendrían que reducir su nivel de vida. Para los otros grupos, la reinversión es imposible, por el bajo monto de ingresos.

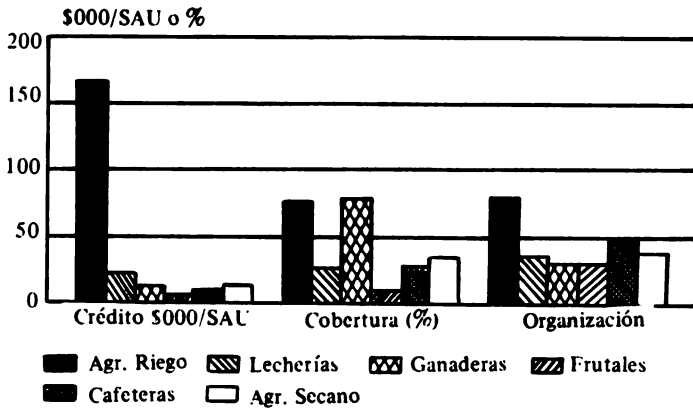


Fig. 10. Colombia: Condiciones de financiamientos. Organización para la producción.

Es de esperar que se recurra a crédito extrabancario, con las implicaciones que ello tiene en la venta anticipada de cosechas, en el aumento de los costos y en la inestabilidad productiva y familiar.

La carencia de crédito no puede atribuirse a la falta de garantías, o capacidad de pago; pues la solidez económica es excelente. Además, la amortización de obligaciones, de mediano y largo plazo, representa apenas el 5% del producto bruto; lo cual no afecta, realmente, su capacidad de pago.

La ausencia de organizaciones que contribuyen a fortalecer la estructura de producción campesina, les resta posibilidades a los parcelarios para lograr un desarrollo más rápido y más estable; de tal manera que, mediante ellas, puedan disminuir la dependencia de las entidades patrocinadoras.

Rentabilidad del negocio agropecuario

La rentabilidad de las explotaciones de los campesinos, se mide mediante el interés del capital agrícola global.

Cuadro 17. Colombia: Rentabilidad de las parcelas. Composición de los activos (US\$/SAU).

Grupo	iKAG (%)	Activo fijo (US\$/SAU)				Capital de trabajo (US\$/SAU)
		Total	Tierra	Ganado	Maq.	
Agríc. riego	10	3 133	3 125	—	8	920
Lecherías	10	5 987	5 350	543	4	356
Ganaderías	17	945	630	315	—	70
Frutales	9	2 126	2 030	58	38	24
Café	16	1 156	1 015	132	9	141
Agríc. secano	6	1 185	1 003	120	62	161
TOTAL	12	1 753	1 566	170	17	274

Notas:

iKAG: Interés del capital agrícola global.

US\$ = Col\$241.30 de 1987.

Al igual que la mayoría de fincas de economía campesina, la tierra y sus anexidades representan casi la totalidad de los activos. Las existencias de ganado y maquinaria son exiguas y reflejan claramente la intensidad de las explotaciones.

La rentabilidad de las parcelas de reforma agraria está dentro de los parámetros de este tipo de inversiones. Sin embargo, desde el punto de vista social, tiene otras implicaciones.

Para los parceleros de agricultura de riego y leche, la baja rentabilidad no es importante, porque obtienen un ingreso tan alto que seguramente no lo conseguirían en otra actividad; pero, para los otros grupos, puede resultar más atractivo colocar el valor de sus activos en inversiones de menor riesgo y mayor rentabilidad.

La situación puede ser más delicada, si se tiene en cuenta que algunos grupos pueden estar sometidos a una fuerte presión para vender, al valorizarse las tierras por el avance de procesos urbanísticos o de turismo. En muchos casos, la valorización es superior al ingreso neto. No deben olvidarse, además, dos aspectos importantes:

- Primero, la poca información y capacidad del campesino, para desenvolverse en otras actividades económicas y el efecto ilusorio que, en él, puede causar una oferta atractiva por su tierra.
- Segundo, la edad avanzada de muchos parceleros y la mayoría de edad de sus hijos; para quienes vender la finca es una alternativa inmediata para distribuir el patrimonio familiar ante la falta de oportunidades de ocupación e ingresos.

Es de esperar, entonces, que, de no hacer un trabajo simultáneo de mejoramiento de la producción y capacitación permanente, un buen número de los parceleros decida vender sus tierras.

Generación de empleo

En promedio, cada parcela de reforma agraria genera 1.4 empleos; pero, dada la estacionalidad de las labores agropecuarias, la familia campesina sólo puede cubrir la mitad de esa demanda. Esto hace que, por cada día que realmente trabaja un parcelero, reciba una remuneración real equivalente a 4.4 veces lo que gana un jornalero.

El grupo de agricultura de riego, pese a tener la tecnología con menor uso de mano de obra, es la que genera mayor empleo, por la intensidad en el manejo de las tierras. Pero, asimismo, por la estacionalidad de las labores, es donde menor aporte pueden hacer los parceleros. En este grupo, la actividad del parcelero se concentra en la dirección de la explotación; y menos, en las actividades físicas.

Cuadro 18. Colombia: Generación de empleo.

Grupo	Empleo x familia	Aporte mano de obra familiar	Relación ingreso/jornal
Agric. riego	1.8	35	5.7
Lecherías	1.0	53	9.4
Ganaderías	1.6	63	3.0
Frutales	1.4	49	3.3
Café	1.5	59	2.3
Agric. seco	0.8	36	6.3
Promedio	1.4	50	4.4

Las fincas ganaderas y de cultivos permanentes permiten un mayor aporte de la mano de obra familiar, pero también su remuneración es menor.

Estas cifras indican que no existen muchas oportunidades, para la ocupación productiva de la mujer y los hijos del parcelero.

El espíritu de la UAF supone que el trabajo que genera una parcela, debe ser atendido, en su mayoría, por el parcelero y su familia. La realidad muestra que son otras las circunstancias; y ello, tiene algunas implicaciones.

Mientras la familia campesina es joven, el problema de ocupación no es muy serio y contribuye a que los hijos puedan estudiar; en especial, si se ven favorecidos por altos ingresos y cuentan con facilidades locales para hacerlo.

En otros casos, las labores en la parcela y la falta de medios les impide tener una educación que les permita trabajar en otras actividades; puesto que la parcela, por definición, sólo es suficiente para una familia.

Cuando los hijos son mayores y adquieren nuevas responsabilidades, la falta de oportunidades los obliga a migrar o mantenerse en condiciones de subempleo.

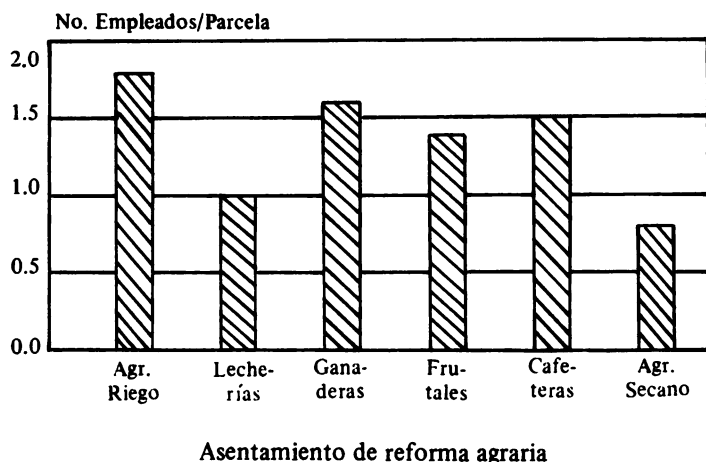


Fig. 11. Colombia: Generación de empleo.

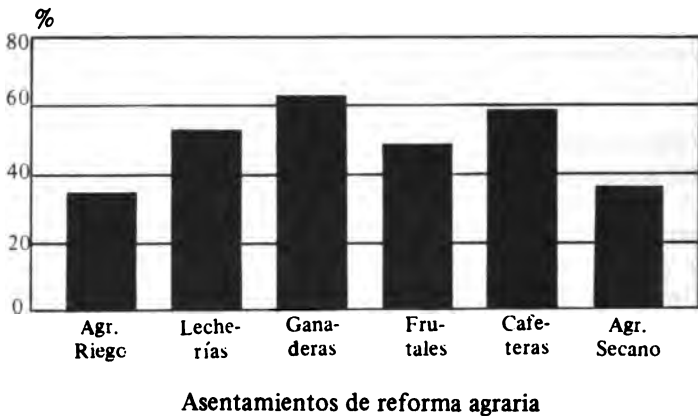


Fig. 12. Colombia: Aporte de mano de obra. Demanda de trabajo por parcela (%).

Nivel de desarrollo

La capacidad de gestión de la familia campesina se determina por su habilidad y autonomía para manejar con propiedad el proceso productivo; por tener capacidad de competencia; por mejorar progresivamente sus condiciones de vida y la educación de sus hijos; y por la conveniencia de pertenecer a organismos de apoyo a la producción. En él se conjuga la eficiencia de todo un trabajo de capacitación y apoyo al campesino.

El nivel de desarrollo alcanzado por un asentamiento, se establece por consenso entre el grupo de funcionarios que lo atienden, para así obviar la subjetividad de una apreciación individual. Con estos resultados, se construyó un índice que permitiera apreciar el resultado de conjunto en una zona.

La capacidad de gestión no guarda la misma tendencia de los otros resultados. Casi todos los parceleros se encuentran en una etapa intermedia de desarrollo; y su dependencia del INCORA, aún es marcada.

Una excepción la constituye el grupo de agricultura de riego, cuyo sistema de producción es exigente en capacidad administrativa; pues las decisiones deben ejecutarse en plazos definidos, ya que de ello depende el éxito de una cosecha.

Cuadro 19. Colombia: Etapa de desarrollo. Distribución porcentual de las familias.

Grupo	Familias (%)			Total	Indice
	Cons.	Crec.	Subs.		
Agr. riego	61	26	13	100	80
Lecherías	11	71	18	100	57
Ganaderías	22	63	15	100	63
Frutales	7	72	21	100	55
Café	21	56	23	100	60
Agr. seco	30	53	17	100	65
TOTAL	29	53	18	100	64

Notas:

Cons: Consolidación; Crec: crecimiento.

Subs: Subsistencia.

Indice: 71 – 100: Nivel de desarrollo bueno.

46 – 70: Nivel de desarrollo medio.

20 – 45: Nivel de desarrollo bajo.

El grupo de leche, por su ubicación y condiciones de producción, debería tener un buen nivel; pero, por el contrario, es de los más atrasados. Podría pensarse, entonces, que han tenido una asesoría de carácter "paternalista" con escasa participación, o con poca objetividad en la evaluación.

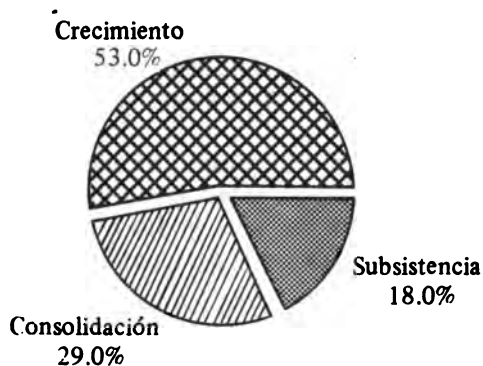


Fig. 13. Colombia: Etapa de desarrollo. Asentamientos de Reforma Agraria. Porcentaje de familias en cada etapa.

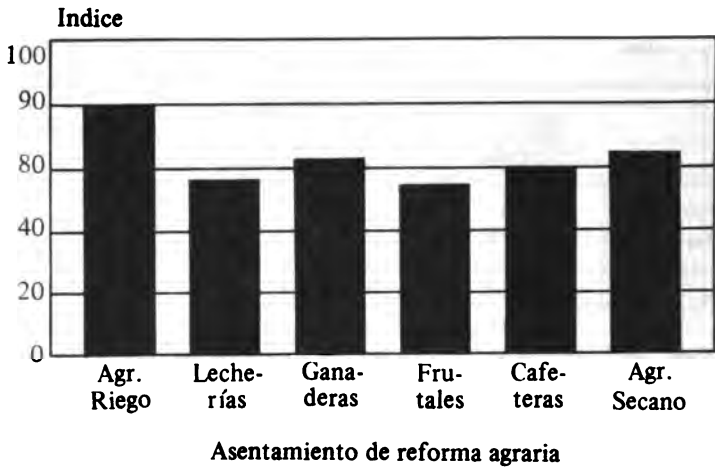


Fig. 14. Colombia: Asentamientos de Reforma Agraria. Índice de desarrollo.

Los grupos ganadero, café y agricultores de secano, con una atención más intensa a las familias más rezagadas, mejorarían rápidamente el conjunto.

Es indudable que no todos los campesinos tienen la misma capacidad de respuesta. La mayoría ha salido adelante, a pesar de las restricciones expuestas; pero siempre habrá pequeños grupos, cuyos resultados no serán satisfactorios en términos de los parámetros fijados.

La explicación hay que buscarla en las condiciones de marginalidad en las cuales, durante años, vivieron estos campesinos antes de ser beneficiados por el proceso de reforma agraria.

También hay que tener en cuenta que, en condiciones similares y con iguales recursos a su disposición, la respuesta de las personas y grupos no es igual. Se presenta lo que podría llamarse un "techo de aspiraciones", aspecto muy ligado a la personalidad y comportamiento de las gentes.

Si se tiene en cuenta la dificultad que representa el logro de cambios sociales y económicos en comunidades marginadas, hay que reconocer que el producto del proceso de reforma agraria, es bastante satisfactorio; y que la respuesta de los campesinos ha sido proporcional a la calidad y cantidad de los recursos y servicios puestos a su disposición.

CONCLUSIONES

Aspectos conceptuales y metodológicos

- La capacitación campesina debe ser inherente a los programas de desarrollo campesino. Debe llegar a ser una filosofía, para la acción de todos los funcionarios que intervienen en el proceso; independiente de su especialidad profesional.
- Después de muchos años, los programas de desarrollo campesino no han logrado superar los problemas de la dependencia campesina, de producción y comercialización, de acumulación y capacidad de competencia, de participación, otros. Pero sí han surgido nuevas estrategias, enfoques, conceptos y metodologías con mejores o peores resultados.

Parte del problema puede encontrarse en cómo se inserta este bagaje teórico y conceptual en el prosaico mundo de sembrar y vender, y en el complejo de la cultura, valores y actitudes humanas.

- Los objetivos finales que se proponen los programas de desarrollo, no son suficientemente claros; ni son compartidos de igual manera por las diferentes instancias que intervienen, incluidos los campesinos.

Es frecuente que, para cada funcionario o entidad, los objetivos de todo un plan se circunscriban a los de su especialidad profesional, o responsabilidad administrativa.

En consecuencia, las políticas, enfoques y metodologías cambian en la medida que descienden desde los niveles, donde se formulan, hasta los agentes de cambio que las aplican.

- Aun en circunstancias similares, no todas las personas de una comunidad, ni todas las comunidades dentro de una región, tienen el mismo objetivo ni idéntico "techo de aspiraciones".

Aunque los programas de desarrollo tratan de igualarlas, no es tan fácil lograrlo. Lo que se consigue, muchas veces, es una sensación de angustia e inseguridad entre quienes no pueden alcanzar el nivel

prefijado; o entorpecer el progreso de aquellos cuya habilidad y ambición les marcan límites más altos.

Lo anterior no se contradice con el logro de un nivel aceptable de bienestar, acorde con las aspiraciones de cada uno, basado en un eficiente sistema de producción que le garantice la mínima competitividad en los mercados.

- El desarrollo se da paso a paso, cubriendo etapas que no pueden obviarse. Cada comunidad tiene una velocidad diferente de respuesta, y logra sus objetivos con ritmos diferentes, en ocasiones, rápidos, y en otras, lentos.

El funcionario puede acelerar este proceso si está atento a las circunstancias favorables; o puede retrasarlo, si pretende introducir cambios que no corresponden al momento que vive la comunidad.

Para que los cambios sean positivos, y sirvan de base para nuevos avances, deben ser estables y consolidarse. Es tarea del agente de cambio, el lograrlo.

Ubicar, con alguna precisión, la etapa de desarrollo de una comunidad, las circunstancias que influyen en la velocidad de los cambios y la congruencia de los objetivos institucionales con los de la comunidad, son condiciones indispensables para establecer estrategias y contenidos de capacitación acertados.

- Las experiencias de capacitación y de desarrollo campesino no se sistematizan de manera adecuada. Esto impide la formación de una memoria institucional que recoja las experiencias regionales, sobre las cuales se puedan no sólo construir nuevos conceptos, sino también evitar repetir los errores del pasado.

Aspectos operativos

- El análisis de los componentes de la capacitación centra el interés en las partes y en la discusión teórica, la cual puede ser interminable.

Donde no hay tiempo para las discusiones, es en la acción. Esta es orientada por un funcionario que debe tomar decisiones rápidamente; pues los procesos biológicos del campo, sólo se repiten

por temporadas semestrales o anuales, acordes con el ciclo de producción. Entre los dos niveles no hay una buena comunicación.

- La capacitación sobre el proceso productivo es una buena estrategia, pero es exigente en la planificación; si se concibe mal, o la operación no es consecuente, se presenta un desarrollo sincopado y poco estable.

La planeación de la capacitación dentro de ese proceso es parcial, cobija algunos componentes del desarrollo, pero excluye otros.

La planeación carece, por lo general, de un horizonte de tiempo que la ubique en perspectiva, y no precisa la oportunidad e intensidad de los componentes. En esas circunstancias, la moda cobra más fuerza que las otras opciones; aunque no sea la más importante.

La falla principal radica en que no se identifican las barreras que constituyen un freno al desarrollo, para que puedan ser removidas. Mientras ello no se haga, todos los esfuerzos de capacitación serán poco efectivos.

- En procesos de capacitación campesina, donde los resultados se dan en plazos diferentes, el acompañamiento institucional debe graduar su intensidad.

La permanencia indefinida de los asesores, en tareas rutinarias, hace perder efectividad a su trabajo; pero, sobre todo, constituye un estorbo para el progreso campesino.

El trabajo del asesor es eminentemente transitorio; siempre debe avanzar. Las actividades que constituyeron su ocupación anterior, deben ser aprendidas y ejecutadas por el campesino.

- Cuando se trabaja con expectativas de largo plazo, es indispensable una evaluación permanente que oriente el proceso para no perder el rumbo. Es igualmente necesaria, para relacionar los diferentes componentes, la pertinencia e importancia de cada uno; precisar el grado de autonomía que los campesinos adquieren.

Su ausencia contribuye a que el trabajo de los funcionarios se convierta en rutina, y su papel pierde importancia cuando es superado por los campesinos.

- La concentración de los servicios, bajo una misma administración, da una mayor certeza de que puedan ser utilizados de manera acorde con las necesidades del cambio.

El manejo de los servicios, en forma separada, hace perder el contacto entre el funcionario y el proceso de la comunidad.

Hasta el momento, no ha sido fácil lograr que diferentes entidades compartan los mismos objetivos para la clientela de una de ellas. Es posible lograr simultaneidad, pero siempre se afecta la continuidad al no estar bien ligados los servicios.

- Existe una tendencia a normar y unificar los temas, métodos, procedimientos, otros; pero no se tienen en cuenta las diferentes circunstancias en que van a ser aplicados, ni se dan muchas oportunidades a los funcionarios de campo para aplicar su criterio según las condiciones locales.

Las metodologías no son acabadas; deben considerarse en continuo proceso de mejoramiento.

Una metodología única puede ser insuficiente. El funcionario debe tener un criterio amplio y estar en capacidad de adaptarla para seguir el proceso.

- En el trabajo con comunidades campesinas, que se encuentran en las primeras etapas del desarrollo, el funcionario está para apoyar la producción, pero debe comprender todas las fases del proceso.

Cuando la comunidad se encuentra en etapas avanzadas, los especialistas son necesarios. En ese momento, la comunidad debe estar preparada para entenderlos y aprovecharlos.

- La explotación comunitaria de la tierra puede usarse como estrategia de capacitación en las fases iniciales de un asentamiento. Una vez superadas las necesidades básicas, el modelo asociado debe flexibilizarse. Conviene entonces promover una organización de segundo grado, que mantenga la relación campesino-tierra; pero que ofrezca ayuda al campesino, para competir y mantenerse como productor.

- La capacitación de los capacitadores es insuficiente. Se dan pocas oportunidades para reflexionar sobre las experiencias y difundirlas de una región a otra.

La capacitación de los capacitadores casi siempre se reduce a la transmisión de nuevos conocimientos técnicos; pero no se analiza la forma en que las nuevas técnicas van a ser aplicadas, ni los requisitos que tienen, ni los efectos que pueden causar en la comunidad.

Factores condicionantes

- El marco de política, en el cual se inserta un programa de capacitación, condiciona las posibilidades de acción y sus resultados.

Cuando la política es de tipo asistencial, generalmente no presenta dificultades; pero, cuando se amenazan las estructuras existentes, se presentan bloqueos que pueden hacerla fracasar.

- Los programas para campesinos son, por lo general, transitorios o, por lo menos, varían mucho en intensidad. Regularmente se financian con recursos externos en que las preferencias son influenciadas por las condiciones del crédito; cada componente se maneja por separado y el flujo de recursos es intermitente.
- Para el funcionario de campo, constituyen motivo de confusión los cambios y altibajos, los cuales no corresponden a los enunciados de los programas.

A lo anterior se suman las urgencias políticas y burocráticas que obligan a actuar sobre acciones de corto plazo, sin tener en cuenta la trayectoria anterior ni los efectos futuros.

La presión sobre los funcionarios de campo, los obliga a forzar los procesos y cometer errores. Buena parte del paternalismo, se origina en el afán del funcionario para cumplir con las tareas y plazos fijados, y al fin termina por suplantar al campesino.

Adicionalmente, la evaluación del funcionario, con frecuencia, no tiene nada que ver con los resultados de su trabajo, sino con el cumplimiento de unas metas cuantitativas.

- La estabilidad de los equipos interdisciplinarios, que atienden una comunidad, se ve afectada por los cambios en los énfasis de la política o en el cumplimiento de nuevas tareas. Esta es aún mayor, cuando se trata de funcionarios de varias entidades.
- Existe una cierta contradicción entre el trámite oficial y la agilidad que requieren los cambios sociales y económicos. Como consecuencia de ello, el apoyo institucional siempre va a la zaga de los procesos que pretende apoyar.

RECOMENDACIONES

- La capacitación de los campesinos no puede considerarse como un programa aislado; debe entenderse como una actividad permanente que se incorpora como un mecanismo de acción de todos los componentes del desarrollo rural.
- La planificación de la capacitación debe cobijar todas las actividades que afectan el desarrollo campesino. Los esfuerzos de capacitación en un tema, sin tener en cuenta la interrelación con otros, pueden perderse o tener muy poco rendimiento.
- La fijación de un conjunto de objetivos, a mediano y largo plazo, es necesaria para orientar el trabajo de funcionarios y campesinos; y debe contemplar los siguientes rubros:
 - Una definición prospectiva de las condiciones de producción y de vida de la comunidad. Tendrá en cuenta el potencial de los recursos, las alternativas de producción, el control del proceso productivo y el mejoramiento de la capacidad de gestión.
 - Metas y objetivos parciales, dentro de la realidad de los recursos disponibles, y la construcción de indicadores que permitan medir su avance.
 - Creación de organismos comunales, que asuman las nuevas responsabilidades y consoliden los logros alcanzados.
 - Ajuste permanente de los objetivos y metas, atendiendo al avance logrado y a las aspiraciones de la comunidad.

- El esfuerzo inicial de la capacitación debe buscar que se compartan los objetivos fijados entre las diferentes entidades participantes y, desde luego, con la comunidad. En la medida en que los objetivos se construyan con ellos, el rumbo del trabajo resultará claro para todos los involucrados en un trabajo de desarrollo.
- La capacitación de los capacitadores debe dar más énfasis a aspectos, tales como los siguientes:
 - Identificar el interés político por disminuir las diferencias socioeconómicas y los procesos de negociación que se dan para ello.
 - Problemática del desarrollo rural y regional.
 - Análisis objetivo de los problemas sociales y económicos y la forma en que son afectadas las estructuras existentes por el desarrollo.
 - Identificación de barreras que constituyen obstáculos al cambio, y de factores que pueden acelerarlo.
 - Diseño y ajuste de estrategias de trabajo.
 - Diseño de mecanismos de participación de la comunidad.
 - Aumento de recursos metodológicos y del criterio para utilizarlos según las circunstancias.
 - Insistencia en la eficiencia de la producción, en la gestión administrativa y en el control de costos.
- Para hacer efectiva la participación se requiere:
 - Diseñar actividades y procesos que estén dentro de la capacidad de gestión campesina.
 - Prevenir la aparición de nuevas formas de dominación.
 - Crear mecanismos y organizaciones que la hagan efectiva.

- Dar posibilidad de participación a la mayoría de personas —dentro de sus deseos y posibilidades de hacerlo— en los niveles de dirección, administración, control; niveles centrales y locales, entre otros.
- La capacitación debe concretarse en crear y consolidar una estructura de apoyo a la producción de los campesinos, que cubra diferentes niveles geográficos y haga efectiva la participación. Esta estructura debe ser, a su vez, el mecanismo integrador de la economía campesina a todo el sistema productivo, y su medio más importante para aumentar su competitividad.
- Los programas de capacitación deben hacer un esfuerzo para aislar al campesino de su contexto sin menospreciar sus capacidades.

Aunque es claro que la economía campesina tiene debilidades estructurales, es necesario buscar salidas para que pueda integrarse con propiedad en una actividad competitiva, cada vez más exigente en una gestión efectiva.

CAPACA: UNA CULTURA PARA EL DESARROLLO RURAL. Experiencia de Tolima

Joaquín Rojas Afanador¹
Dagger Pachón Ospina²
Julio Guzmán
Pablo Emilio Martínez
Rafael Landázabal
Fernando Villanueva

CONTEXTO CAMPESINO EN TOLIMA

Historia

El departamento de Tolima, como una relación geo-espacial, se inscribe en la historia de Colombia a partir de sus primeros habitantes. Las tribus se encontraban en una distribución enmarcada por accidentes geográficos naturales, cuyos linderos territoriales eran así:

Los panches en ambas orillas del río Magdalena; desde el río Coello hasta el Guali, y desde el río Bogotá hasta el río Negro. Hacia el Sur, con los yaporogos o poicos y pijaos, al Oriente con los sutagaos y chibchas; al Occidente con quimbayos y putumas, y al Norte con los pantágoras y calimas.

1 Jefe de la Unidad de Desarrollo Comunitario, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Ibagué, Tolima, Colombia.

2 Docentes de Capaca, Tolima, Ibagué, Colombia.

Las actividades económicas, al Norte, eran la pesca y la comercialización; al Sur, mineros con énfasis en trueque de oro por sal, mantas y esmeraldas. En la zona plana, se realizaban mercados periódicos de intercambios de productos de la cordillera.

Los panches y pijaos no tenían residencia permanente; se establecían en los sitios altos para la defensa, recursos para una agricultura de "pancoger". Eran individualistas, independientes, bajo la autoridad de un cacique; valientes guerreros y muy feroces, casi fueron exterminados durante la Conquista; quedaron pequeños reductos de yaimas, coyaimas y natagaimas, que se supone fueron el origen de quienes actualmente luchan por la recuperación de la tierra.

La búsqueda de un camino para comunicar a Santa Fe con Popayán, permitió la fundación de poblaciones —un poco tardías—, como Mariquita, Ibagué, Honda, y la explotación minera de oro, plata y mercurio conocida por información de los indígenas asimilados. Así se constituyó una vía en motor de expansión, junto con la facilidad del transporte fluvial del puerto de Honda hasta Cartagena.

La dominación del indígena dio lugar a la creación de haciendas de ganadería extensiva en los asentamientos; y permitió la agricultura comercial, iniciada con la producción del tabaco, en la zona de Ambalema, que alcanzó un gran desarrollo con proyección mundial. Posteriormente se presenta la colonización antioqueña que ocupa la Cordillera Central, con Líbano como epicentro de su expansión. Sus cultivos, inicialmente, fueron de "pancoger". En las décadas sexta y séptima del siglo XIX tomó auge el café y, aunque se presentó en las pequeñas parcelas, también irrumpió en las grandes fincas cafeteras.

La región oriental fue incorporada tardíamente en la colonización del Sumapaz y del Tequendama; se cultiva en ella el café por aparcería. La zona es muy despoblada. Posteriormente se presenta la inmigración de cundi-boyacenses que se asienta principalmente en el Oriente del departamento.

En las décadas cuarta y quinta del presente siglo, se presenta el fenómeno de la violencia política que enfrentó a comunidades. Como consecuencia se produjo un despoamiento de la zona de ladera hacia el plano, abandono de fincas (42%) y problemas de tenencia de la tierra. El 90% de los hombres perecieron. Esta movilización facilitó el despegue tecnológico y el control de los cultivos comerciales de clima cálido: arroz

y algodón. Los municipios de Guamo, Espinal y Armero se convirtieron en polos de desarrollo; sin embargo, la erupción del volcán Arenas en el Nevado del Ruiz —noche del 13 de noviembre de 1985—, borró definitivamente el más importante polo de desarrollo del Norte del Tolima. Pero, como gran paradoja, el centralismo, al mirar hacia el Tolima, propicia el inicio de una era de industrialización; y se espera pasar, en un corto tiempo, de una región primaria exportadora de materias primas a una transformadora y de distribución de las mismas, con el consiguiente valor agregado mayor.

Estrategias de producción y comercialización de la economía campesina en Tolima

Para su análisis, se dividió el territorio del departamento de acuerdo a los siguientes pisos térmicos:

- Cálido: entre 0 y 600 msnm; 9673 km² que equivalen al 41.5% del territorio.

En esta franja, se encuentran dos niveles de tecnología, debido a la calidad del suelo y a la infraestructura física existente (vías y distrito de riego).

- Moderno: con alto nivel tecnológico en cultivos de acuerdo a recomendaciones de centros de investigación: transitorios (arroz, algodón y sorgo) y permanentes (frutales, plátano, otros).
 - Fácil acceso al crédito.
 - Buenos carriles de mercadeo.
 - Cercanía a zona agroindustrial.
 - Buenas vías de comunicación.
 - Mayoría de productores son arrendatarios.
- Tradicional o campesino: mayormente con un nivel tecnológico bajo, debido a:
 - Escasa fertilidad de los suelos.
 - Dificultad en el acceso al crédito.
 - No hay división del trabajo (mano de obra familiar).

Esta zona posee campesinos e indígenas poco asequibles al cambio, con bajo nivel de vida y poca participación; son propietarios de sus parcelas, pero algunos tienen problemas de títulos; cultivos de "pancoger".

- Templado: entre 600 y 1500 msnm; posee 5789 km² equivalentes al 24.8% del territorio. En esta franja, se aplica la tecnología de acuerdo con los paquetes de diversificación propuestos por las entidades y extensionistas. Su cultivo principal es el café; además, de ganadería de doble propósito y especies menores.

En esta zona, y por debajo de los 1300 msnm, se está sustituyendo el café por cultivos de mayor rentabilidad, tales como los frutales, cacao o caucho. La mayoría de los productores son propietarios y aparceros. La producción se financia a través de créditos ordinarios obtenidos por los propietarios; y con créditos de programas, como el de Desarrollo Rural Integrado (DRI) y el Plan Nacional de Rehabilitación (PNR), para los aparceros. Esta zona tiene buenas vías de comunicación; mercadeo efectuado por productores, organizados especialmente para el café; buen nivel de vida y buenos recursos naturales.

- Frío: entre 1600 y 2400 msnm; tiene 4756 km² equivalentes al 20.8% del departamento.

En esta zona se produce: frijol, arracacha, arveja, remolacha, zanahoria, "curuba", granadilla, "breva", tomate de árbol, papa, hortalizas, ganadería lechera. La mayoría son propietarios, también hay aparceros; cuentan con facilidad de acceso al crédito. Existen regulares vías de comunicación; y el mercadeo es desorganizado. Nivel de vida medio.

No se recomiendan "paquetes tecnológicos" para la región, a excepción del Cañón de Anaime en Cajamarca para hortalizas, frutales y ganadería.

- Páramo y nieves perpetuas: A más de 2400 msnm; tiene 3000 km² equivalentes al 12.9% del total del departamento.

En esta zona se produce papa y ganadería de carne extensiva. Es la que suministra agua para acueductos, distritos y minidistritos de riego. La producción se hace, en gran parte, a través de "partijeros" (reparto de

la producción entre el propietario y el productor). Cuenta con vías insuficientes de comunicación —generalmente son caminos de herradura—; bajo nivel de vida; excelente calidad de los suelos.

De conformidad a la primera encuesta nacional agropecuaria (PENAGRO), realizada en el primer semestre de 1988, se encontró la siguiente relación de predios:

Tamaño de UPA	Número	(%)	Area (ha)	(%)
De 0 a menos de 20 ha	67 097	78.0	373 260	18.8
De 20 a menos de 100 ha	15 366	17.8	646 440	32.7
De 100 a menos de 1000 ha	3 499	4.0	796 330	40.2
De 1000 y más	77	0.2	163 591	8.3
	86 039	100.0	1 979 621	100.0

Comportamiento social campesino

Características del sector agropecuario

Sector primario

El sector agropecuario desempeña un papel preponderante en la economía del departamento, tanto por el valor de su producción como por la cantidad de bienes y empleo que genera; pero variará su comportamiento histórico para sus distintos componentes, con miras a darle un apoyo especial a la producción de otros alimentos y a las actividades pecuarias, las cuales ofrecen mejores perspectivas en los años venideros.

El Tolima tiene una extensión de 7067 km² aptos para la agricultura y la ganadería, equivalentes al 30% del área del departamento.

Actividad agrícola y líneas de producción

Cultivos transitorios. Aunque se presentan variaciones anuales, en los últimos tres años viene participando aproximadamente con el 52.55% del

área cultivada con seis cultivos: arroz, sorgo, algodón, maíz, ajonjolí y papa, cuyo peso es superior al 90% dentro de esta línea.

Respecto al valor agregado, los cultivos transitorios contribuyeron, en 1987, con una suma mayor a los 19 000 millones de pesos, que equivalen al 30% del valor agregado de la producción agrícola del departamento.

Especial importancia para el departamento tienen los cultivos como tabaco rubio, arveja, soya y maní; así como las hortalizas y verduras, no tanto por la extensión cultivada, como por su contribución a la generación del valor agregado, mano de obra y producción de alimentos. Las variaciones climáticas afectan la producción de mercado.

Cultivos permanentes y semipermanentes. En 1987, este tipo de cultivos cubrió un área mayor a las 51 000 ha, que equivalen al 13% del total de la superficie cultivada. El mayor aporte, por extensión, lo dieron en su orden los cultivos de plátano, caña panelera, cacao, mango, yuca, aguacate y arracacha, que en su conjunto contribuyeron con el 97% del área de esta línea. El valor agregado de la producción superó los 7000 millones de pesos, que corresponden al 11% del valor agregado del sector agrícola.

Café. Aunque es un cultivo permanente, por su importancia, se le considera independiente. En 1987 cubría una extensión aproximada a las 130 000 ha, equivalente al 35% del total del área cultivada. Este producto contribuyó con más de 38 mil millones de pesos al valor agregado agrícola, que corresponde al 59% del total de este sector; porcentaje superior a las líneas antes mencionadas, siendo el tercer departamento del país después de Antioquia y Caldas, y ubicándose el Líbano como el quinto municipio productor del país.

En la agricultura, se mantendrán en general los mismos cultivos de los años pasados; aunque variará su importancia relativa debido al estímulo hecho a los cultivos comerciales con alta tecnología —en maquinaria, semillas, riegos y personal humano en el departamento—, han llegado a su tope de producción y es de esperarse que, en corto tiempo, no podrán competir —como ya está ocurriendo— con otras áreas del país. En el mejor de los casos podrán mantener los niveles de producción actual con la infraestructura y maquinaria existente. Por todo ello, el algodón, el arroz y el sorgo disminuirán en su importancia relativa.

Se prevé la necesidad de producir, en un futuro, alimentos que en la actualidad se importan. De allí la prioridad dada en la producción de ajonjolí, frijol, hortalizas, maní, papa, yuca, maíz y soya, entre los cultivos transitorios; y, entre los permanentes, cacao, plátano y frutos frescos y/o procesados, los cuales se obtienen en su mayoría en pequeñas extensiones que han empezado a utilizar técnicas modernas de producción, comercialización y venta. Vale destacar el cultivo de caucho, como una alternativa al mediano plazo.

En Tolima se reforzarán tecnologías de irrigación agrícola que, en la actualidad, cuentan con cinco distritos. Estas, sumadas a pequeñas irrigaciones, benefician 82 000 ha físicas, y se tiene una proyección de incrementar en otras 88 000 ha, para un total de 170 000 ha, que corresponden a cerca del 38% de las tierras aptas para cultivos mecanizados. Dentro de estas proyecciones, se destacan más de 2000 ha incluidas en 15 minidistritos.

Las anteriores situaciones exigen una respuesta por parte de las entidades, para que, con técnicas modernas de producción, se produzcan alimentos. Deben incluirse cultivos, riego agrícola, mecanización, cosecha, poscosecha, almacenamiento, embalaje, transporte, conservación, comercialización y venta de productos altamente fungibles.

Rasgos culturales de los campesinos según la región

Tolimenses

Están asentados preferentemente en el valle del Río Magdalena. Son de estatura mediana, cabellos negros y lacios, pies grandes. Son prolíficos. Aspectos culturales: Religiosos, supersticiosos, introvertidos, amantes de la música, caza y pesca; artesanos, conformistas.

Antioqueños

Colonizadores de la cordillera central. Son de estatura alta, blancos, cabellos castaños, pies grandes y nariz aguileña. Son prolíficos. Aspectos culturales: Religiosos, emprendedores, amantes de los juegos de azar, rebeldes, andariegos, católicos.

Cundinamarquenses y boyaquenses

Llegaron al Oriente con la colonización del Sumapaz. Son de estatura baja, cabellos lacios, piel blanca, pies pequeños, nariz recta. Aspectos

culturales: Conservadores en sus costumbres, tradicionalistas, egocéntricos, religiosos, celosos.

Indígenas

Habitan la zona sur de Tolima. Son de estatura mediana, cabello negro abundante y lacio, dientes blancos, nariz chata, pómulos salientes. Aspectos culturales: Maliciosos, celosos, perezosos, supersticiosos, artesanos, pescadores, conflictivos.

Programas de atención al campesino

Gubernamentales

- Plan Nacional de Rehabilitación (PNR)

Atiende el Sur y Oriente del departamento; abarca un total de 16 municipios, aproximadamente 200 000 campesinos en programas de infraestructura, comercialización y mejoramiento de calidad de vida y participación.

- Desarrollo Rural Integrado (DRI)

Cumple parte de la estrategia del desarrollo integral campesino; propicia acciones en 28 municipios del departamento, asociaciones campesinas en desarrollo de producción, comercialización, desarrollo social, infraestructura, participación, cofinanciación a los municipios. Otros: INCORA: Asentamientos; ICA: Investigación agropecuaria; CORTOLIMA: Recursos naturales e HIMAT PNUD: Manejo de aguas.

No gubernamentales

Es la Federación Nacional de Cafeteros la que, a través del Comité Departamental de Cafeteros, impulsa el desarrollo del cinturón cafetero mediante el mejoramiento y producción del café, su comercialización, diversificación de la producción, mejoramiento de la calidad de vida, de la infraestructura de producción y social. Otros: Pastoral social: Programas de vivienda; Rotarios (Zona Norte): Producción agropecuaria y Visión Mundial: Programas de vivienda.

Organismos responsables

Nacionales

SENA, INCORA, ICA e HIMAT.

Regionales

Comité de Cafeteros, Cortolima y Secretaría de Desarrollo.

ELEMENTOS CONCEPTUALES PARA LA CAPACITACION CAMPESINA

La metodología para la organización y participación campesina se plantea en el SENA, a raíz de su proceso auto-evaluativo de los mayores énfasis realizados hasta 1975, en capacitación técnica y definición de las unidades productivas —como verdaderas empresas—, durante el período 1976-1982. Básicamente se puede sustentar así:

Los contenidos curriculares de la formación profesional se diseñaban en el nivel central y se replicaban en las diferentes zonas del país y de los departamentos, sin diferenciar las características e idiosincracia de las comunidades.

Las comunidades no participaban en el análisis de su problemática, ni en su inserción en los procesos de desarrollo.

Las crisis económicas, sociales e institucionales que el país afrontaba, ahondaban las diferencias en la calidad de vida rural y urbana.

La producción de la economía campesina accedía a los mercados terminales después de una larga cadena de intermediadores, lo que encarecía los productos, sin beneficiar al productor ni al consumidor. Su tecnología y manejo de producción eran inadecuadas y, en la mayoría de casos, con baja rentabilidad y productividad.

La atomización de gremios, sindicatos, asociaciones y cooperativas rurales, con muy poca representatividad y agremiados, impedía una adecuada concertación y visualización de su problemática por parte de las agencias de extensión, crédito, investigación, mercadeo, capacitación,

otros; como consecuencia, se dificulta la atención de tales corporaciones. Muchos trabajadores del campo y la ciudad estaban fuera de la producción laboral.

En 1982, se dieron los primeros pasos de la apertura democrática, buscando propiciar una mayor participación comunitaria en el desarrollo político, social, económico y cultural. Este proceso se consolidó con la legislación sobre descentralización municipal, a fin de fortalecer el municipio como responsable único o integral de su desarrollo. Esta gran apertura, sólo podrá dimensionarse y convertirse en realidad, en la medida en que el SENA y las demás instituciones, tomen conciencia de su responsabilidad histórica y hagan de la organización y participación una cultura del trabajo productivo.

Analizada por el SENA la problemática de organización, la falta de participación, los bajos niveles de calidad de vida y la inadecuada producción y comercialización campesina —así como la escasa o nula coordinación y concertación institucional—, investiga, capta, reordena y sistematiza un insumo importante del desarrollo y lo presenta como la metodología para la organización y participación campesina (CAPACA). Posteriormente la capacitación se aplica para la integración y participación de las comunidades urbanas (CIPACU), y llega a convertirse en la pedagogía como parte de un proceso que tiene que ver con toda la acción de construcción y consolidación; ya que, sólo en la medida en que toma conciencia de sus problemas e interactúa con su entorno, se puede plantear que existe en la comunidad.

Naturaleza de la capacitación campesina

La capacitación para la participación es de carácter no formal, dado que no está inscrita en ninguno de los niveles de la educación formal, básica, primaria, secundaria o profesional. Los educandos de este proceso no conocen de la participación; pues no forma parte de sus programas académicos regulares.

Dentro del SENA, y de algunas entidades que la han incorporado en su quehacer diario, se está dando permanencia y continuidad —en sus programas— a los aspectos de participación: Comité de Cafeteros, ICBF, ICA, Servicio de Salud, programas de gobierno y legislación vigente.

Propósitos de la capacitación

Se pretende propiciar la participación y organización de las comunidades para el mejoramiento de sus condiciones de vida, mediante acciones de formación organizativa, técnica y empresarial. Estas acciones van dirigidas hacia el análisis de la realidad y a la formulación y gestión, en el propio desarrollo, de las comunidades.

Con la capacitación técnica se pretende:

- Mejorar la producción agropecuaria, unidad de área y de extensión.
- Disminuir costos de producción.
- Aumentar la productividad.
- Mejorar la calidad de los productos.
- Diversificar su producción.

Con la capacitación organizativa se pretende:

- Constituir o fortalecer las organizaciones para la producción, comercialización, mejoramiento del nivel de vida o para cada uno de estos rubros por separado.
- Propiciar la coordinación y concertación entre la comunidad y las instituciones.
- Incrementar su participación en las decisiones que la afectan.

Con la capacitación empresarial se pretende:

- Lograr una correcta administración de las diferentes explotaciones.
- Establecer una adecuada planificación.
- Lograr una organización consolidada.
- Asentar una buena dirección, control y evaluación.

Con la capacitación para la participación campesina se pretenden los siguientes fundamentos:

- Buscar apoyo en la creatividad campesina.
- Mostrar la capacidad real de las comunidades para propiciar su cambio de producción y de vida, mediante los contenidos de formación.
- Buscar la integración de las entidades del sector agropecuario.
- Lograr que la capacitación sea un proceso continuo que implique investigación, diagnóstico, elaboración-ejecución y evaluación de proyectos y de los programas de desarrollo rural.
- Establecer niveles de organización, donde se sigan adelantando los procesos de capacitación cada vez más calificados, de acuerdo a su proceso evolutivo de construcción de la comunidad.
- Autogestionar el desarrollo desde su realidad social y económica (inventario-diagnóstico).

Funciones de la capacitación campesina

Motivación e información

En 1985, el SENA, el ICT, la Digidec, la Fedevivienda y Construyamos, con el apoyo de entidades públicas y privadas, encontraron que cerca de 600 comunidades estaban dando 100 000 soluciones de vivienda en 187 municipios del país; y se atendieron 5000 en el Tolima, en 10 municipios.

En 1982, se reportaron 32 000 juntas de acción comunal, de las cuales existían 1930, en el Tolima; de éstas 1510 son rurales y 351 urbanas, para 86 112 agremiados, distribuidas en 46 municipios. Estos municipios han contribuido en la construcción del 30% de la infraestructura comunitaria que existe en el país: vías, puentes, puestos de salud, escuelas y salones comunales.

Actualmente existen más de 5000 empresas asociativas de diversa índole, que producen, para sus afiliados, mejoramiento en los niveles de

calidad de vida por generación de empleo, bienes, servicios y elevación de ingresos.

El ICBF, en dos años, ha promovido la creación de 27 448 hogares de bienestar. En ellos se atienden 411 063 niños menores de siete años, con el apoyo de madres comunitarias y asociaciones de padres de familia, en 591 municipios.

Lo anterior refleja un gran impacto cuantitativo; y, en ello, las comunidades han participado y participan organizadamente hacia el logro de sus aspiraciones, por su gran vocación para la participación comunitaria; pero, al calificar su gestión comunitaria, se encuentra lo siguiente:

- La mayoría de las obras son promovidas por agentes extraños a la comunidad; no satisfacen sus necesidades prioritarias y no se respeta la autonomía comunitaria.
- La participación se reduce al grupo directivo de la asociación y a unos pocos amigos que la apoyan; por fuera queda la mayoría de la población.
- La formación de la población es deficiente.
- Las instituciones están ausentes de los procesos de participación, a pesar de que sus técnicos son formados en los métodos de participación; pero, en el proceso de aplicación, se minimiza y desconfa del real potencial de la comunidad por las metas institucionales que han de cumplirse. Esta ausencia institucional conduce al fracaso total de esta comunidad, artificialmente creada, que muere con la salida temporal o definitiva del técnico.

Las anteriores, y otras deficiencias en los procesos de participación, se logran superar cuando el extensionista clarifica con la comunidad su función dentro de la misma; cuando respeta su autonomía, incentiva la participación activa y está consciente de la mayoría de la población a través de un proceso capacitador y no sólo de extensión. La movilización de la comunidad sólo se logra cuando la comunidad comprende su verdadero potencial de desarrollo; sólo así supera la satisfacción inicial de la novedad, por el proceso serio de la identificación, sistematización, alternativas de solución y su compromiso real y de las instituciones en la planificación de su desarrollo; cuando, por parte del SENA, se presenta

un programa de capacitación para la organización comunitaria, en el que, de manera concertada y coordinada, las comunidades, las instituciones públicas y privadas y la cooperación técnica internacional coadyuvan en un todo en la optimización de los recursos en beneficio de las comunidades actuantes y pensantes.

Enseñanza y aprendizaje

Durante el proceso de montaje de la metodología, por parte de la comunidad con el apoyo del docente, se pretende que la comunidad, capacitada en los elementos conceptuales y cognoscitivos, esté en capacidad de realizar el inventario socio-económico de su realidad, teniendo en cuenta todos sus recursos disponibles; sin interpretarlos, ni confrontarlos, ni calificarlos.

Una vez identificados los problemas deben diagnosticarlos. Y es aquí, cuando confronta su realidad con las herramientas conceptuales asimiladas en su capacitación, califica sus recursos, mejora sus conocimientos, aptitudes, y visualiza su futuro, a dónde pretende llegar y qué apoyo al interior de su potencial comunitario, y de su entorno periférico, puede facilitar y propiciar la concreción de su planificación del desarrollo.

Procesos socio-organizativos productivos

Con la aplicación de la metodología, y su asimilación por parte de la comunidad, se logra concretar en la realidad la verdadera razón de que la capacitación no es sólo un insumo más del desarrollo, sino el verdadero motor del desarrollo con que las comunidades construyen sus organizaciones; y que, sólo a través de ellas, logran verdaderos procesos productivos económicos y sociales y de consolidación comunitaria.

Características del modelo de capacitación campesina

La Capaca, aunque en su concepción inicial aparenta ser de un enfoque cerrado y lineal en sus contenidos, proceso, módulos y evaluación del aprendizaje, al irse desarrollando se encuentra que ese aparente esquema rígido no existe; y que sólo aporta conocimientos que permiten y facilitan a las comunidades establecer su propio ritmo de aprendizaje, fijarse sus propias metas, identificar y priorizar sus potencialidades y carencias, seleccionar alternativas viables —al corto, mediano y largo plazo— y, al

interior de cada una, fijar sus propios contenidos, procedimientos, duración, oportunidad en intensidad de su aprendizaje, sus variables evaluativas.

Y, aunque su inicio fue general e igual para todas las comunidades, en su realización es único para cada uno; y es un enfoque inminentemente popular por la gran consulta de las comunidades marginadas urbanas y rurales que acceden a la metodología, aunque su cobertura es pequeña por la escasez de recursos y porque coincide con programas similares de escuela nueva, formación permanente e individualizada y educación personalizada; donde no se masifica la capacitación, sino que se atiende a cada comunidad de acuerdo a sus carencias y potencialidades, respetando su autonomía y derecho a decidir su destino. Es en medio de ellas, de sus alegrías, tristezas, esperanzas y logros, donde se desarrolla el trabajo educativo; no es en un medio artificial, sino en el medio real de las vidas de las personas, ya que se trata de modificar, impulsar y promover la comunidad como un todo.

La naturaleza participativa de la capacitación campesina se da cuando la comunidad capacitada decide su alternativa de desarrollo, en forma autónoma y libre; con sus metas y estrategias; dirigiendo su proceso con el respaldo de las instituciones que la apoyan en el cumplimiento de los objetivos.

La participación se logra cuando se acepta que es un derecho propio del ser humano y fundamento de la democracia, porque reconoce en las personas su capacidad potencial de identificar sus problemas, confiar en sí mismos y asumir el control de sus propias vidas.

La participación comunitaria no es estática; es dinámica y se da en la acción dentro de un proceso permanente de conocimiento y reflexión sobre la realidad que va construyendo, cada vez con mayores y elevados niveles del conocimiento.

Establecer los niveles de integralidad del modelo de la metodología de capacitación, para la organización y participación comunitaria. Con el fin de lograrlo, es necesario conceptuar cada término.

Integralidad

Articular en los procesos de capacitación todos los aspectos que la persona requiere para lograr su desarrollo: económicos, políticos, sociales, carencias, limitaciones y potencialidades.

Los elementos que influyen eficazmente en los niveles fundamentales de desarrollo humano son: biológicos: salud, intelectuales: desarrollo de la inteligencia, culturales: valores; sociales: participación democrática y comunitaria; éticos: toma de conciencia, desarrollo de compromisos, valores y conciencia crítica; económicos: desarrollo de actividades productivas; políticos: actitudes de participación y toma de decisiones; ecológicos: conservación de los recursos naturales y medio ambiente; trascendentales: supercapacidad para permanecer vigente en el tiempo y en el espacio y capacidad de renovación y creatividad permanentes.

Aplicaciones de la metodología en los procesos de integralidad

Integralidad existencial

A partir del mejoramiento de las actitudes individuales, se establece una relación interpersonal y social que fortalece la convivencia de grupo, y que genera los principios fundamentales de comunidad en proceso permanente de comunicación.

Integralidad colectiva

Establecer estrategias junto con la comunidad zonificada, para estar en capacidad de hacer análisis crítico de los diferentes modelos de proyectos de desarrollo, y encontrar las soluciones más viables y desarrollarlas mediante la participación.

Integralidad espacial

La metodología es aplicable dentro de cualquier contexto geográfico, con condiciones similares y variables homogéneas: tenencia de la tierra en relación con formas de explotación y tamaño, aspectos agroeconómicos, aspectos tecnológicos de producción, administración y riego, aspectos de mercadeo y acciones de infraestructura.

Integralidad institucional

Condiciones indispensables para el desarrollo de la metodología, son la existencia y vinculación de las instituciones estatales y del sector privado. Ellas deben darse en forma concertada e interinstitucional, y con la comunidad, para establecer y desarrollar conjuntamente los planes, definir los roles y el tiempo.

Integralidad temporal

Caracterizan a los proyectos establecidos dentro del plan de desarrollo —previas actividades y logros a corto, mediano y largo plazo—, en los cuales participa la comunidad a través del proceso; incluyendo el control y la evaluación y donde la entidad debe precisar sus compromisos.

Integralidad cultural

La metodología se fundamenta a partir del respeto a los valores, costumbres, idiosincracia y principios culturales de las comunidades sobre las que actúan; con marcada importancia en el reconocimiento de la realidad de la comunidad, para establecer las propuestas y apoyar sus proyectos dentro de este contexto.

METODOLOGIA DE LA CAPACITACION CAMPESINA

Su objetivo principal es capacitar a las comunidades campesinas, para que asuman, por sí mismas, su proceso de desarrollo socioeconómico; es decir, que estén en capacidad de hacer los inventarios, los diagnósticos técnicos y socioeconómicos; elaborar planes y proyectos de desarrollo; asumir la dirección y la ejecución de los mismos y mantener un proceso de EVALUACION permanente de su capacidad autogestora.

La Capaca es un programa de formación profesional, dirigida a productores de la economía campesina: a los campesinos, indígenas, pescadores jóvenes y adultos; todos pertenecientes a la población marginada y pobre de Colombia.

En el período 1983-1985, con 200 instructores, se atendían 3600 líderes; para una proyección de 1200 veredas en el desarrollo del proceso. De los cuales, el Tolima aporta 27 instructores, en 27 municipios, 174 veredas,

522 líderes, en proceso de formación. Para 1990, se pretende llegar más a los municipios.

Las actividades que permiten desarrollar el proceso son:

Preparación institucional

La entidad prepara y califica sus docentes en la comprensión y manejo del paquete lógico; entendiéndose que el aprendizaje se logra progresivamente, en la medida que la metodología se desarrolla en la práctica.

Se dota a cada docente de un equipo textual y audiovisual, compuesto de cartillas, sonovisos, guías de aprendizaje, grabadora, proyector de diapositivas y planta eléctrica portátil.

Se diseña y realiza un taller explicativo para los diferentes grupos directivos de las entidades del sector agropecuario.

Se acopia toda la información de monografías, anuarios estadísticos, planes de desarrollo, diagnósticos, inventarios, elaborados por las entidades del orden departamental.

Selección de comunidades

Para lograrlo en el nivel municipal se tuvo en cuenta: programas de gobierno (DRI); distribución por zonas homogéneas del departamento — norte, centro, oriente, occidente y sur; presencia de otras instituciones; experiencia de los docentes PPPR, y al interior de cada municipio se buscó que las veredas tuvieran continuidad geográfica, unidades de explotación similares, uso de tecnología local de producción y costumbres parecidas, para un total de cinco veredas por municipio.

Promoción del programa

El docente, a través de reuniones grupales, contacto con los gremios y representantes de las comunidades, líderes naturales y potenciales, visitas a fincas, divulga la metodología, motiva, incentiva en procura de movilizar a la comunidad para que acepte el programa.

Selección de líderes

En una asamblea amplia y democrática, cada vereda selecciona un grupo de tres campesinos, el productor adulto, el joven y la joven campesina; con la idea de que al formarse como líderes, sean los monitores o los llamados líderes docentes, que, en unión y asesoría del instructor, desarrollarían la metodología en cada comunidad.

Seminario-taller

Los candidatos a líderes docentes comunitarios participan en una actividad de formación de cinco días de duración, en un sitio especial, donde podrían desarrollar —tiempo completo— el seminario denominado Desarrollo Rural y Participación Comunitaria, más comúnmente conocido como CAPACA.

En este seminario-taller se estudian las características de la metodología CAPACA, y se desarrollan los temas de la actividad, que son los siguientes:

- Marco conceptual de la metodología.
- Desarrollo con equidad.
- El desarrollo y el campesino.
- La historia de la vereda.
- El inventario veredal.
- Costos y precio de producción.
- Precio de mercado, ganancia y rentabilidad.
- El proceso de mercadeo.
- Organización para la participación comunitaria.
- Concertación con las instituciones.
- Comité de capacitación para la participación.

Además de la capacitación, se iniciaba el proceso de organización y participación; porque la actividad era coordinada, dirigida, desarrollada y evaluada por los asistentes. En ella, los instructores, al ser requeridos, dan su apoyo y asesoría; además los líderes se conocen, estudian problemas comunes, adquieren compromisos y libremente se comprometen a divulgar y transmitir esos conocimientos a la comunidad.

Réplica en la comunidad

En un día y hora a la semana, según lo programado, en el taller de líderes se reúne la comunidad para iniciar su proceso de formación. Allí se explica y desarrolla cada uno de los temas del taller y se avanza, lentamente, propiciando que cada tema presentado sea secuencial y sirva de insumo, para que la comunidad capacitada elabore su inventario socio-económico, el diagnóstico veredal y el plan de desarrollo con sus proyectos a corto, mediano y largo plazo

Concertación con las entidades

Definidos por las comunidades, los proyectos y el plan de desarrollo son presentados a las entidades, para buscar apoyo para su desarrollo.

El proceso pedagógico de formación de líderes y de réplica en la comunidad, seguirá los siguientes pasos:

- El docente explica el marco general del tema y resalta sus puntos importantes y críticos.
- Sustenta su exposición con un sonoviso que fortalece y complementa el tema.
- En los subgrupos, los cursillistas desarrollan el tema, guiados por una cartilla que contiene aportes del tema y ejercicios básicos que deben responder.
- En asamblea plenaria, cada subgrupo, por intermedio de un relator, comparte sus experiencias con el resto de subgrupos; se aclaran dudas; se amplían conceptos y reafirman el proceso de aprendizaje del tema a través de su evaluación.
- El instructor sintetiza el tema y lo correlaciona con el siguiente.

Resultados alcanzados

Además se elaboraron 174 inventarios socioeconómicos veredales, por parte de la comunidad capacitada (véase Anexo 1). En ellos se enlistó la totalidad de sus recursos por grandes áreas homogéneas, producción, calidad de vida y participación.

La fase de diagnóstico veredal se ha desarrollado parcialmente, por la dificultad conceptual dentro del proceso capacitador, en el que la comunidad no ha determinado la causalidad de sus tenencias, la calidad de las mismas y su correlación de causa y efecto; situación que dificulta el poder determinar sus potencialidades.

Debido a lo anterior, la fase de plan desarrollo veredal, no se ha definido; pero, en el proceso de análisis del diagnóstico participativo, se fijaron proyectos a corto plazo que, al implementarse, han contribuido a aliviar parcialmente el atraso de la comunidad.

Logros

La metodología de capacitación, para la organización y capacitación comunitaria, ha propiciado la participación de los ciudadanos en la creación de formas organizativas, alrededor de objetivos específicos y necesidades sentidas de grupos homogéneos de la población.

En el desarrollo de esos objetivos, se han obtenido resultados concretos, como el mejoramiento de la calidad y aumento de la productividad; creación de canales de comercialización ágiles; eliminación de intermediarios no útiles; regulación de precios e incrementos de la rentabilidad; participación en la toma de decisiones en vereda, municipio y región, transitando el camino hacia la autogestión; mejoramiento de la calidad de vida mediante la vinculación en el disfrute de los servicios básicos.

Dificultades

A medida que se ha implementado la metodología, se han presentado también dificultades que, de una u otra manera, han entorpecido el desarrollo de las organizaciones y el alcance de resultados positivos.

Algunas de estas situaciones presentadas tienen su origen en las siguientes causas:

Poca participación y apoyo de líderes naturales de las comunidades; intereses particulares sobrepuestos a los generales; carencia de recursos económicos; no existe educación para el ahorro; deficiente administración de las organizaciones; apatía de los miembros de las comunidades; falta de cohesión grupal, debido al individualismo tradicional de la sociedad; desconfianza hacia las entidades del estado, por malas experiencias anteriores; falta de unidad de criterio de las entidades y de los funcionarios.

Listado de organizaciones (Ver anexo 2)

EVALUACION DE LA EXPERIENCIA

La evaluación institucional visualizó que el proceso de desarrollo iniciado con participación, fue exitoso, pero, la consecuencia es que, frente a la desinformación de la gran prensa y los gremios, se interpretó que el avance vertiginoso de la metodología fue un factor desestabilizador más de la situación caótica en el país. El Consejo Directivo Nacional ordenó una evaluación y análisis exhaustivo de todo el proceso de formación; pero hizo más énfasis en los contenidos de las cartillas textuales, y en el material audiovisual de sonovisos, vídeos y casetes que se utilizaron.

Durante la evaluación, la acción capacitadora entra en una etapa donde docentes, comunidad y entidades sopesan la situación; y, aunque la réplica se suspende en todas las acciones de capacitación técnica, organizativa y empresarial, se concreta y coordina desde la óptica de participación. Y es aquí donde realmente incide el verdadero impacto de CAPACA, ya que la capacidad negociadora de la comunidad se fortalece y se enriquece con el proceso.

Posterior al análisis, se hizo un ajuste de la metodología y, en 1990, se empezó su aplicación en 10 nuevos municipios de los 27 en que se inició la acción de formación CAPACA. En algunos municipios como Armero, Carmen de Apicalá, San Luis, Valle de San Juan, los logros no son significativos; y, por lo mismo, se suspendió la acción.

De los 23 municipios restantes, por razones de comodidad, distancia y tiempo, se seleccionó el municipio de Cajamarca, situado a 36 km de

Ibagué, lugar donde se fundó por primera vez la capital departamental Ibagué, que debido al asedio y asalto permanente de los pijaos, fue trasladada a su actual sitio de asentamiento.

Capaca en Cajamarca

Caracterización de la producción campesina

El municipio tiene una extensión de 354 km² y posee tres pisos térmicos: templado, 9.3%; frío, 54.8%; y páramo, 35.9 por ciento.

Según el censo DANE (1985) tiene una población de 19 325 habitantes; 7694 son urbanos, porque viven en la cabecera municipal y, con excepción de los comerciantes, empleados oficiales y bancarios, obtienen sus ingresos del campo; 11 631, son rurales; pudiéndose catalogar el municipio como netamente rural.

La acción CAPACA se desarrolló, preferencialmente, en las veredas del Cañón del río Anaime.

En Cajamarca existen, por la forma de tenencia de tierra, dos sistemas de producción: uno, en las fincas grandes en donde se trabaja por aparcería, o sea el propietario del terreno proporciona el suelo, los insumos (o la mitad de los insumos y la alimentación), y el "partijero" da la fuerza de trabajo, la alimentación o la mitad de los insumos. La producción se distribuye en partes iguales; se siembran, pues, áreas aproximadas de una a dos hectáreas en monocultivo (frijol, arveja, tomate de árbol, curuba, arracacha, maíz, otros). El otro sistema se da cuando el pequeño productor es propietario del suelo; pero se tiende a hacer una asociación de cultivos, pues se intenta aprovechar el suelo hasta donde sea posible, con alta densidad de siembra.

En ambos sistemas se siembran las mismas especies, siempre en ladera, que se ven beneficiadas por las buenas condiciones del suelo y por la adecuada distribución y cantidad de las lluvias. Se obtienen buenas producciones, pero son susceptibles de mejorar mediante el uso de adecuadas prácticas culturales o agronómicas.

La sociedad civil de este municipio, al presentarse la metodología (promoción) y darse los pasos esenciales para su ejecución, conceptuó, analizó e inició la aplicación de la metodología (CAPACA). El eje central

de este proceso estuvo constituido por los líderes comunitarios y la coordinación interinstitucional del municipio.

Se comenzó con cinco veredas, con un buen grado de participación (20-30 participantes por zona). A medida que se desarrollaba el proceso, en otras comunidades se empezó a despertar el interés para que se les visitara y se les orientara sobre lo que estaba sucediendo en las cinco veredas donde las entidades iniciaron el proceso. Se abrió espacio y cobertura para incrementar la metodología a 10 veredas —esto es el 31% del municipio— en doce meses, con un instructor y 18 líderes CAPACA. Los logros alcanzados fueron:

- Réplica completa de la metodología.
- Elaboración del inventario socio-económico participativo.
- Elaboración y ejecución de proyectos (infraestructura y capacitación técnica).
- Organización productores para mercadeo (tiendas veredales).
- Concientización y fortalecimiento de las organizaciones existentes.

La capacitación técnica comenzó con el área de riegos. Posteriormente, las comunidades decidieron que esta capacitación se debía extender también a los aspectos agrícolas y pecuarios. Se produjo entonces un cambio de instructor e, inicialmente, se hizo un reconocimiento de la zona, teniendo en cuenta sus cultivos y sus problemas (investigación socio-económica). Se llegó a la conclusión de que se debían presentarse alternativas de solución, pero que debían darse conjuntamente entre la comunidad y el grupo de técnicos. Es así como se asignó a la zona, por pedido de la comunidad a través de la ANDRI, un agrónomo y un veterinario de Prohaciendo (empresa del gremio cafetero); y se adelantó, en forma conjunta con la comunidad, un proceso de capacitación y asesoría encaminado al mejoramiento de las técnicas de producción.

Los principales problemas detectados fueron el uso indiscriminado de plaguicidas, las altas densidades de siembra (número de semillas por sitio); o los problemas fungosos en los cultivos, sobre todo en las raíces y la fertilización indiscriminada. El proceso de capacitación implicó entonces el reconocimiento de los agentes causantes de las enfermedades, sus condiciones de reproducción, las prácticas culturales y productos

químicos para su prevención y control; las épocas y formas de aplicación —el por qué y el cómo— para que ellos voluntariamente iniciaran el proceso de cambio.

Es así como un grupo de agricultores, a través de charlas, prácticas y giras educativas, iniciaron cultivos técnicamente llevados (pequeñas áreas) que fueron comparados con áreas manejadas tradicionalmente. Cuando ya se notaron diferencias, se desarrollaron días de campo, y esta acción se replicó en más fincas y en más veredas, a solicitud de agricultores y dirigentes comunitarios. Se rotaron también los temas en las diferentes reuniones, pues otras entidades o instituciones del municipio se adhirieron y se consiguió el apoyo de organizaciones (ASAC-ANDRI, entre otras).

De este modo, se logró a través de la gestión técnica, disminuir costos de producción, aumentar la producción y calidad, y obtener mayores ingresos. Para observar esto se trabajó a la par de aspectos empresariales y organizativos, ya que el aumento de la producción traería, posteriormente, problemas en la venta de los productos. Para tal efecto, fue necesario que la comunidad fortaleciese su organización y trabajase en aspectos relacionados con el mercadeo. El SENA asignó un profesional en esta área y participó en las decisiones municipales (nuevo régimen municipal), aspecto que también se incluye en la capacitación.

Se propende entonces una acción integral e integrada, pues se manejan también tecnologías alternativas, que son tomadas por los agricultores en la medida que ven su real beneficio. Como resultado estas fincas se convierten en modelos; pues su manejo integral permite que sean mayores los aprovechamientos de los insumos (materiales) y sus resultados.

Realizaciones en Cajamarca

— Identificación de necesidades: tecnología y mercadeo

- Formulación y ejecución de proyectos:
Tiendas comunitarias.
Fortalecimiento de organizadores de productos.
- Plan de capacitación tecnológica:
Uso racional de insumos.
Disminución de costos.

**Aumento de la producción y productividad.
Uso técnico del agua.**

- **Calidad de vida:**
 - Acueductos
 - Vías: construcción y mantenimiento.
 - Electrificación.
 - Educación.
 - Tecnología alternativa.
 - Biodigestores.
 - Nutrición animal.
 - Lombricultura.
 - Conservación de excedentes en frutas y verduras.

La forma en que se ha venido desarrollando esta autogestión, ha sido mediante la utilización de la CAPACA y otros factores que han ayudado al desarrollo del plan de asistencia técnica.

Ejemplo de plan de capacitación

Comité Inducción DRI

Asesoría asistencia técnica y capacitación

Reuniones técnicas:

- Origen
- Propiedades físicas
- Propiedades químicas **Haciendo énfasis en el POR QUE y razón de los hechos**
- Toma de muestras
- Interpretación y análisis
- Recomendaciones

Capacitación Organizativa

ANDRI - (DRI)

Tiendas

Minidistrito de riego: Leona

ASAC

ACC: Renovación de líderes

Alcaldía

Proceso de reordenamiento municipal en corregimientos

Análisis del marco conceptual, metodológico y pedagógico de la CAPACA.

Para esta fase, se debe tomar el derrotero de la capacitación planteado inicialmente.

Preparación institucional

En relación con los recursos, se puede precisar que de la totalidad de los docentes de la Unidad de Desarrollo Comunitario, en 1982, 54 de ellos recibieron formación en la Capaca, y sólo un pequeño grupo dio el perfil del docente Capaca. Ellos constituirían un recurso humano con los siguientes valores y cualidades: vocación, creatividad, voluntad, extensionista rural (desarrollo rural), formación, recursividad y con capacitación permanente.

Sólo una parte del grupo directivo regional comprende y capta la dimensión del proceso, y cuenta con un apoyo fundamental para su crecimiento y desarrollo. La metodología se divulgó a todos los niveles del ente regional, pero no ocurrió lo mismo en otras regionales del país. Los recursos financieros se apropiaron y fueron asignados en su totalidad al programa.

Cuando los recursos físicos —equipos, medios audiovisuales y cartillas— estaban completos para todos los docentes, se inició la Capaca. Es necesario señalar que el volumen de material que se necesita movilizar, hace inoperante el uso de la motocicleta como medio de transporte. Pero se empleó continuamente debido a que no se poseía otra alternativa práctica para su reemplazo.

Los sonovisos y cartillas se adecuaron al medio tolimense. Se rescató el uso del rotafolio, como sustituto, para aquellos lugares de difícil acceso.

La fase de inducción y formación a la metodología no se llevó inicialmente al personal de campo y de mandos medios.

Selección de las comunidades

El proceso seguido fue el más adecuado al nivel municipal. Ya en su ejecución, se encuentra que la Capaca debe abarcar la totalidad del

municipio, y sus zonas urbana y rural, para facilitar así las etapas del desarrollo en forma integral.

Promoción del programa

En caso de asignarse un docente no conocedor de la zona, se debe dar un tiempo prudencial para que la recorra y la conozca, antes de iniciar esta fase que fue la adecuada en su desarrollo.

Selección de líderes

Los seleccionados deben tener cualidades de líderes, vocación de trabajo y de servicio, y disponer de tiempo para comprometerse con la comunidad.

El docente debe capacitar, asesorar y orientar a la comunidad en la selección de los candidatos; pero no sustituirla en la toma de sus decisiones. En aquellas zonas, donde la premura del tiempo intervino en la selección de candidatos, los elegidos no funcionaron como se esperaba.

Seminario-Taller

Los mejores talleres se lograron cuando los cursillistas fueron a sitios alejados de sus lugares habituales de residencia. Cuando las circunstancias exigían la realización del taller en su respectivo municipio, fue necesario repetirlo por las ausencias constantes y permanentes de los asistentes.

Réplica de la comunidad

Ante los bajos niveles educativos de los campesinos, la réplica inicialmente concebida como un curso más, donde en cada reunión se debía conocer un tema, rápidamente llevó al fracaso al desarrollar la Capaca. Al cambiar su concepción de que la función capacitadora era responsabilidad del docente y no del líder docente —sólo en la medida en que la comunidad asimilara, conceptuara sobre el tema, y lo hiciera propio al incorporarlo en su diario quehacer—, se podría seguir avanzando en el programa. Algunos docentes, por presión externa, llevaron a sus comunidades el diagnóstico y planes de desarrollo; pero no lograron su participación.

Esta fase es la clave del proceso y se debe tomar como un eterno avance y retroceso; ya que, sólo cuando existe pleno convencimiento de un buen grado de asimilación de cada paso del proceso, se debe continuar en niveles superiores del conocimiento.

Actualmente, las comunidades más avanzadas no han superado el inventario socio-económico. A las comunidades, se les debe dar todo el tiempo que requieren para su proceso. Ellas deben fijar su propio ritmo de aprendizaje y, en su programación, no deben interferir los compromisos del docente.

En esta fase se pretendió remunerar económicamente al líder docente por su participación y apoyo; pero, en el Tolima, rechazaron este ofrecimiento. No ocurrió lo mismo en otras regionales; y el tiempo dio la razón, por perderse la esencia de su actividad, ya que se transformaba en otro extensionista y su liderazgo cesó cuando se suspendieron los pagos.

Concertación con las entidades

Cuando las comunidades presuntamente tenían elaborado el plan de desarrollo, el docente citaba a una reunión de presentación y concertación del plan con las entidades. El fracaso fue total, pues se negaba de entrada el proceso de participación a las entidades.

La situación se corrigió cuando el docente involucró, desde la promoción, a los extensionistas de diferentes entidades en dicha actividad. Se logró autorización para que participaran en el seminario de formación, y, en temas específicos, participaban con la comunidad en la construcción de su realidad presente; eran conocedores de los proyectos y comprendían su ubicación dentro del mismo, tanto para el éxito como para el posible fracaso. Sólo cuando las entidades y sus extensionistas, independientemente de su denominación, ubiquen sus actividades y acciones dentro de su esfera de competencia, y sea un trabajo de equipo, coordinado y concertado con la comunidad, entidades públicas y privadas, se puede decir que se está en la vía del desarrollo.

Plan de capacitación

Sólo debe ser diseñado y concretado, inicialmente, con el líder docente; y posteriormente, validado por la comunidad, pero únicamente para la metodología Capaca. En los demás planes de capacitación, deben estar

ligados a proyectos y acciones de desarrollo; la capacitación no debe ser un curso más y dictarse por capricho de las personas; por el contrario, debe concretarse en la realidad para la producción, la infraestructura y la participación en sus áreas técnicas, empresariales y organizativas.

Proceso pedagógico

Entre los buenos resultados por ajustarse a las leyes del aprendizaje, y al aplicar la mayoría de sentidos a la formación, se resaltan los siguientes pasos del proceso:

- a. Oír y leer con apoyo del portafolio (papelógrafo).
- b. Oír y ver un medio audiovisual inicialmente como sonoviso, después un videocasete y, después, en un incierto futuro, el computador.
- c. Oír, leer, reflexionar, realizar ejercicios y compartir experiencias.
- d. Presentar conclusiones en asamblea.

CONCLUSIONES

Marco conceptual y metodológico

En su diseño inicial, la Capaca, definida en dos bloques modulares (contenidos homogéneos del conocimiento), el desarrollo rural, la participación comunitaria y la organización, se enfrentó al proceso histórico de descentralización política, administrativa, fiscal del acto legislativo N° 1/86 y su evaluación externa (la cual siempre debe ser externa) a la metodología. Se definió un marco general para la metodología y, a partir de 1989, se denominó como de organización y participación comunitaria en tres bloques modulares:

- Planeación y gestión del desarrollo.
- Organización comunitaria.
- Nuevo régimen municipal.

Estos bloques son homogéneos para el área rural y urbana, y se ampliaron con las especialidades que le son propias. Los contenidos de

cada bloque fueron ampliados en sus conceptos y complementados con unos temas en cada bloque (véase Anexo 3).

Modelo de gestión

Para el desarrollo del módulo, se individualizaron las siguientes áreas de gestión:

- El docente.
- El líder docente o de apoyo.
- El apoyo logístico institucional.
- La comunidad

Los tres primeros son manejables y pueden ser rotados en la medida en que no se presenten avances y resultados al aplicar la metodología. Pero la variable "comunidad" no puede ser sustituida o cambiada, porque es el sujeto de la acción.

Es exigente y repercutiría en aplicar todas las estrategias y metodologías de formación tendentes al logro de resultados significativos. En aquellas comunidades, en donde el esquema no funcionó, fue necesario suspenderlo. Se detuvo, provisionalmente, la acción y continuó la atención con cursos regulares.

La divulgación de la metodología no tuvo amplia cobertura. Inicialmente se creyó que era un factor desestabilizador del proceso democrático; una vez conocida por los gremios y entidades públicas y privadas, recibieron pleno respaldo para su implementación.

La totalidad de docentes no pueden ser formadores de la metodología, pero deben ser capacitados para facilitar su apoyo en su capacitación técnica o empresarial, dentro del marco de la participación.

La comunidad, en proceso de formación, define los contenidos de capacitación, duración, estrategia, oportunidad y correlación con la asistencia técnica requerida y demás factores de desarrollo.

La metodología debe contar con la infraestructura requerida para su desarrollo. Así los vídeo-casetes no fueron aceptados en algunas comunidades; pues los veían como cines.

El municipio es la unidad mínima de programación.

Factores condicionantes

El SENA se comprometió en una voluntad político-institucional, desde el nivel directivo hasta la base organizacional; en todas sus áreas de gestión: operativo, administrativo, de planeación y de control para implementar la metodología.

En el aspecto técnico, fue necesario intensificar la capacitación de los docentes con el apoyo inicial de la Dirección General del SENA; se estructuraron grupos de tres docentes para atender los talleres de formación, y se adelantaron reuniones periódicas de evaluación de avance para compartir las experiencias del docente en su zona específica de trabajo.

La legislación vigente del estado colombiano —normas de contratación y adquisición de bienes y servicios— demoró ocho meses el inicio del proceso en Tolima, pero los diferentes gastos subsiguientes de transporte, alojamiento, alimentación para los asistentes, gastos de funcionarios, duplicación de material textual, fueron oportunos y sistemáticos.

Su articulación, con otras acciones de capacitación y modelos de participación, es la adecuada por ser complementaria y por facilitar respuestas concertadas y coordinadas a las comunidades.

Los recursos físicos y financieros han sido los necesarios y requeridos, de acuerdo a los docentes programados. La escasez de docentes ha incidido, respectivamente, en la ampliación de la cobertura.

RECOMENDACIONES

La formación de adultos debe brindar la capacidad de:

- Identificar problemas, tomar decisiones, confiar en sí mismos y asumir el control de la vida diaria.

- Creer en la capacidad de las comunidades, respetar sus decisiones y descartar actitudes paternalistas o autoritarias, constituyen el punto de partida de la metodología.
- Precisar que la participación de los individuos y las comunidades, en las decisiones que los afecta, es un derecho inherente a la naturaleza humana y fundamento de la democracia.
- Asegurar que la capacitación es un proceso integral y continuo de aprendizaje-reflexión-aplicación, en torno a su realidad comunitaria.
- Reconocer que cada entidad y comunidad tiene sus propias funciones, influencias y responsabilidades, exige una efectiva coordinación.
- Propiciar la mayor cobertura posible.
- Respetar a través de agente de cambio (docente) la autonomía de las comunidades.
- Aportar a la comunidad las herramientas conceptuales que permitan el análisis de su realidad comunitaria concreta; con un enfoque técnico, científico, participativo, para proyectarla con objetividad hacia el desarrollo.
- Variar hacia una verdadera evaluación externa mediante el proceso de control.
- No iniciar acciones sin el apoyo logístico disponible: docentes formados, entidades públicas y privadas comprometidas y formadoras en el proceso.
- Buscar el compromiso político, reflejado en los últimos gobiernos y precisado en la legislación de la descentralización.
- Lograr que la integralidad del proceso de participación, dentro de la Capaca, permita que todos sus recursos humanos la incorporen en su cultura; entendiéndose como tal el proceso de construcción y cambio que se va modificando en la medida en que se edifica la comunidad y sus representantes.

ANEXO 1. Colombia: Agregado formas asociativas.

Componentes	Municipios	Organizaciones	Formas Asociativas
Producción	27	86	Cooperativas Grupos cooperativos Asociaciones para la producción Asociaciones para la comercialización Tiendas veredales Tiendas comunitarias Grupos de maquinaria agrícola Asociaciones de usuarios de riego Organizaciones de tenderos Granja integral Finca integral Minería de Oro
Calidad de vida	9	23	Organizaciones pro-acueducto Organizaciones pro-alcantarillado Organizaciones pro-vías Organizaciones pro-electrificación rural Organizaciones pro-vivienda Comité participación cívica en salud Cooperativas de transporte Campo ecológico
Participación	13	15	Comité técnico de capacitación ANDRI Juntas administradoras centros comunitarios de capacitación Grupos de participación social

ANEXO 2. Colombia: Listado de organizaciones.

1. Producción

Municipio	Organización	
	Logros	Dificultades
1. Ataco	Coinasa Asociación de mineros Cooperativa de mineros	Tienda veredal San Antonio de Pole
2. Guamo	Coopjaguapo Grupo precooperativo Cerro Gordo Grupo precooperativo Rincón Santo ASODELI	
3. Dolores	Asociación productores de Lulo Tienda veredal San Pedro	Tienda veredal Ambica Tienda veredal San Pablo Asociación productores de Naranja Ambica
4. Ortega	Grupo maquinaria agrícola Palermo Asociación paneleros Pílu Asociación paneleros Calarma Asociación usuarios minidistrito Pilucalarma	Grupo maquinaria agrícola Aceituno
5. Coyaima	Grupo maquinaria agrícola Rosario Asociación usuario minidistrito Zaragoza	
6. Natagaima	Tienda comunitaria Tamirco	Grupo maquinaria agrícola Pocharco Asociación artesanal Amigas Aspirantes
7. Armero	Asociación de productores	Empresa comunitaria Paraíso
8. Villarrica	Tienda comunitaria Río Lindo-Cuatromil Proyecto mujer campesina Cuatromil	

(Cont. Anexo 2. Colombia: Listado de organizaciones).

Municipio	Organización	
	Logros	Dificultades
9. Mariquita	Tienda comunitaria Camelias Tienda comunitaria El Hatillo Tienda comunitaria La Mesa Tienda comunitaria Alto Rico	Tienda comunitaria La Cabaña Tienda comunitaria Piedras Negras
10. Falan	Tienda comunitaria Lajas Tienda comunitaria Mondeco	
11. Fresno	Tienda comunitaria Aguas Claras	
12. Villahermosa	Asociación productora leche Villahermosa y Casablanca AMUC Tienda comunitaria La Esmeralda	
13. Cunday	Aprocoval Tienda comunitaria La Florida Cacaotol	
14. Carmen de Apicala	Asociación de usuarios minidistrito Martino	
15. Líbano	Asoiten Tienda veredal El Sirpe Tienda veredal Horizonte	
16. Cajamarca	Minidistrito riego La Leona ASAC Tienda comunitaria el Recreo Tienda comunitaria Potosí Organización de tenderos urbanos	
17. Chaparral	Granja Integral Madronal Asociación usuarios minidistrito Salina Asoproaicatol Asociación agrop-educ Alvaro Molina Las Hermosas	Empresa comunitaria Nuevo Horizonte Asociación de usuarios minidistrito Madronal Asociación de usuarios minidistrito Tapias Asociación de usuarios minidistrito Queso

(Cont. Anexo 2. Colombia: Listado de organizaciones).

Municipio	Organización	
	Logros	Dificultades
18. Prado	Coopeprado Ltda. Tienda comunitaria Santa Malta Tienda comunitaria El Figue Tienda comunitaria Balkanes Tienda comunitaria Peñón Alto Tienda comunitaria Catalán	Tienda comunitaria Altamira
19. Roncesvalles	Cooperativa integral agricultores El Cedro ASOLAC	
20. Planadas	Cooperativa productores y artesanos del Mimbre Asociación productores Calarma	
22. Rovira	Tienda comunitaria Finca integral La Florida	
23. Alpujarra	Vicitricol Asociación productores Guarumo Sociedad agropecuaria Los Medios Tienda comunitaria Amesés Maderarte	
24. Rioblanco		AJACAM APANAM
25. San Luis		Grupo maquinaria agrícola Los Ciruelos Grupo agrícola Los Ciruelos
26. El Espinal		Cooperativa agrícola y mercadeo San Francisco Trinidad
27. Purificación		Tienda Comunitaria Madres ICBF

(Cont. Anexo 2. Colombia: Listado de organizaciones).

2. Calidad de Vida

Municipio	Organización	
	Logros	Dificultades
1. Rioblanco	Acueducto Herrera Acueducto Rioblanco Saneamiento Ambiental El Duda Alcantarillado Herrera Alcantarillado Palonegro Vías: La Cascada-Maracaibo El Bosque-Puerto Gaitán El Porvenir-Quebrador Diamante-El Agarre Herrera-Cristales-Campo Hermoso Bolas-La Uribe-La Gallera San Mateo Electrificación rural Puerto-Saldana Plaza de mercado Rioblanco Plaza de mercado Puerto Saldana	
2. Ortega	Acueducto Playaverde	
3. Armero	Asociación Acueducto Asociación Carretera	
4. Villarrica	Organización comunitaria Barrio Santa Lucía	
5. Carmen de Apicala	Asociación usuarios acueductos Cuatro Esquinas-La Florida-Los Medios-Brasil y Charcón	
6. Chaparral	Comité participación cívica en salud	
7. Prado	COPITRANS	

(Cont. Anexo 2. Colombia: Listado de organizaciones).

Municipio	Organización	
	Logros	Dificultades
8. Dolores		Grupo ecológico Redención San José
9. Saldana		Organización de Vivendistas
3. Participación		
1. Río Blanco	Comité técnico de capacitación Junta administradora C.C.C. Herrera	
2. Guamo	ANDRI	
3. Armero	Club Amas de Hogar San Pedro Club Amas de Hogar La Esmeralda	
4. Villahermosa	Junta administradora C.C.C. Primavera	
5. San Luis	ANDRI	
6. Murillo	Junta administradora C.C.C. Murilo	
7. Espinal	ANDRI	
8. Alpujarra	Junta administradora C.C.C. Ameses	
9. Cajamarca	ANDRI	
10. Villarrica		Junta administradora C.C.C. Esperanza
11. Dolores	Junta administradora C.C.C. San Andrés	
12. Ortega	Junta administradora C.C.C. Bocas de Tetuán	
13. Planadas	Junta administradora C.C.C. Gaitania	

Anexo 3. Colombia: Bloque modular de planeación y gestión del desarrollo.

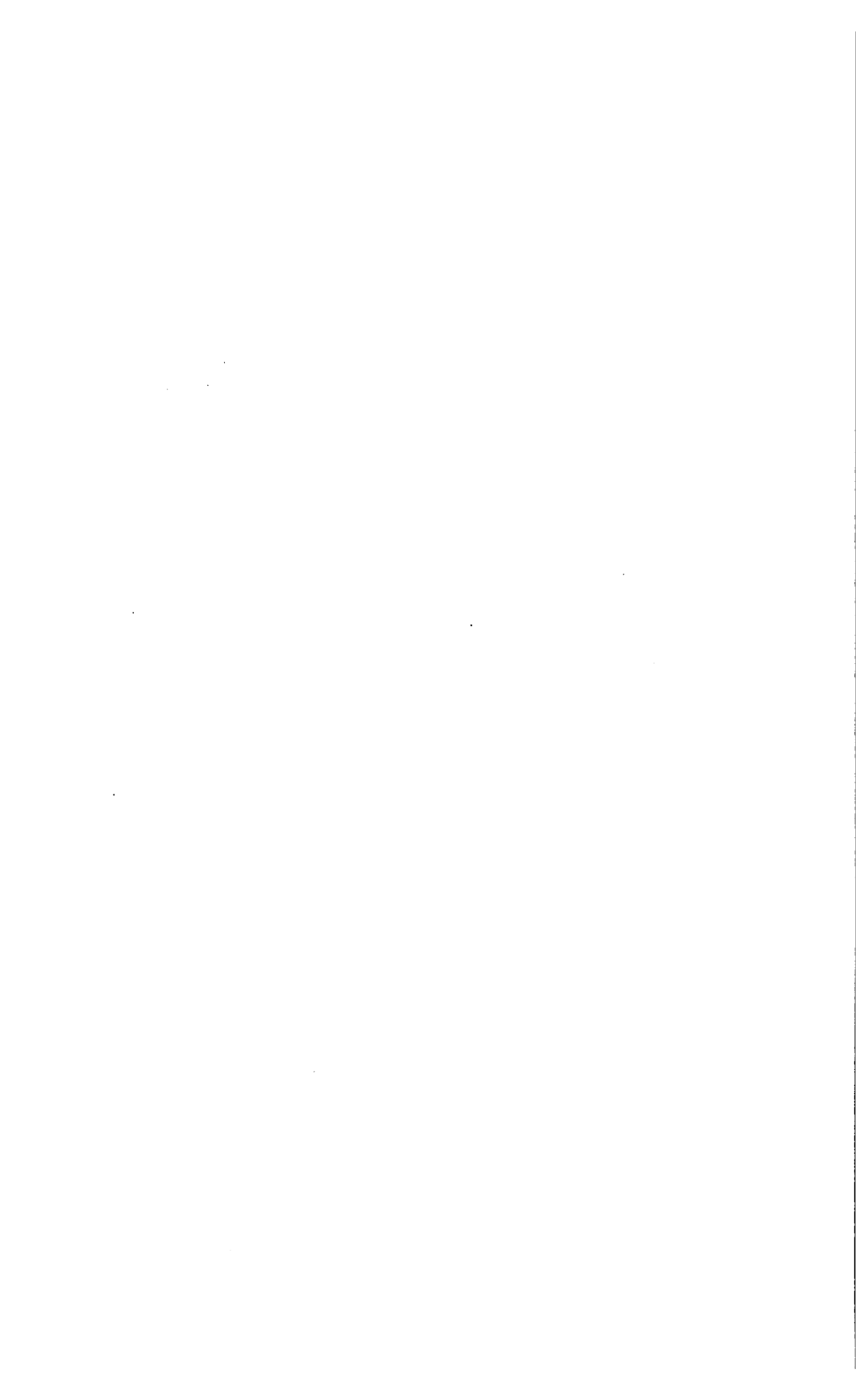
1. Organización comunitaria

Area Urbana	Módulos	Area Rural
Nuestro desarrollo	Inducción al desarrollo económico y social	Desarrollo con equidad Campesino y desarrollo Desarrollo económico y social
¿Por qué es importante la historia? La formación de las ciudades ¿Qué es una ciudad? Historia del barrio	Recuperación crítica de la historia	Historia de la vereda ¿Por qué es importante la historia?
Analicemos nuestra realidad Inventario socioeconómico del barrio	Elaboración del inventario socioeconómico	Inventario socioeconómico de la vereda Costos y precios de producción
Los problemas del barrio y su diagnóstico	Elaboración del diagnóstico socioeconómico	El diagnóstico de la vereda
El plan de desarrollo comunitario Plan de desarrollo del barrio	Elaboración del plan de desarrollo	Plan de desarrollo veredal Control y evaluación del plan
Plan de desarrollo Trabajemos por proyecto	Formulación y gestión de proyectos	Plan de desarrollo Costos y precios de producción El proceso de mercadeo Plan de mercado ganancia y rentabilidad Proyecto de mercadeo
Las organizaciones de la comunidad	Identificación del tipo de organización requerida para la ejecución del plan de desarrollo	Organización para la ejecución del plan
Consolidación y generación de organizaciones	Consolidación de organizaciones existentes	Consolidación y generación de organizaciones
Consolidación y generación de organizaciones	Generación de nuevas organizaciones para el desarrollo de la comunidad	Consolidación y generación de organizaciones

(Cont. Anexo 3. Colombia: Bloque modular de planeación y gestión del desarrollo).

2. Nuevo régimen municipal

Módulos	Apoyo
El municipio colombiano, la historia y el origen de la reforma	La historia del municipio, el estado y la comunidad La administración municipal El alcalde y su elección popular El consejo municipal El personero y la defensa de la comunidad ante el estado
Identificación de los instrumentos legales de participación	Las nuevas responsabilidades del municipio Las finanzas municipales
La comunidad en la gestión del desarrollo municipal	La participación de la comunidad en el municipio La planeación municipal



CAPACITACION PARA LA GESTION CAMPESINA EN UNA ZONA DE COLONIZACION. DRI Puerto Ila Chone

Javier Ponce C.

INTRODUCCION

El presente documento es una síntesis de una experiencia de capacitación. En la medida en que ella se encuentra actualmente en ejecución, no se trata de una evaluación, sino de una sistematización de lo ocurrido y logrado hasta hoy; en confrontación con una propuesta metodológica: "Aprender-Haciendo", además de ciertas proyecciones del programa a la luz de la metodología aplicada.

La experiencia tiene como escenario el proyecto Puerto Ila Chone, ubicado en el Noroccidente de Ecuador, en el descenso hacia la costa: una zona húmeda y sumamente fértil; y, como protagonista, la Unión de Organizaciones Campesinas de Puerto Ila Chone (UOCPICH). Esta experiencia es llevada adelante por la Subsecretaría de Desarrollo Rural del Ministerio de Bienestar Social, con la asesoría del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Si bien inicialmente se planteó la sistematización de un programa de capacitación, en torno a la comercialización, éste está inserto en un conjunto de acciones de la UOCPICH un tanto más amplias, en torno a tres ejes: comercialización agropecuaria, alimentos e insumos; una línea de crédito informal en insumos agropecuarios; y un programa muy innovador de transferencia de tecnología.

La presente síntesis fue posible gracias a la colaboración del Ing. Miguel Ulloa y al Dr. Raúl Román, consultores del IICA en el mencionado proyecto. Para el efecto, se utilizaron entrevistas abiertas, análisis de información secundaria y bibliográfica y el conocimiento personal del consultor sobre la trayectoria del proyecto.

CARACTERIZACION DEL CONTEXTO CAMPESINO

Historia de la región

La experiencia de comercialización, transferencia tecnológica y crédito, con fines de robustecimiento y capacitación para la gestión campesina que se va a presentar, se desarrolla en el marco del proyecto de Desarrollo Rural Integral Puerto Ila Chone, ubicado en las estribaciones occidentales de los Andes, hacia la costa.

La región es de reciente colonización. En efecto: su poblamiento se inicia con este siglo. Los primeros colonos habrían llegado a la zona en la época de la I Guerra Mundial, en un número alrededor de 40 familias, que se instalaron entre 1915 y 1950. Sólo a partir de la sexta década, se viviría un proceso de colonización intensivo que se prolongaría durante las dos décadas siguientes, coincidiendo con el auge y crisis de la producción bananera y con la sequía que asoló las zonas costeras vecinas, en 1968. En 1974, la población rural de El Carmen alcanzaba los 42 203 habitantes.

La colonización fue de carácter espontáneo, individual y disperso. A partir de 1950:

[...] 30 000 hectáreas son desmontadas en condiciones totalmente anárquicas (MAG-ORSTOM 1979).

Una segunda colonización secundaria se produciría con la adquisición de fincas ya formadas y por subdivisión de las primarias. De ese modo, el tamaño promedio de la propiedad, que era de 60 ha hasta la séptima década, ahora no supera las 15 ó 17 hectáreas.

La región ha vivido un intenso proceso de fragmentación de la propiedad por diversos motivos, algunos de ellos típicos, como los que devienen de herencias; pero también, a causa de otros muy peculiares.

Estos últimos tienen una estrecha relación con las condiciones económicas de los campesinos; pues fueron cediendo parte de su tierra para conseguir recursos financieros que les permitieran cultivar el resto, o para cumplir compromisos crediticios ante fracasos en años seguidos de la producción.

Alrededor de 10 000 unidades de producción integran el proyecto Puerto Ila Chone, en la región de El Carmen, en una extensión aproximada de 170 000 hectáreas. La actividad principal es la ganadera bovina y porcina; le sigue la producción de plátano, cacao, maíz duro y yuca.

En la zona del proyecto, conviven diversas clases de explotaciones con distintas estrategias, de acuerdo con la extensión de las mismas. De allí que se puede encontrar una lógica simple, según la cual a mayor extensión de la propiedad, obedece una mayor presencia de pastos y ganado y de cultivos permanentes, en detrimento de sembríos de ciclo corto. Igualmente a mayor extensión, se detecta mayor demanda de crédito formal, mayor incorporación de mejoras tecnológicas y mayores grados de legalización de la tenencia: de 10 000 familias existentes, apenas 4800 eran propietarias con título al momento de iniciar la ejecución del proyecto (Borja *et al.* 1989).

En el mismo marco de análisis, mientras las propiedades grandes tienen una relativa demanda de mano de obra permanente, las medianas la ocupan temporalmente; y las más pequeñas no alcanzan a absorber la mano de obra familiar, por lo que los campesinos pobres deben salir a trabajar en las haciendas de la región.

Un caso típico de hacienda (MAG-ORSTOM 1979) es la dedicada casi por completo a la ganadería, con tendencia a la tecnificación de la explotación y al incremento de cabezas de ganado por hectárea. Nació del típico modelo de colonización, en zonas de producción para la exportación —banano— que comienza con cultivos de ciclo corto —arroz y maíz— luego del desmonte, para posteriormente —una vez establecido el colono en el sector— poner pastos o plantaciones de banano y abandonar los sembríos.

Entretanto, una propiedad media —unidad de producción dominante en la zona— combinaría el pasto para mantener ganado, con cultivos de plátano y cacao y algunos sembríos de ciclo corto. Finalmente, la propiedad típicamente campesina, si bien cuenta con pequeñas áreas de

cultivos, dedicaría su finca a sembríos de ciclo corto, como maíz, frijol o maní; pues dada la fragilidad de su economía, sin poder mantener a la familia por un largo período hasta que otros cultivos, como el banano, fueran rentables; o tener hatos ganaderos que justifiquen la siembra de pastos. Desde ese punto de vista, la última estrategia está más próxima a la dominante entre los pequeños campesinos en el plano nacional, cuya producción se caracteriza por la diversidad.

Para 1978 (MAG-ORSTOM 1979), alrededor del 66% de la superficie agrícola, correspondía a explotaciones con extensiones entre 20 y 100 ha; y fueron estas explotaciones a las que se dirigió principalmente el proyecto Puerto Ila Chone.

Pero hay otro factor que alimenta la heterogeneidad de situaciones de explotación: la referida a la ubicación de las fincas, ya sea cercanas a vías de comunicación o en los respaldos. Este hecho determinará el tipo de estrategia de producción seleccionada —por ejemplo el cultivo de plátano en los respaldos, sin acceso a vías, es altamente deficitario— y provocará diversos niveles de acumulación. De allí que el proyecto haya sido concebido, fundamentalmente, como la construcción de vías de penetración y de intercomunicación en la región.

Tienen en común el conjunto de las explotaciones en el área, su estrecha relación con el mercado —limitada únicamente por las vías de acceso— que marca una cierta tendencia entre los pequeños productores a dedicar parte de su actividad agrícola al autoconsumo. Por lo demás es una región de típicos compradores de alimentos, con relaciones salariales dominantes.

Comportamiento social en el sector

Todo lo señalado hasta aquí, sobre la región, como la composición de la población y la economía campesina, determina, en gran medida, el comportamiento social campesino.

Por ejemplo: la población se organizó exclusivamente para la legalización de la tierra. En efecto: el Instituto de Reforma Agraria (IERAC) condicionaba el otorgamiento de títulos a la integración de los campesinos a las cooperativas que, luego, en su mayoría, mantuvieron

vida formal sin adquirir independencia y dinámica. La única relación concreta se dio en el mercado; y allí, precisamente, nacería un tipo de organización de productores independientes para afrontar la comercialización del cultivo principal, el plátano. Se trata de la formación de gremios para establecer relación directa con exportadores de la fruta y evitar la cadena de intermediarios locales.

En cuanto a otro elemento de cohesión social, el cultural, es sumamente débil; pues se trata de una zona de colonos, provenientes de diferentes provincias del país. Aunque gran parte de ellos tuvieron un pasado campesino, no constituyeron una comunidad cultural.

Por otra parte, en el comportamiento muy disperso de la población, ha influido también la poca presencia de instituciones y programas de desarrollo, gubernamentales o no, que aglutinen y organicen a la población y dinamicen su participación en procesos de desarrollo.

La debilidad de la presencia en la región de programas gubernamentales o no gubernamentales, se debe al carácter reciente del poblamiento. Inicialmente, la única institución presente fue el Instituto de Colonización, convertido después en el IERAC, que centró su actividad en la legalización y ordenamiento de los asentamientos espontáneos. Colateralmente, esta institución desarrolló esfuerzos para abrir vías, establecer algunos servicios y crear organizaciones, como condición para la legalización de las tierras. Desde ese punto de vista, el IERAC fue el catalizador de los primeros apoyos estatales en el sector.

En 1975, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) priorizó esta zona para su intervención, con la formulación de un proyecto, que después devendría en el DRI Puerto Ila Chone. Sin embargo, lo hizo también en forma independiente, al margen de una coordinación interinstitucional, tal como proponían hacerlo las políticas de desarrollo rural, instauradas en el país a comienzos de la década pasada. De tal manera que tampoco esa iniciativa contribuyó a robustecer la presencia institucional en el sector.

Este factor tendría mucho que ver en cuanto al comportamiento social campesino. A diferencia de otras áreas DRI con tradición de presencia institucional, su ausencia —en estas áreas de colonización— determina niveles de indiferencia e incredulidad de la población hacia la acción

institucional. Hay una actitud pasiva, observadora, que resulta negativa al momento de intentar ejecutar un programa participativo. Si a ello se agrega el hecho de la falta de formas vivas de organización y con experiencia, en relación al Estado, se dificulta aún más la participación. Se subraya este hecho, porque tiene relación con el proceso de transferencia del control de la gestión hacia la organización campesina; aspecto fundamental en la experiencia capacitadora que se analiza.

Finalmente, es importante señalar algunas características del proyecto Puerto Ila Chone y su relación con la población campesina del sector.

El MAG contrató una consultora privada (Borja *et al.* 1989) para elaborar un documento de tipo tradicional; sin articular la participación de la población a la investigación, diseño y formulación del documento-proyecto, más allá de la simple aplicación de encuestas para fortalecer la información secundaria. Este fue un primer elemento que, desde el inicio, marcó en el proyecto un estilo muy poco participativo. Además, la propuesta de desarrollo rural no era otra que un programa adherido a la construcción de una carretera costera, que se convirtió en el eje del proyecto. Ello tendría también consecuencias en cuanto a la distribución del recurso para cada componente (Anexo 1), con perjuicio para las inversiones en investigación y difusión tecnológica.

En cuanto a los beneficiarios, el proyecto desde un inicio buscó afianzarse en sectores medios y medio-altos de productores, fijando, por ejemplo, como límite para sus beneficiarios, la tenencia de 100 hectáreas.

Las propuestas en torno a la formación y consolidación de estructuras organizativas y de gestión del proyecto por parte de ellas, apenas aparecerían una vez avanzada la ejecución del proyecto y por exigencias del Subsistema Nacional de Desarrollo Rural que así concebía el programa.

Finalmente, el proyecto, en términos de extensión, se planteó una estrategia que privilegiaba la atención individualizada (Borja *et al.* 1989). De ese modo, no hizo más que contribuir a afianzar un comportamiento social caracterizado por el individualismo, fruto de la atomización de productores en el área del proyecto; con ausencia de infraestructura de comunicación que los relacione, y con orígenes culturales muy diversos.

ELEMENTOS APLICADOS A LA CAPACITACION CAMPESINA

Areas críticas en el proyecto de Puerto Ila Chone

Llevar adelante la experiencia de capacitación participativa en el proyecto Puerto Ila Chone, significó, fundamentalmente, enfrentar una doble circunstancia:

Por un lado, se trata de un proyecto de desarrollo rural en su fase final de ejecución. En efecto: si el proyecto inició su ejecución en 1982, la propuesta de capacitación, concretada en el programa de comercialización como gestión campesina, apenas fue puesta en práctica a fines de 1988; y el proyecto concluye su vida, como tal, en diciembre de 1990.

Por otro lado, dentro de una década de ejecución del proyecto, éste había vivido constantes cambios internos, que fueron modificando su orientación y estrategia; y obligaron a revisar su metodología y la forma de dar prioridad a sus beneficiarios. Incluso la última etapa, en que se lleva adelante una estrategia de Aprender-Haciendo, se lleva a cabo renovando gran parte del personal de la unidad ejecutora.

Una vez concluida la formulación inicial del proyecto —con todas las limitaciones señaladas— por parte de un equipo de consultores, pasó un tiempo hasta que se iniciara su ejecución. Este intervalo produjo una ruptura entre el espíritu de los planificadores y de los ejecutores; al extremo de que los ejecutores no pudieron contar ni siquiera con el documento-proyecto, sino únicamente con un informe, previo a la ejecución, producido por una misión del Banco Mundial, financiadora del proyecto, y con el convenio de préstamo respectivo.

Esa fue la primera ruptura, a la que seguirían otras; pues la formulación del proyecto correspondió a un momento anterior a la concepción e instrumentación del desarrollo rural en Ecuador. La primera como producto de la crítica de las tendencias anteriores de extensión, de desarrollo agropecuario y de la comunidad, que resumió experiencias de desarrollo rural, muchas de ellas ejecutadas por organismos no gubernamentales. La otra sustentada en la primacía de los sectores más pobres; que busca ante todo fortalecer la organización y la participación campesina; que entiende los distintos componentes como elementos articulados al proceso de capacitación y organización, y

referidos siempre a "cuellos de botella" estructurales de la población campesina. Una concepción que se interesa por elevar los niveles de producción y productividad, en cuanto signifiquen elevación de los niveles de vida de la población y control por parte de ésta, de la gestión del desarrollo.

A partir de estas consideraciones, se pueden señalar brevemente las áreas críticas que ha buscado abordar esta experiencia:

Carácter vertical

Ha caracterizado a la capacitación campesina. Tal carácter comienza por desdeñar la memoria colectiva de los campesinos. Para este tipo de capacitación, el campesino es un simple receptor de información — ni siquiera de conocimientos, menos aún de procesos — que se origina, exclusivamente, del técnico que imparte verticalmente sus conocimientos.

Este carácter vertical, en el caso de Puerto Ila Chone, significó que la capacitación se midiera por el número de actividades realizadas, y no por su impacto en la población. En ese sentido es importante anotar que, de acuerdo a una reciente sistematización de la ejecución del proyecto:

[...] quedaría claro que el mejoramiento tecnológico, más que depender de un servicio de extensión-capacitación, es inducido por la forma en la que la producción se articula al mercado y los estímulos que éste —vía precios— brinda al mejoramiento tecnológico. Y si a ello se suma el acceso al crédito, estarían dadas las condiciones que posibilitan adecuados índices de adopción (Borja et al. 1989).

Se vuelve sobre esta interesante observación, al momento de justificar la opción que tomó la experiencia de capacitación en comercialización.

Sin embargo, agrega también el mencionado documento,

[...] casi el 80% de quienes declaran haber recibido asistencia técnica a través del proyecto, indican que la han receptado a través de folletos, plegables o programas radiales; [...] (Borja et al. 1989).

línea en la cual los técnicos responsables de la transferencia de tecnología han realizado un buen esfuerzo.

Fragmentación y atomización

Al momento de ejecutar un proyecto de desarrollo rural, es una segunda área crítica que busca enfrentar la experiencia que se observa.

Es evidente, por ejemplo, que el simple acceso al crédito ganadero, no impacta en los niveles de productividad, sino se articula a un plan de capacitación en la práctica del manejo del ganado; y peor todavía, si las propuestas de capacitación adolecen del defecto indicado en el ítem anterior. Igualmente, una acción de incremento de producción y productividad no impacta en los niveles de ingreso y de vida de la población, si no están íntimamente ligados a un programa de comercialización agropecuaria y abastecimiento de insumos.

Este problema se evidencia en el proyecto Puerto Ila Chone, cuando se evalúa (Borja *et al.* 1989) el impacto de la transferencia tecnológica, o la relación del éxito del crédito pecuario con el mejoramiento de la productividad.

El proyecto propuso apoyar el desarrollo agrícola de la zona mediante la promoción de la utilización adecuada del suelo, la ampliación de la producción y el incremento de la productividad en zonas de cultivo ya existentes y en terrenos de pastizal, con el incremento de carga, el mejoramiento del manejo y el genético. Entretanto, anota la sistematización mencionada, en términos cuantitativos se esperaba que el servicio pudiera prestar asistencia a 4600 agricultores en pleno desarrollo del proyecto y a 3200 en la primera fase. De acuerdo a los registros (1989), se ha logrado una cobertura únicamente de 1504 agricultores; es decir, el 47% de la meta para la primera fase y el 32% de la meta global.

Agrega el texto que

*[...] sin embargo, muchas de las prácticas difundidas, especialmente las que tienen relación con plátano y ganadería, han tenido divulgación masiva, explicándose tal cosa como consecuencia de la eficiencia de los servicios de extensión, como resultante de los estímulos de precios y del acompañamiento crediticio (Borja *et al.* 1989).*

Aseveración, esta última, que retoma lo que ya se anotaba en líneas anteriores, y sobre lo que se volvera más adelante.

Efecto de dos áreas críticas

Por estas dos áreas críticas señaladas anteriormente, fue posible percibir, claramente, que el proyecto Puerto Ila Chone no había conseguido modificar en profundidad las condiciones de los procesos productivos y de los niveles de ingreso vigentes, con que se encontró, antes de iniciar su ejecución; y que ello, sólo sería posible al volcar el proceso, y entregando al campesinado organizado información e instrumentos para plasmar, en el futuro, un cambio real.

De allí nació la experiencia en su triple dimensión: superar el carácter vertical de la capacitación, optando por una estrategia de generación colectiva del conocimiento; interrelacionar los componentes en búsqueda de un eje, que posea un carácter estructural, como la comercialización o el crédito; y dotar a la organización campesina de recursos para ejecutar ejercicios de gestión campesina con un objetivo capacitador.

Por lo dicho, se puede concluir que el propósito de esta experiencia fue desarrollar, en el marco de la educación no formal, un modelo de "Aprender-Haciendo", con el fin de transferir a la organización campesina, capacidad de gestión y control sobre sus propios procesos productivos y de comercialización.

Tercer área crítica

Es la limitada participación campesina. Ya se había anotado, al iniciar este documento, que por el estilo de investigación y planificación con que se realizaron los estudios iniciales del proyecto Puerto Ila Chone, la consulta campesina se redujo a su mínima expresión; y la ausencia de formas organizativas sólidas tampoco obligó a los consultores y, posteriormente, a los primeros ejecutores a modificar sus procedimientos.

La conformación de la unidad ejecutora del proyecto, formada en las metodologías tradicionales de extensión agropecuaria, individualizada y vertical, no contribuyó a generar la participación. Únicamente, con la plena adopción de la metodología impuesta nacionalmente por el Subsistema de Desarrollo Rural, que daba prioridad a la participación, fue modificándose esta tendencia; pero en forma muy lenta y parcial. Pues, pronto, con los cambios políticos y de gobierno de 1984, se diluirían, en buena medida, los logros alcanzados.

Al momento de establecer los factores que explicarían la ausencia de participación, se subraya siempre el carácter de nueva colonización del área que determinó la debilidad de procesos organizativos.

La dispersión de los beneficiarios y las dificultades de acceso, han sido también factores que han impedido amplios niveles de consulta (Borja et al. 1989).

Por otra parte

[...] las intencionalidades de impulsar procesos de participación campesina, han chocado también con procesos de fuerte diferenciación social que, impulsados por el proyecto, especialmente a través del crédito formal, han permitido el surgimiento de capas sociales que, convirtiéndose en los interlocutores principales del proyecto, impermeabilizan la relación entre este y los pequeños productores.

Sin embargo, hay que destacar que la conformación de un comité campesino, inducida por el subsistema, palió, en buena medida, los limitados niveles de participación.

Dichos comités que se formaron en los distintos proyectos DRI, fueron diseñados como instancias concretas de consulta, asesoría y participación de los campesinos. Integrados por elección de las organizaciones de base, actuaban articulados a las unidades ejecutoras de los proyectos y servían de enlace con la población. Sin embargo, en la mayoría de los casos, tales comités se convirtieron en instancias subordinadas a la decisión de los técnicos, funcionales a las intenciones y planes estatales; y, allí donde existían organizaciones regionales campesinas, provocaron más de un conflicto.

En este caso, la ausencia de organizaciones campesinas regionales anteriores al proyecto permitió que el comité se convirtiera en una instancia positiva de presión, democratización de la información y germen de la futura UPOCPICH, eje de esta experiencia de capacitación.

La participación a través del comité campesino no escapaba, sin embargo, a las limitaciones estructurales existentes en el área, profundizadas por el proyecto. Así, por ejemplo, la sistematización del proyecto señala lo siguiente

En lo que hace referencia a la representatividad del Comité Campesino, se ve claro que la participación mayoritaria ha estado a cargo más bien de los

medianos propietarios o de antiguas dirigencias que lideraron el proceso de asignación de tierra durante la colonización y que trataban de complementar su gestión mediante la consecución de servicios de apoyo a la producción, especialmente el crédito y el mejoramiento de la red de comunicación (Borja et al. 1989).

Cuarta área crítica

Esta se fue evidenciando en estos últimos años de ejecución del proyecto, y que se convirtió en preocupación fundamental al pensar en la finalización de éste. Lo que ocurriría una vez que deje de funcionar en diciembre de 1990.

La estrategia DRI había insistido, desde principios de la década pasada, en que los proyectos eran una plataforma de lanzamiento; un impulso inicial que debía ser continuado, posteriormente, por los campesinos organizados. Desde ese punto de vista, el éxito de un proyecto DRI comenzaba a medirse, concluida la vida institucional del mismo.

¿Cómo aproximarse a esta meta ideal en el caso de Puerto Ila Chone? Hay que superar una limitación: la poca participación campesina, que se encontraba reducida, a través del comité campesino, a comportarse como un elemento de reflexión y de presión, de demanda y de respaldo a los técnicos del proyecto para conseguir del Estado servicios o apoyos distintos; pero no, de gestión.

Se había pasado del comité campesino, como espacio de participación dinámica pero un tanto desarticulada, a la conformación de la UPOCPICH. Existía ya la Unión de Organizaciones Campesinas del Río de Oro (UOCRO), organización de segundo grado, que aglutinaba a un sector de campesinos del proyecto. Era el momento de comenzar a generar ensayos de gestión campesina a cargo de la UPOCPICH, que le permitieran continuar con las acciones de desarrollo.

Quinta y sexta áreas críticas

Estas hacían referencia a la situación objetiva del campesinado del área, sometido a reglas de un mercado altamente concentrador, y afectado por ausencia de capitales para financiar los procesos productivos; que como ya se vio fueron una de las causas de la fragmentación de la propiedad de la tierra en el área.

En cuanto al primero, por ejemplo el mercado de uno de los productos principales como el banano, está controlado por ocho exportadoras; dos son grupos extrarregionales muy fuertes en el plano nacional, que forman una férrea cadena de control de la comercialización a través de intermediarios.

Hace algunos años, en el marco del proyecto DRI se intentó, con una organización de productores de plátano, una serie de operativos para entregar directamente a los exportadores, o incluso para exportar la fruta. La experiencia abortó por el bloqueo y el sistemático aislamiento que sufrió aquel grupo de productores por parte de quienes controlan el mercado de exportación.

Posteriormente, en la zona, se formaron cuatro distintos gremios de productores, que se han unido para romper con las rigideces del mercado y para trabajar con los exportadores. La lucha, para lograr este objetivo, ha sido dura y prolongada, hasta que se ha abierto una pequeña brecha con respecto de algunos exportadores, entre los más pequeños. Estos últimos han comenzado a negociar con los gremios y también con la UPOCPICH que acopia la fruta de 12 organizaciones, fundamentalmente compuestas por productores de plátano.

En varias ocasiones, los cuatro gremios han creado un frente común con la Unión, para defenderse del bloqueo de ciertos exportadores y, sobre todo, para exigir —hasta hoy sin resultados— que se cumplan disposiciones legales acerca de que un 50% de la compra de las empresas exportadoras, debe hacerse directamente a organizaciones de productores.

En cuanto a la limitación de crédito —deficiencia que afecta al conjunto del campesinado ecuatoriano—, es tal vez más aguda en zonas como Puerto Ila Chone, donde la articulación al mercado vuelve al campesino dependiente de insumos que sufren incrementos de precios imposibles de ser compensados.

Frente a una demanda enorme de crédito, se encuentra que el banco estatal apenas concedió, entre 1982-1989, 834 créditos para un universo de 10 000 unidades productivas, según consta en un informe de balance del proyecto cumplido en 1989.

Transferencia de la capacidad de gestión

Frente a este conjunto de áreas críticas, para atender tanto el fortalecimiento de la organización campesina regional y su capacidad de gestión autónoma como la consolidación de la introducción de modificaciones en los procesos productivos, crediticios y de comercialización campesinos (Programa de... 1988), los propósitos del programa de capacitación informal fueron múltiples:

- Inyectar a la organización campesina con recursos financieros que le permitan poner en marcha microacciones que superen "cuellos de botella" estructurales y que sean generadoras de procesos de desarrollo.
- Aplicar la capacitación con un criterio de "Aprender-Haciendo", para asegurar que las alternativas de desarrollo experimentadas e introducidas durante la ejecución del proyecto, tengan una aplicación práctica y se afirmen, en su seguimiento, por parte de los beneficiarios.
- Crear espacios en los que el campesinado vaya experimentando formas de gestión con cierta autonomía. Para ello es necesario adaptar las propuestas externas a las prácticas y matrices de comportamiento, propias del sector en el que se actúa, sin perturbar formas de organización y de gestión ancestrales.

En síntesis; se trata de un ejercicio planificado y acompañado de gestión de la comercialización y el crédito en insumos, en el marco del cual se irían dando las distintas funciones de la capacitación.

¿Pero cuáles son dichas funciones (Jordán 1989)?

Motivar

La reflexión y la acción directa evidencian en el sujeto de la acción, el carácter crítico de su situación y, de este modo, le motivan a intervenir activamente en la acción de desarrollo; y, al mismo tiempo, facilitan la adopción de cambios tecnológicos, pues la experiencia de comercialización aproxima a otras condiciones de acceso a insumos y a mercados.

Transferir información

Pero en relación constante y en el marco de la ejecución de una respuesta al problema de la comercialización y el crédito. No debe ser una simple transferencia de mensajes acabados —probados y unilaterales— del técnico hacia el campesino, sino la transmisión e incluso la generación de conocimientos en circunstancias oportunas. Con frecuencia, aquella capacitación con la modalidad de cursos cerrados y planificados por el técnico, no responden a una necesidad campesina, o no obedecen al momento por el cual el campesino está atravesando.

Al mismo tiempo, el componente sustancial de cualquier proceso participativo, es la información. Sin poseer información, nadie participa. Pero no se trata de una información desordenada e indistinta. La capacitación participativa reúne en sí una dirección, una intencionalidad, una planificación; sabe de dónde parte objetivamente y a dónde quiere llegar.

Animación de procesos

De modo que los distintos estamentos de la población ejerzan, en alguna escala y dentro del programa de comercialización, la gestión del desarrollo en el marco de sus formas autónomas de organización y su propio contexto cultural.

"Aprender-Haciendo": características

El modelo de capacitación campesina aplicado en este caso, se sintetiza en su formulación misma: "Aprender-Haciendo".

La principal característica consiste en que este modelo no se apoya en un esquema educativo "Teoría-Práctica-Teoría"; sino que, por el contrario, da prioridad a la práctica; se convierte en un ejercicio planificado de una respuesta campesina a una carencia concreta, ejercicio en el cual los sujetos del proceso irán generando conocimiento...

[...] Como forma de educación popular, es sustancialmente ejercicio de organización y democratización interna de los grupos, entendida la organización como un proceso en el que el campesino se constituye como una

fuera capaz de enfrentar en mejores condiciones las relaciones económicas, políticas y sociales que le dominan (Jordán 1989).

Asumida como un proceso continuo, permanente, es tendencialmente abierta y va generándose en la marcha —lo que no significa carecer de tendencia y de orientación—, seleccionando los contenidos y formas concretas del aprendizaje, necesarios para ser un auténtico proceso capacitador.

Se debe reconocer, sin embargo, que en el caso de Puerto Ila Chone, hay una limitante. Mientras que en otros proyectos, este tipo de propuestas de "Aprender-Haciendo" fue generándose en la práctica y la relación entre técnicos y campesinos, en el caso de Puerto Ila Chone constituye el efecto de un trabajo de inducción. Se cuenta, sí, con un espacio favorable: la organización campesina de carácter regional que, si bien nació por iniciativa del proyecto, ha ido poco a poco desarrollando ciertos niveles de autonomía y rompiendo su carácter de estructura operativa con respecto de la unidad técnica ejecutora del proyecto.

Como se había indicado, al iniciar este capítulo, la experiencia se debate entre dos aguas. Inducida dentro de un contexto del desarrollo rural poco participativo y marcadamente tecnocrático, no puede constituirse en una experiencia de educación popular a plenitud. Busca enfrentar factores estructurales —no olvidar que se trata de una zona sujeta a un mercado de exportación altamente monopolizado—, pero comparte un espacio con otras propuestas marcadas todavía por estilos propios de la extensión agropecuaria, o del desarrollo de la comunidad; o con criterios de selección de beneficiarios estratificadores de la población.

Sin embargo, no se renuncia a hablar de una experiencia participativa.

La participación en el desarrollo rural, implica:

- Que la población-sujeto tome, por sí misma, la decisión de emprender una acción de desarrollo.
- Que la población-sujeto controle la gestión de la acción, acompañada por técnicos externos a la comunidad.
- Que el control sea ejercido realmente y fortalezca la organización campesina.

- Que la población-sujeto cuente con información amplia y permanente; que esta resulte transparente a las bases de la organización, para garantizar una gestión democrática.

El concepto de participación dentro del desarrollo rural ecuatoriano, ha ido, a lo largo de una década, pasando de la formulación teórica a la experimentación en el campo.

Inicialmente, algunos factores, tangencialmente referidos, limitaron la búsqueda y aplicación de un concepto profundo de participación campesina. Los principales fueron:

- Ausencia de criterios de selección de áreas determinó —durante la primera mitad de la década pasada—, que el paquete de proyectos DRI fuese un agregado de propuestas nacidas de muy diversas coyunturas; algunas de ellas, como el caso de Puerto Ila Chone, reñidas, en más de un aspecto, con el perfil de un proyecto de desarrollo rural: priorización de sectores de población más pobre, consideración de la diferenciación campesina, estructuración en torno a núcleos de organización popular. Allí era posible encontrar desde proyectos concebidos bajo modelos de elaboración "bancables" sin consulta campesina, hasta otros que tomaron forma al calor de una intensa dinámica social.
- Concepción de integralidad cuajó únicamente en tanto que las unidades ejecutoras de proyectos estuvieron integradas por profesionales de diversas disciplinas; pero no, en cuanto a que esos mismos equipos estuviesen traspasados de una sola metodología y un solo estilo de acompañamiento y relación con la población-sujeto. De allí que, cada técnico, de acuerdo a sus deformaciones congénitas, concebía y practicaba, a su modo, la participación campesina.
- Como un corolario de lo anterior, se tiene el modo viciado con que se practicaba la consulta campesina, dentro de los procesos de programación de la ejecución de los proyectos. Existían vicios de parte y parte, tanto de los técnicos que la ejecutaban bajo sus parámetros y desviaciones antiguas, como de los campesinos que no podían entender la consulta fuera de los términos paternalistas tradicionales de relación con el estado. Esto es: en la consulta los campesinos demandaban del Estado, no lo que necesitaban, sino lo

que tradicionalmente él había ofrecido (casas comunales, puestos de salud, cursillos, otros).

En cambio, la capacitación campesina denominada "Aprender-Haciendo" y que, en la experiencia concreta ecuatoriana, se viabiliza a través de los fondos de gestión campesina —recursos no reembolsables que el Estado, a través del desarrollo rural, entrega a un grupo campesino para poner en práctica una experiencia de gestión capacitadora— ha sido la conclusión metodológica a la que se ha llegado luego de enfrentar las limitaciones antes mencionadas.

Desde ese punto de vista, este trabajo no pretende exponer una metodología dada a luz fuera de la experiencia práctica y como efecto de una elucubración de intelectuales. Se trata de la sistematización de las formas de participación que los ejecutores del desarrollo rural en Ecuador, fueron encontrando en varios años de ejecución de los proyectos.

Y, como ya se ha señalado, es una capacitación que apunta a conseguir la autonomía de gestión del campesinado y el desarrollo de una conciencia crítica, no a través del discurso, sino de la práctica. Ya se verá, al momento de subrayar algunos resultados de esta experiencia, cómo el programa de comercialización plasmó estas aspiraciones.

Procesos educativos

Ha caracterizado a los procesos educativos formales en el sector rural, su divorcio de las condiciones concretas de vida de la población. Este divorcio ha sido, como lo señala Jorge Rivera Pizarro (1989), un viejo defecto de los sistemas educativos en Ecuador.

Las relaciones entre educación y desarrollo —anota Rivera—

[...] han sido objeto de consideración explícita sólo en un pasado muy reciente [...] La planificación del desarrollo y de la educación, fuertemente impulsadas en la segunda mitad del siglo, establecieron vínculos directos entre la educación y la formación de los recursos humanos para la actividad productiva (corriente economicista) y para el desarrollo integral y global de la sociedad (corriente humanista) (1989).

Entretanto, y como respuesta a estas falencias del sistema educativo formal —aparte de su carácter funcional a los intereses dominantes de la sociedad nacional—, fue robusteciéndose desde la vertiente estatal con una corriente de capacitación no académica. Se inició con la llamada "extensión agropecuaria", pasó por el "desarrollo de la comunidad" y desembocó, finalmente, desde principios de la década pasada, en la capacitación aplicada al desarrollo rural (La capacitación... 1989). Paralelamente, la vertiente de sectores críticos de la sociedad producía una propuesta metodológica para un tipo de educación y concientización conocida bajo la denominación genérica de "educación popular"; pero que apareció con muy diversos matices, intenciones y estilos.

Aquello que interesa —la capacitación en el marco de proyectos de desarrollo rural—, fue, por tanto, efecto de una yuxtaposición de elementos de las distintas corrientes de la formación no académica, tanto originadas en el sector estatal, como en los grupos privados críticos.

Se habla de una yuxtaposición, porque tampoco se puede afirmar que se trate de una propuesta articulada y libre de contradicciones internas. De todos modos tiene la ventaja de ser producto de una reflexión crítica de cuanto ha ocurrido con anterioridad; y de haber sido lo suficientemente abierta, como para dar cabida a las respuestas frescas que los técnicos fueron inventando o inventariando a lo largo de la década pasada. Estas respuestas fueron formuladas por los grupos de educación popular, o que la imaginación y la memoria campesina permitió que fluyeran, dada la motivación que se generó entre el campesinado.

No guarda tampoco, al menos en el caso de Puerto Ila Chone, relación alguna con el Sistema de Educación Rural; entre otras razones, porque la educación no formal se ha ido articulando a dicho Sistema, específicamente, en las áreas donde se ha puesto en vigencia una educación bilingüe; esto es en zonas de habla quechua. Y, la que aquí interesa, no responde a ningún origen quechua.

METODOLOGIA DE LA CAPACITACION CAMPESINA

Planificación en la capacitación

Se había dicho, al caracterizar la capacitación campesina, que ésta debe entenderse como un proceso planificado. Y se ha insistido, en ello, para

responder a tres peligros, latentes también en el proyecto Puerto Ila Chone:

- Cuando los técnicos se resisten a modificar sus prácticas extensionistas o asistencialistas, y se defienden sosteniendo que todas sus acciones son de alguna manera capacitadoras y, que por lo tanto, no requieren un cambio para integrarse al proceso educativo.
- Cuando ciertos estilos de educación popular priorizan su confianza en la espontaneidad de la población.
- Cuando hay excesiva atención puesta en la eficiencia de la gestión en sí, por su carácter educativo.

Sin embargo, se cree que el proceso capacitador debe explicarse. Deben definirse, desde el primer momento, los cambios que busca introducir, o los aspectos preexistentes, en la población-sujeto en torno a los cuales es necesario devolver al campesinado la confianza en sí mismo y su cultura.

Y si se trata de un proceso planificado que engloba totalmente un proyecto, se requieren adaptaciones institucionales que faciliten la integralidad y la conversión del conjunto de un proyecto DRI, en un proceso articulado de educación no formal. Además, en la medida en que se trata de un proceso planificado, se requieren prever las instancias de seguimiento, retroalimentación y evaluación.

Más aún, si se intenta que el conjunto del proyecto abandone la subjetividad que caracteriza al comportamiento del técnico agropecuario tradicional, de modo que éste entienda los factores objetivamente limitantes de la pobreza campesina, para actuar sobre ellos —junto con la comunidad—, el proceso no puede prescindir de la planificación.

Por otra parte, la capacitación participativa hace suyo el precepto de la educación popular, en la medida en que articula el problema específico de la educación a la situación estructural, en la que está inmerso el campesinado. Se trata de una educación para el cambio y, por lo tanto, no puede estar desvinculada del conjunto de las acciones del desarrollo rural, ni puede dejarse al azar.

De acuerdo a este modo de ver el proceso, se pueden definir los cambios que la acción capacitadora, con eje en la comercialización y el crédito informal, se propuso lograr en Puerto Ila Chone:

- Convertir a la UPOCPICH en una organización campesina capaz no sólo de ejercer la representación de sus 65 organizaciones miembros, sino de manejar de modo autónomo una empresa de servicios autogestionaria y solidaria; al mismo tiempo, robustecerla, a través de la democratización de su gestión, y hacer partícipe de ella al mayor número posible de campesinos.
- Desarrollar en los dirigentes y miembros de la Unión, destrezas de comercialización, tanto de víveres como de insumos; de mercadeo, en la exportación del plátano; y de manejo del crédito, en la gestión financiero-administrativa y en la programación del proceso productivo.
- Consolidar modificaciones en los sistemas de producción, mejorando la calidad y cantidad de producción, en un primer momento en el almacén de insumos; y, en un segundo, mediante la creación —dentro de la Unión, con aporte del Estado— de un mecanismo ágil de pequeños créditos en insumos, sostenido por un sistema de asistencia técnica manejado por promotores campesinos.
- Integrar al desarrollo rural la iniciativa e imaginación campesinas, de modo que florezcan en el marco del dominio de una serie de destrezas de gestión, devolviéndole a la población la confianza en sus propias capacidades.

A partir de la introducción de estos cambios, dos serían los grandes resultados que se buscaron obtener al final de la ejecución del proyecto DRI Puerto Ila Chone:

- Transformar, a través de la consolidación de cambios tecnológicos y la intervención en la comercialización de los principales productos —junto con los esfuerzos en la creación de una extensa red de comunicación y del crédito, entre otras acciones— las condiciones de producción y los niveles de ingreso y de vida del grueso de la población campesina del área del proyecto.

- Transformar el área, de un estado inicial de atomización y desorganización, a uno de organización tal, que pueda, en el futuro, continuar con un proceso autogestionario y solidario de desarrollo.

"Acción generadora"

Si bien, hasta aquí, se ha insistido en el carácter práctico y continuo de la capacitación y en un modelo de capacitación campesina que se resume en "Aprender-Haciendo", la planificación del conjunto de actividades y acciones a ejecutarse, gira en torno a un concepto aglutinador denominado "acción generadora". Esta concreta, en el devenir campesino, el carácter planificado y totalizador de la capacitación campesina; su dimensión integradora de un conjunto de acciones de desarrollo que, tradicionalmente, han sido pensadas en forma individual y aislada.

Se recuerda, brevemente, la definición de este concepto operativo:

"Acción generadora" es aquella que tiene

[...] las condiciones intrínsecas —por su valor estratégico, sus proyecciones, su capacidad de interrelacionar componentes y tipo de evento— para materializar la idea de integralidad de los distintos componentes de un programa en torno al objetivo educativo, de modo de tejer una auténtica telaraña, donde el flujo integrador se produzca en múltiples sentidos (Jordán 1989).

La "acción generadora" surge como propuesta, y se va perfilando durante los ejercicios de programación efectuados en los proyectos DRI en Ecuador, en los primeros años de la pasada década. Justamente, cuando, al momento de dar prioridad a unas acciones sobre otras y buscar formas de convertir a un proyecto en un conjunto integrado de respuestas a la pobreza campesina, se fueron encontrando ciertos ejes que se convertían en tales, porque afectaban causas estructurales de la pobreza y desataban procesos en múltiples sentidos (La Capacitación... 1982) .

Al mismo tiempo que surge esta propuesta conceptual, los técnicos y los campesinos encuentran que, sin una capitalización inicial, sin un recurso "semilla" que permita la práctica del desarrollo, la capacitación se va quedando en sólo recomendaciones teóricas.

De la confluencia de estos dos conceptos, "acción generadora" y "fondos de capacitación" surgen propuestas como la que hoy ocupa: los fondos de capacitación para comercialización y el FODECO —fondos que entrega el Estado para empresas de gestión campesina, diferentes de los del Fondo de Capacitación, por el monto y las condiciones de desembolso— en el proyecto Puerta Ila Chone, bajo gestión de la UPOCPICH. Esto es, un fondo que permita ejecutar una o varias acciones (núcleos-centrales) que reúnan en sí tres elementos esenciales:

- Constituir una respuesta a una limitante estructural de la situación campesina.
- Contar, por su capacidad de impacto a corto plazo e importancia, con posibilidades movilizadoras y organizadoras de la población.
- Poder articular diversos componentes del proyecto en torno a ella.

Las siguientes fueron las consideraciones previas a la selección de la acción generadora:

- En un área de colonización, como la que se ocupa, en que la economía campesina está plenamente articulada al mercado, el mayor "cuello de botella" para producción lo constituyen los precios, por la acción de los intermediarios. Es, en ese momento, en que el campesinado sufre un impacto muy fuerte y descorazonador.
- Igualmente, el problema en un área de estas características, no es la extensión y la calidad de la tierra, sino el acceso al capital para hacerla producir. A tal extremo que —se ha señalado—, uno de los factores que provocan la fragmentación de la propiedad, es la búsqueda de capitales para producir. De allí que una respuesta, como es la facilidad de acceso a insumos que ofrece el programa de capacitación que se analiza, aligere el peso de los costos de producción.
- Un programa de comercialización actúa y dinamiza un conjunto de componentes. Al comercializar los insumos, se entra en estrecha relación con la introducción de modificaciones tecnológicas en la agricultura. El mercadeo de los productos, incentiva actividades de poscosecha, o programas de mejoramiento de semilla, o de manipuleo y transformación del producto. Al comercializar víveres, pueden generarse programas de mejoramiento nutricional y de

salud. Pero sobre todo, una experiencia en el campo de la comercialización constituye un ejercicio incomparable de gestión administrativa y financiera que le permitirá, a la organización campesina, controlar —luego de un tiempo— destrezas de manejo financiero (véase Anexo 1).

- Finalmente, la comercialización involucra a más de un estrato de productores campesinos. Se constituye en una acción generadora que abarca vastos sectores de beneficiarios en un proyecto de desarrollo rural.

Así se cumplan, en el caso de Puerto Ila Chone, los criterios que exigen una "acción generadora" para ser tal, y que deben ser objeto de reflexión inicial con el grupo campesino involucrado.

Y sobre la idea matriz de la planificación, la programación de la ejecución de la "acción generadora", deberá convertirse en un plan de capacitación campesina; un plan que tiene la peculiaridad de no ser un conjunto de eventos más o menos relacionados entre sí y vinculados a la práctica campesina, sino más bien una propuesta de acción sistemática y pensada constantemente, con incidencia inmediata en la vida y la economía campesina; un plan que, dada su condición de proceso educativo, podría ser representado en forma de una espiral de producción del conocimiento que articule la acción y la reflexión en sucesivas síntesis y progresos.

¿Debe, sin embargo, quedar la experiencia en el grupo que la vivió originalmente?

Ciertamente no. En la actual etapa de ejecución de esta metodología del "Aprender-Haciendo", debería llevarse un registro detallado de la experiencia, para ir sistematizando sus diversos momentos, de modo de que pudiera construirse un cuerpo metodológico capaz de ser replicado.

¿Es allí donde recientemente comienzan a considerarse los medios dentro del proceso de aprendizaje? No necesariamente. Porque los medios son un instrumento muy valioso no sólo para replicar posteriormente el modelo, sino también para ampliar la participación campesina en el proceso de capacitación experimental. En el caso de Puerto Ila Chone, no se están utilizando medios; y, de las observaciones, se concluye que, por el momento, se busca únicamente lo siguiente:

- Crear condiciones para la comunicación viva y directa tanto entre técnicos como entre campesinos; y mixta, técnico-campesino. Se distingue, por tanto, lo que es comunicación de lo que es utilización de medios de comunicación.
- Igualmente, diferenciar las actuales necesidades de información de la difusión a través de medios de comunicación. El propósito, al hablar en esta etapa de la experiencia de información, está más próximo de lo que se ha denominado comunicación en el punto anterior; esto es, una circulación profusa de información de todo orden; un nivel de democratización de las reflexiones y las decisiones; garantía esencial para crear las condiciones de confianza y motivación necesarias para el programa.

En este sentido, la estructura del Centro Integral de Servicios Comunitarios (CISEC), gestionado por la UPOCPICH y marco en el que se ejecuta el programa de capacitación, permite la circulación de información, como la distribución de responsabilidades (véase Anexo 2). En cuanto a lo primero, la Directiva sesiona constantemente y presenta informes de su gestión a la asamblea amplia de los representantes de las 65 organizaciones, que se reúnen mensualmente, con la asistencia de no menos del 50% de los delegados. Por otra parte, si bien la Directiva concentra la toma de decisiones, las distintas comisiones están constantemente analizando la marcha de los programas, y proponiendo modificaciones y resoluciones para su mejor funcionamiento. La amplitud de la estructura denota, antes que una burocratización del Centro, una forma de democratización de la organización y ampliación de la participación en la conducción del CISEC.

Sin embargo, se puede preguntar si se está consiguiendo actualmente democratizar la información en todos los estratos de la población-sujeto.

Una vez sistematizada la experiencia, deberá entrarse en una etapa de planificación de los procesos de comunicación, en el marco de la denominada "unidad de capacitación" (Jordán 1989). Esto es, una microplanificación que combine diversas formas de comunicación presencial y a distancia, en función de dar respuesta a un problema campesino concreto. Pero aquello ya lleva a otro debate sobre la concepción de la comunicación en los procesos educativos informales, donde se enfrentan corrientes tan opuestas como la dialógica característica de la comunicación popular, o los estilos verticalistas que sólo toman en cuenta al emisor del mensaje.

Por tanto, lo que esta experiencia vive, actualmente, es la concreción dinámica, pero limitada, de una "comunidad de aprendizaje" que compromete a técnicos y campesinos. Tal como se afirma (Jordán 1989), la comunidad de aprendizaje no es una instancia institucionalizada; es un proceso alimentado por la comunicación y la acción conjunta, por la reflexión desde la planificación hasta la evaluación, pasando por un seguimiento reflexivo de la experiencia.

Proceso de capacitación

Finalmente, se intentara, en este capítulo, sintetizar el procedimiento concreto a través del cual se busca materializar el proceso de capacitación, y algunos resultados de la experiencia.

— Durante los últimos años, el proyecto DRI Puerto Ila Chone intentó, en más de una ocasión, llevar adelante operativos de comercialización —concretamente del plátano— con enormes dificultades. Estos intentos obedecen a la importancia estratégica de este componente. Pero sólo en los últimos años, uno de aquellos operativos, emprendido con una organización de base, obtiene los primeros éxitos, consiguiendo un pequeño cupo para entrega directa de la fruta a una empresa exportadora. La organización acopió, en varios operativos, el producto; y lo comercializó con ventaja. Posteriormente construyó una pequeña empacadora.

Es, a partir de allí, como la Unión, al retomar la experiencia, concibe su programa de capacitación en comercialización (diciembre de 1988); programa que luego se ampliaría y robustecería, con la ejecución de un FODECO, consistente en un fondo para créditos en insumos.

— La creación de infraestructuras comunitarias, dentro del proyecto, comenzó, en las comunidades, con las tradicionales casas comunales, intensamente cuestionadas por las políticas de desarrollo rural, practicadas en la década pasada. El paso siguiente fue la conversión de estos denominados "elefantes blancos", en subcentros de acopio, con ambientes para expendio de alimentos. Finalmente se fusionaron estos subcentros con los tendales o patios de uso múltiple, que permitirían no solamente acopiar, sino iniciar acciones de poscosecha en la organización de primer grado. Hasta el momento, el programa se apoya en cuatro infraestructuras múltiples de este tipo.

Paralelamente, al nivel central de la UPOCPICH, el proyecto levanta una infraestructura para funcionamiento administrativo de la Unión, locales para tienda comunal y almacén de insumos; instalaciones para acopiar productos, bodegas y una empacadora de plátano. Hasta entonces, la Unión había llevado adelante ciertos servicios como el almacén de insumos, capitalizándolos con base en cuotas extraordinarias de sus socios. Pero los primeros resultados fueron sumamente magros, con algunos fracasos en el manejo administrativo financiero, que determinaron que el servicio decayera hasta casi desaparecer.

Tales resultados llevaron a campesinos y técnicos a la necesidad de formular un microproyecto, que contemple tanto el financiamiento del programa de comercialización, como su acompañamiento; de modo que sea posible ir corrigiendo deficiencias y sistematizando un proceso de aprendizaje.

— Así nace la formulación del Fondo de Capacitación para financiar el programa de comercialización del CISEC. Se inicia con dos seminarios, con dirigentes y socios de la UPOCPICH para afinar una propuesta. Esta pasa a consideración de la unidad ejecutora del proyecto y de la Subsecretaría de Desarrollo Rural que, finalmente, aprueba un fondo de cinco millones de sucres (alrededor de nueve mil dólares) para capitalizar la tienda comunal, el almacén de insumos y la comercialización de productos agrícolas; particularmente del plátano.

— Durante algunos meses, se ponen en marcha los servicios antes indicados. En cuanto a la tienda comunal, los resultados continuarán siendo pobres, debido, en gran parte, a que se trata de una expendedora de víveres dirigida a una población que vive a varios kilómetros de distancia; pues el CISEC está ubicado en una zona urbana.

— Entretanto, el almacén de insumos superará desventajas similares a las de la tienda de víveres, al articularse a la transferencia de tecnología; proceso que, después, se verá robustecido con el incremento de los fondos a través del FODECO.

— El programa de comercialización del plátano se consolidó rápidamente entre pequeños productores; entre quienes se comercializa hasta 10 y 12 cajas de 60 dedos o unidades semanales, y que difícilmente pueden, con ese volumen, acceder directamente a los exportadores, con quienes la UPOCPICH había llegado a un convenio para la entrega de la producción; para evitar, así, a los intermediarios.

— El mecanismo para la comercialización del plátano es el siguiente:

- Se elige un miembro de la organización de base, para que actúe como promotor y coordinador del operativo; que lleve a la comunidad los empaques para el plátano, y que se encargue de acopiar y embalar la fruta.
- Este, a quien se le denomina Promotor Campesino para la Comercialización (PCC), lleva la producción acopiada hasta la Unión; y, allí, recibe un comprobante por la producción entregada, para ser cobrado en el plazo de 24 horas e inmediatamente liquidado con los miembros de la comunidad que le entregaron la fruta.

— El campesino obtiene algunas ventajas con el sistema. La Unión le paga la totalidad del producto; en cambio, la empacadora o exportadora le devuelve la fruta con defectos o picada, llamada "rechazo". Incluso —ya se ha hablado de ello— esto ha despertado la creatividad campesina; y, actualmente, ya existe una organización de base que se ha dedicado al pelado y procesamiento de este plátano —aparentemente de rechazo—, con lo que ha impulsado una pequeña industria local.

La Unión recibe del productor y paga por cajas de 60 a 65 unidades; mientras que el intermediario, generalmente, paga por la misma cantidad, pero obliga al productor a entregar cajas hasta de 85 unidades, apaparando para sí ese beneficio.

— Finalmente, la Unión margina hasta un 6% del precio de caja por exportador, a fin de mantener la infraestructura de la Unión, y lograr una pequeña utilidad en beneficio de ésta para apoyar sus servicios —que, a la larga, apoya al propio productor—; mientras el intermediario margina el 10% y hasta el 12% o más, entre el precio que paga al productor y el que recibe del exportador.

Si, en enero de 1989, el programa de la Unión comercializó 800 cajas de plátano, en el mismo mes de 1990 llegó a 6000 cajas comercializadas.

— Finalmente, como ya se indicó, a partir de esta primera experiencia con el fondo de capacitación, el DRI dotó a la Unión un nuevo fondo (FODECO) de 20 millones de sucres, para generar un sistema ágil de crédito informal en insumos, en condiciones y plazos ventajosos.

El mecanismo es el siguiente:

- La Unidad Ejecutora del DRI, de acuerdo con el técnico agropecuario, entrega a una organización de base una cantidad de insumos según un calendario de utilización.
- La organización de base distribuye los insumos individualmente, de acuerdo a lo solicitado.
- Esta cantidad se entrega en calidad de crédito; pero no deberá ser reembolsado al Estado, sino a la UPOCPICH, para que, de ese modo, vaya capitalizando su negocio de insumos. Para efectos de la ejecución del crédito, existe un convenio suscrito y las respectivas letras de cambio como garantía.
- Paulatinamente, la Unidad Ejecutora va transfiriendo el manejo del sistema a la organización de base y a la Unión. La primera programará el crédito que deberá ser solicitado junto con el PAC.

El aspecto más interesante de este crédito —se subraya al hacer un balance de la experiencia— es su estrecha relación con el programa de transferencia de tecnología del DRI. En gran medida, este tipo de crédito ha permitido una real adopción de cambios tecnológicos.

Por su ágil manejo, están siendo utilizados sobre todo para cultivos de ciclo corto, que requieren cantidades limitadas de inversión y que, tradicionalmente, no son favorecidos por el crédito formal del Estado que llega cuando ya no hay necesidad. Este tipo de productos son maíz, frijol, arroz y maní. El promedio de crédito, por organización, ha sido de 500 mil sucres (700 dólares estadounidenses); con volúmenes máximos en uno o dos casos, hasta de un millón 300 mil sucres (dos mil dólares estadounidenses). Los créditos personales fluctúan entre 20 y 30 mil sucres (50 a 60 dólares estadounidenses).

Sin embargo, aunque un 50% de organizaciones ya están dentro del programa de crédito, internamente el número de beneficiarios es todavía limitado; y no supera el 25 por ciento. Se habla, pues, de 1500 beneficiarios aproximadamente, en un total de más de 8000 unidades de producción beneficiarias en el proyecto. Los actualmente favorecidos por el crédito, son, en términos generales, campesinos medios o más allegados a las dirigencias de las organizaciones.

Vale la pena dejar aclarar que, en este trabajo, se hace referencia exclusiva al carácter generador del crédito y a la alternativa que significa el consolidar cambios en el proceso productivo campesino. No se evaluará —no es la intención— el contenido del "paquete tecnológico" que se busca introducir, ni sus ventajas ni sus grandes desventajas, ni los niveles de dependencia que genera con respecto de ciertos agroquímicos y cierto tipo de recetas, altamente cuestionadas desde el punto de vista de una agricultura orgánica más acorde con la conservación de los recursos naturales. Ciertamente, uno de los productos que forman parte del "paquete tecnológico", es el Furadán, fuertemente criticado por sus efectos tóxicos; y considerado como uno de los 12 plaguicidas que deberían estar prohibidos en el país.

— En términos generales, al diseñar el programa, se estableció que los beneficiarios efectivos del CISEC eran los miembros de las 68 organizaciones de base de la UPOCPICH. Al momento de hacer esta síntesis de la experiencia, cerca del 50% (31 organizaciones), estaban articuladas a los beneficios del Centro Integral de Servicios Agrícolas. Se señala, de paso, que la atención de la Unidad Ejecutora del DRI, en asistencia técnica, supera las 40 organizaciones.

ANALISIS DE LA EXPERIENCIA

Aspectos del análisis

Al momento de hacer un balance de una experiencia que aún no ha concluido, es inevitable que se siga pensando todavía en objetivos y metas, y no exclusivamente en resultados. Igualmente, tampoco existe la suficiente distancia para enjuiciar un programa, y el impacto en la población apenas puede medirse por ciertos parámetros relativos; pues las modificaciones, en el sector rural, sufren un proceso lento y nunca lineal. Sin embargo hay ciertos resultados —incluso de orden cuantitativo, como los registrados en transferencia de tecnología— que se irán destacando.

Se comenzará, por tanto, el balance de los aspectos cualitativos de la experiencia, centrándose en cuatro propósitos de cambio que se planteó la experiencia de capacitación en Puerto Ila Chone.

1) **Consolidación de la organización campesina y, junto a ella, la institución de espacios y mecanismos para el funcionamiento de una empresa de servicios autogestionaria y solidaria.**

2) **Incremento de la organización campesina, dentro de su organización y en la gestión general del desarrollo; la recuperación de la autovaloración y la iniciativa popular.**

3) **Desarrollo de destrezas de gestión administrativa y financiera, sobre la base de un proceso de "Aprender-Haciendo".**

4) **Modificaciones en los procesos productivos y en los niveles de vida que pueden vislumbrarse, a partir de los éxitos o limitaciones de la experiencia de capacitación; las modificaciones tecnológicas, y la intervención en los procesos de comercialización.**

Adicionalmente, se formularán algunas observaciones sobre dos aspectos de carácter metodológico y operativo de la experiencia, de modo que, posteriormente, en las conclusiones y recomendaciones, se pueda reflexionar sobre la validez de las propuestas:

- Programa de comercialización de la UPOCPICH y la teoría de la "acción generadora".
- Importancia de la planificación en un proceso capacitador abierto y continuo.

Consolidación de la organización

Para entender la dimensión de este propósito, es necesario volver sobre el origen del poblamiento de la región. Ya se dijo, que, hasta la quinta década, se trataba de una población de unos pocos cientos de personas. En las dos décadas siguientes, se produce una ola migratoria proveniente tanto de sectores de la costa, como de los Andes, en el marco de una colonización caótica y dispersa que da como resultado un conjunto de núcleos campesinos desorganizados; aparentemente integrantes de cooperativas que tienen una vida fugaz y coyuntural, mientras que el IERAC legaliza sus asentamientos.

A ello se suma una ausencia de experiencia de esta población en la relación con el Estado, la desmotivación frente a las escasas posibilidades de conseguir beneficios de éste; alimentada por el abandono en que la región vive hasta la séptima década.

De allí que, en la región, haya fructificado un tipo de estrategia que, en otros sectores con historia de organización, no tuvo el mismo éxito: el comité campesino.

Era evidente que, si no se quería repetir la experiencia del IERAC, creando cooperativas formales, había que ejercitar operativos de consulta y participación de campesinos abiertos, democráticos. Ciertamente que, de ellos, no podía resultar mas que un conjunto de demandas y exigencias al proyecto DRI; pero no dejaron de existir, sin embargo, gérmenes de intervención campesina en la gestión de desarrollo. Recuérdense solamente dos ejemplos:

- **Constante conformación de comisiones de trabajo, para asumir tareas relacionadas con la consecución de obras comunitarias; por ejemplo, en salud.**
- **Intervención de grupos organizados de campesinos en el proceso de calificación de los sujetos de crédito formal pecuario; proceso que, en algún momento, incluso alcanzó atisbos de programación de microproyectos productivos con participación campesina, y operativos colectivos de adquisición de ganado para evitar la intermediación.**

Entretanto, una parte del área del proyecto, la zona denominada Río de Oro, organizó una unión de sectores de base, la UOCRO, que se constituiría en el primer caso de organización campesina regional, en el área del proyecto.

Finalmente, el comité campesino agota la experiencia de organización, y técnicos y dirigentes recogen oportunamente las lecciones dejadas por ella, y proponen la conversión del comité en la UPOCPICH. Esto ocurre en 1988, luego de cerca de seis años de ejecución del proyecto DRI.

Es en ese momento, cuando la dotación a la UPOCPICH de la infraestructura de comercialización, y de fondos para que ésta opere —tanto de capacitación por un monto cercano a los 9 mil dólares estadounidenses, como el dedicado a crédito en insumos por un monto aproximado de 30 mil dólares estadounidenses—, y la conformación del

CISEC, permitirían iniciar una experiencia real y concreta de capacitación que apuntara a la autonomía de gestión de la Unión.

La UPOCPICH llega a esa etapa, luego de haber intentado mantener algunos servicios con muy poco éxito, debido a la falta de formación de sus recursos humanos y a la ausencia de un concepto de eficiencia y rentabilidad que permitiera retroalimentar constantemente el servicio. Frente a estos fracasos, el DRI y la UPOCPICH formulan un proyecto más global de capacitación, según la modalidad "Aprender-Haciendo".

¿Cuánta autonomía de gestión ha alcanzado la UPOCPICH? ¿Hasta qué punto esta autonomía es real y no formal? ¿Cómo avanza la Unión en el proceso de ir logrando autonomía de gestión?

En el plano de la formalidad, la UPOCPICH controla el CISEC y el proceso de comercialización y administración del fondo de crédito en insumos. Para el efecto, cuenta con una estructura de promotores, comisiones, asamblea general y directiva; cada una con su ámbito de responsabilidades.

Los técnicos del proyecto DRI, ubicados dentro del CISEC, no tienen capacidad de decisión alguna y deben reducirse a asesorar en la corrección de deficiencias, y a ir proponiendo nuevas alternativas que desarrollen y enriquezcan la experiencia.

Igualmente, quienes suscriben los compromisos de crédito en insumos, son los dirigentes de las organizaciones de base, con el asesoramiento de los técnicos del DRI y los promotores campesinos.

Algunas conclusiones se pueden sacar al respecto:

El hecho que la Unión asuma todas las responsabilidades y decisiones, ha significado una marcada lentitud en la marcha de los servicios y en la corrección de las deficiencias. Si bien esta lentitud puede aparecer ante los ojos de los técnicos del DRI, como desesperante, es inevitable y necesaria en un proceso de capacitación. El campesino no sólo tiene su propia concepción del tiempo y de los procesos, sino que carece de la elasticidad que da la experiencia administrativa y tiene que ir adquiriendo en un proceso lento y doloroso, que incluso le acarrea fracasos a veces irreparables. De lo contrario, lo más fácil sería sustituirla ante las emergencias y volver a la situación de dependencia y pasividad frente al estado.

Por otra parte, tendrá que pasar tiempo hasta que las dirigencias campesinas asuman con objetividad su función. ¿Qué significa esto? Que, por el momento, su nivel de conciencia es todavía limitado; y privilegia sus intereses personales, o de amistad frente a los de la organización. Así, por ejemplo, tardará tiempo y les llevará muchas cavilaciones, el tomar decisiones drásticas frente a abusos o una malversación de fondos dentro de la organización y por parte de compañeros suyos.

Es interesante fijarse en lo que, actualmente, ocurre con el programa de comercialización de plátano. Hay un caso de retención de fondos por parte de un responsable del programa, que está perjudicando tanto al programa, como a un sector de productores. Si bien el técnico del IICA detectó, desde el primer momento, la irregularidad, ha ido acompañando primero a la comisión de comercialización en el lento proceso de develamiento de la irregularidad; hasta que, hoy, la comisión ha tomado conciencia del problema. Al momento de la última visita, se estaba preparando un taller para tomar en el marco de la reflexión capacitadora, junto con la directiva de la Unión, una resolución sobre el problema.

Entretanto, la irregularidad se ha mantenido por varias semanas con evidente perjuicio. Pero ello era inevitable dentro del proceso de aprendizaje.

Sin embargo, aunque estos pasos se dan, todavía el técnico asesor es visto como un observador crítico, que en cualquier momento puede romper su distanciamiento e intervenir en la organización, valiéndose de que es el proyecto estatal el que provee con fondos a la UPOCPICH. Los dirigentes tienen mucho recelo ante este peligro, y no acaban de asumir su plena autonomía frente al proyecto. El técnico, arguyendo razones de falta de análisis o de informes técnicos, podría muy bien bloquear resoluciones. De allí que es muy importante la forma en cómo conciba él su rol de acompañamiento, para no precipitar procesos ni provocar interferencias; y, en cambio, sí ayudar a la organización a avanzar en el aprendizaje, corriendo incluso, al principio, riesgos de crear resistencias en ciertos sectores que tradicionalmente manipulan las organizaciones.

En síntesis: fue un paso positivo entregar el control formal del proceso a la organización campesina, aun a costo de caminar lentamente y de requerir todavía un acompañamiento técnico por un buen tiempo. Incluso, actualmente, el DRI entrega recursos para que la UPOCPICH, en forma más o menos independiente, firme contratos de construcción de

obras comunitarias. Sin embargo, no significa todavía una autonomía madura por parte de la organización campesina — que aún vuelve sus ojos al técnico asesor, cuando debe referirse a alguna información del funcionamiento del CISEC o cuando se trata de tomar una resolución trascendente.

Los dirigentes han asumido el reto y han recuperado confianza en sí mismos.

Se verá, más adelante, cómo actúa —o no— la planificación de la capacitación, para consolidar el paso futuro desde el control puramente formal, hacia el ejercicio real de la autogestión.

Dos reflexiones finales sobre este punto:

— Existencia de un "cuello de botella" en el caso no sólo de la UPOCPICH, sino de todas las organizaciones regionales del país, que impide alcanzar madurez en la gestión administrativa. Es la enorme dificultad para diferenciar los campos de la representatividad social de los de la ejecución administrativa y financiera.

Cuando la lucha por la tierra sufrió un natural reflujo, hacia fines de la séptima década, las organizaciones rurales de carácter regional comenzaron a emprender servicios que les permitieran conservar su presencia entre las bases. Para concretar tales servicios, encontraron apoyos y recursos, tanto en organismos solidarios internacionales, como de las políticas y acciones DRI. Así es como surgieron infraestructuras dedicadas a labores de poscosecha, operativos de comercialización agropecuaria y servicios de venta de insumos y víveres; además de otras tantas actividades.

Inicialmente, y porque en parte la estructura formal de las cooperativas lo favorecía, los líderes elegidos para las directivas, como representantes de las bases, distribuidos en comisiones, ejecutaron dichos servicios. Rápidamente fue posible detectar algunos vicios:

- Líderes no necesariamente eran buenos administradores.
- Cambios de dirigencia casi anuales, impedían continuidad en la administración de los servicios.

- Ciertos líderes comenzaron a perpetuarse en cargos de representación para asegurar una continuidad.

Pero la detección de estos vicios, por parte de técnicos y promotores externos a las organizaciones, no ha tomado cuerpo todavía entre las organizaciones. No las ha llevado a comprender —con contadas excepciones— que deben dotarse de equipos técnicos relativamente deliberantes; que perduren en el tiempo, y que concreten las aspiraciones de los representantes sociales de la comunidad.

La UPOCPICH no es ajena a este problema. No logra, por ejemplo, consolidar un equipo de contabilidad capacitado. Y el CISEC cuenta con un gerente que es miembro de la directiva, pero que tiene enormes limitaciones para ejercer la gerencia. Si bien poseen el asesoramiento de los técnicos del DRI y un ingeniero, contratado específicamente para las obras comunitarias, la Unión todavía no asume el problema de estructurar un equipo técnico por fuera de la rotación natural de los directivos de la Unión.

— La sistematización de la experiencia del proyecto Puerto Ila Chone (Borja 1989), a la que se ha hecho referencia a lo largo de este trabajo, contiene una opinión digna de considerarse:

[...] hubiese resultado más interesante el propiciar líneas organizativas por tipo de productores, antes que tratar de robustecer mecanismos de participación desde las cooperativas, las cuales, cuando el proyecto inició operaciones, habían cumplido ya su rol para la adjudicación de la tierra y estaban en franco proceso de descomposición interna.

Tres observaciones se hacen sobre esta reflexión:

- Lo que dio dinamismo al Comité Campesino, inicialmente, fue el tratamiento abierto de propuestas de trabajo, en torno a las cuales se fueron agrupando los interesados: ganaderos, maiceros y plataneros. La experiencia superó las estructuras cooperativas.
- Aunque la UPOCPICH ha hecho importantes esfuerzos, para mantener una información amplia y democrática en sus asambleas con los representantes de las cooperativas, la información se queda en ellos, sin que la estructura de las cooperativas facilite su difusión hacia las bases.

- Ese dinamismo especial que se encuentra en las comisiones sectoriales de trabajo —Comisión de Comercialización, por ejemplo, en poco tiempo ha alcanzado un importante dominio de gestión—, choca —ya se anotó— con la lentitud de funcionamiento de la Directiva de la Unión. Esto demuestra una contradicción entre el interés y la iniciativa de los sectores directamente concernidos —plataneros, por ejemplo— y las cúpulas directivas generales que representan intereses de diferentes sectores y estratos de población.

Participación campesina

Igualmente, la población no guarda una historia sobre su participación anterior al proyecto DRI. Y, durante la preparación del diagnóstico y del proyecto, no se superó la simple consulta para efectos de planificación.

La población, si bien comenzó a participar a través del Comité Campesino, no abandonó, si no hace muy poco tiempo, una actitud pasiva de demanda. Luego a través de la UOCRO y, posteriormente, con la conformación de la UOCPICH, se abren espacios concretos de participación.

En este documento, se habló de que fue necesario un proceso de varios años para que el Subsistema de Desarrollo Rural comenzara a vislumbrar formas concretas y vivas de participación. Evidentemente que ello surgió más rápidamente en zonas con historia de organización y de relación con el Estado. Lo interesante fue que allí, donde se dio esa participación en condiciones óptimas, prevalecieron cuatro características.

- Se trató de robustecer procesos tecnológicos de la pequeña producción. Por ejemplo, la cosecha en parcelas demostrativas dio inicio a la creación de fondos colectivos de semillas o bancos de fertilizantes, manejados por las organizaciones más allá del proyecto DRI. Con frecuencia se consideró que la participación para la gestión prosperaba, fundamentalmente, en áreas como la salud, o la comercialización de alimentos, en las que la población se organizaba para hacer marchar un servicio comunitario. Sin embargo, con excepciones, estos programas han estado afectados de asistencialismo y han contado con participación de la población, mientras existió presencia y apoyo externo.

- La participación desencadenó la iniciativa de los sectores campesinos; se multiplicaron las actividades colectivas; se democratizó la organización, al permitir la participación en la ejecución de los programas a un mayor número de miembros; y, poco a poco, el campesinado se favoreció en experiencia de administración y gestión.
- El aprendizaje fue lento y difícil, en absoluto lineal, con largos reflujos provocados por la resistencia de los técnicos a perder el control de las situaciones; al largo historial asistencialista soportado por las comunidades; a las formas organizativas vigentes que tendieron a dispersar la participación en función de muchos intereses, en el marco de una profunda diferenciación campesina; o a la imposición de los sectores de poder económico, o social dentro del grupo.
- Lamentablemente, no fueron precisamente los sectores más empobrecidos de la comunidad —obligados a ausentarse en busca de trabajo, totalmente desmotivados y carentes siquiera de un punto de partida para arrancar en el proceso—, quienes animaron esa participación.

Estas cuatro características señaladas brevemente, y que pueden ser más o menos aplicadas también al programa de capacitación de la UOCPICH, constituyen en este momento una aproximación a la participación campesina dentro del programa de capacitación de Puerto Ila Chone.

Si comenzamos por la última, se sigue atendiendo, a través de servicios como el crédito, a estratos medios del campesinado.

En cuanto a la preferencia por servicios que afectan a las estructuras de producción y comercialización sobre otros, como el expendio de víveres. En efecto, en la experiencia que se estudia, es posible observar el poco éxito de ciertos servicios subsidiados como la tienda comunal, ubicada en un sector urbano, y a la que acuden no precisamente los miembros de la Unión sino habitantes del sector. De allí que los datos del movimiento financiero no reflejan la realidad. Incluso la tienda ha intentado convertirse en una distribuidora central, que alimente una red de tiendas comunitarias ubicadas en el campo. Pero esta bodega central no alcanza a competir con distribuidores mayoristas; y las tiendas integrantes de la red, acabaron por preferir una relación directa con tales

distribuidores. Y es que, en el país, se ha distorsionado el sentido de la comercialización de víveres. No se trata de mantener un servicio permanente que, para ganar en competitividad con los comerciantes locales, deba acumular pérdidas y soportar el deterioro de su pequeño capital. Se trata de generar operativos de distribución, allí donde exista especulación con un proyecto; para ejercer colectivamente un control sobre el mercado, al tiempo de movilizar a la población y desarrollar su conciencia.

Por el contrario, lo que va consolidándose poco a poco, todavía con limitaciones de capital y falta de eficiencia —ya se señaló que los cambios en el sector rural son lentos y desiguales—, es la comercialización del plátano y el crédito en insumos, por su incidencia en las condiciones de producción. Se dice poco a poco, porque, si bien un 50% de las organizaciones miembros de la UPOCPICH participan del programa, es un reducido número de miembros de la comunidad los que lo aprovechan.

Nuevamente, se constatan las limitaciones que plantea la organización cooperativa. Da pie a la manipulación y genera una situación *sui géneris*: estratos de productores —por ejemplo de plátano— dentro del área de la Unión, están impelidos a juntarse, porque pertenecen a distintas estructuras organizativas formales.

En muchos casos, y no se descarta que ello ocurra o esté ya ocurriendo en la UPOCPICH, las bases van estableciendo relaciones individuales con la organización regional, a través de mediaciones locales puramente formales que, a la larga, irán agonizando. Es el caso, por ejemplo, de los pequeños productores que entregan el plátano a la UPOCPICH. Lo hacen por medio de un PCC, representante formal de la cooperativa de base. En algunos casos, resulta ser un simple intermediario con un poco menos de margen de ganancia que el tradicional y sometido a un cierto control por parte de la Unión. No existe, por tanto, una instancia de comercialización colectiva que involucre y haga partícipes del proceso de capacitación a todos esos productores. Ellos simplemente entregan el producto al PCC y reciben el dinero de él, con lo que la experiencia de capacitación, la creación del conocimiento y el dominio de las destrezas, se quedan en el ámbito de ese PCC —que lo utilizará después en su beneficio personal— y de la estructura administrativa central; esto es, la Comisión de Comercialización de la Unión.

Se afirmaba igualmente que uno de los aspectos positivos de la participación, es desencadenar e interrelacionar las iniciativas populares. Tal es el caso de la microempresa que funciona en una de las organizaciones de base de la UPOCPICH, destinada a dar trabajo a las mujeres. Como se había dicho, la Unión ofrece, entre otras ventajas de la comercialización del plátano, un reconocimiento a esa parte del producto que, por su estado deficiente, no sirve para la exportación; y comenzó a procesar el desecho proveniente de su organización y a entregarlo a una industria. Ahora, todo el desecho de la Unión es entregado al grupo de mujeres, con lo que se crea trabajo y se comercializa, con ventaja, este producto.

Por otra parte, en la UPOCPICH, se está también viviendo un proceso participativo, favorecido por la ampliación de su espectro de acción. Como se ve en el Anexo 2, la estructura de la Unión se ha hecho compleja con la creación de comisiones y grupos de trabajo que no constituyen una forma de burocratización de la organización, sino una ampliación de los niveles de participación; una distribución de responsabilidades; y, por tanto, también de oportunidades de capacitación.

Y se cree que tal ampliación no burocratiza la gestión de la Unión, porque, por ejemplo, cada actividad o servicio tiene un manejo contable independiente, que permite ampliar el aprendizaje a más cuadros campesinos; y simplifica el trámite, al tiempo de permitir la rápida detección de cualquier irregularidad o deficiencia. Ello no significa el mantenimiento de contabilidades paralelas; pues todo, finalmente, se consolida en un balance único.

Hay también otro tipo de participación que, paradójicamente, no se refleja en la utilización de los servicios. Es el caso de las cuotas extraordinarias entregadas por los campesinos, miembros de la Unión, para la capitalización inicial de la tienda y el almacén de insumos; servicios que no son ocupados ni por el 50% de quienes cotizaron para ellos.

Pero, si bien no existe la participación amplia de las bases, en la utilización de los servicios de la Unión, la presencia de sus representantes en la vida de su organización es significativa. Las asambleas mensuales, casi nunca dejan de contar con el 50% o más de sus miembros. La dificultad reside en lo señalado: la ausencia de información hacia las bases por parte de sus representantes. Cuando la Unión no estaba

suficientemente estructurada, y funcionaba a través de encuentros campesinos, estos tenían la ventaja de que se reunían, en forma rotativa, en las organizaciones de base; con lo cual, en cada ocasión, una comunidad podía empaparse directamente de los asuntos del conjunto de organizaciones.

Por otra parte, la falta de prioridades en el aprovechamiento de esas asambleas, limita la información de aspectos sustanciales; pues, frecuentemente, se consume el tiempo en el tratamiento de aspectos de detalle o de trámite, cuando existen aspectos de mucho contenido que quedan relegados. Tal es el caso, por ejemplo, de la atención limitada que se da al debate sobre el movimiento financiero de los programas.

Existen otros factores de orden subjetivo que actúan sobre la participación campesina, y que se pueden detectar también en el caso de Puerto Ila Chone. En las entrevistas de campo realizadas, la limitada participación en la entrega de plátano al programa de comercialización de la Unión, es visto como una manifestación de la ausencia de conciencia de los campesinos, con respecto a la organización. "*No la sienten suya*", nos decía un informante. Pero se trataría más bien de una articulación de situaciones objetivas que generan una actitud negativa, o de recelo, en la población.

Por ejemplo: si los PCC —al menos en algunos casos— actúan como intermediarios, no hay motivo para que la población los diferencie sustancialmente del intermediario: con el que tienen una vieja relación que no quieren romper; no necesariamente ciertos márgenes de beneficio ofrecidos por la organización, crean automáticamente confianza en el campesino vendedor. Deficiencias en el manejo financiero del programa crean retrasos en los pagos del producto, que no ocurre con los intermediarios tradicionales. Igualmente, la inexperiencia de la organización resta eficiencia al programa que, en el caso de la comercialización, muchas veces debe enfrentar obstáculos como el boicot de los exportadores y comerciantes locales; o el incumplimiento de los compromisos, por parte de la empresa estatal, de almacenamiento y comercialización, con la que se realizan acuerdos de entrega del producto acopiado por la Unión.

Tampoco las soluciones aplicadas a estas limitantes han sido mecanismos idóneos para generar participación. Por ejemplo, durante toda la primera época en que la UPOCPICH puso a funcionar su infraestructura con sus propios recursos, llegó a exigir la participación de

los miembros de las cooperativas de base en los servicios como la comercialización de productos agrícolas, de víveres y de insumos, a cambio de la realización de obras comunitarias. Paradójica situación, resultante de una respuesta subjetiva a una limitación considerada también de orden subjetivo, y conocida como falta de conciencia.

Finalmente, si se entrara a establecer en qué orden impactan y alcanzan receptividad los diferentes programas de la Unión, se constataría la persistencia de un hábito asistencialista en las formas de participación campesina; hábito ya no sólo presente en los técnicas sino en las propias bases campesinas. Para ellas, el programa prioritario continúa siendo el de obras comunitarias, alimentado por la falta de infraestructura de servicios —camino, puentes, agua, luz, dispensarios médicos— existente en la zona; pero que, además, no pone en juego sus economías individuales, como sería el caso de la comercialización y el crédito en insumos. En su provecho, hay que anotar la dinámica con la que la Unión y el proyecto DRI han manejado este rubro de "obras comunitarias". Un contratista de obra que tiene a su cargo algunas construcciones dentro del área del proyecto, reconoció que, mientras concreta los contratos en tiempo relativamente corto con la UPOCPICH y el DRI, con otras entidades estatales debe reajustar, ocasionalmente, hasta cuatro veces los precios; pues transcurre mucho tiempo antes de que se decida la obra, los presupuestos pierden vigencia, y se reajustan duplicando y hasta triplicando los costos presupuestados originalmente.

En segundo lugar estaría de preferencia el servicio recientemente implantado de crédito en insumos; su importancia se debe a la forma en que gravita en el campesinado de la zona, la ausencia de capital para cubrir los costos de producción, sobre todo, en los de ciclo corto.

Finalmente estaría el programa de comercialización de plátano, que, si bien ha crecido, todavía afecta a estratos limitados de la población; pues ésta, en su mayoría, prefiere la seguridad del intermediario conocido, que le facilita recursos durante el período anterior a la cosecha y le paga por su producto en el mismo momento que lo recibe, sin los riesgos de la experiencia.

Adquirir destrezas de gestión

¿En qué medida el programa de capacitación ha viabilizado la apropiación, por parte de la Unión, de destrezas de gestión administrativa?

Es difícil, ante la ejecución actual del programa de capacitación, decir una palabra definitiva al respecto. Lo único que se puede hacer es atenerse a un hecho objetivo: asumir por parte de la UPOCPICH el control de la gestión, aunque sea inicialmente de manera formal, necesariamente va sembrando destrezas en los dirigentes que lo asumieron.

En ese sentido, la experiencia de manejo del CISEC aporta los siguientes elementos:

- Se constituye en un invaluable ejercicio de gestión en manos de la organización campesina.
- Permite que el campesinado se familiarice con el manejo del mercado o del crédito; rompiendo, en buena medida, ciertas trabas para el campesino, como son los márgenes de beneficio de intermediarios y exportadores, las ventas anticipadas de la producción a los intermediarios, para poder financiar el proceso productivo, y que la familia pueda sobrevivir entre una y otra cosecha; o ante los créditos de agiotistas.
- Posibilita establecer en cada temporada, junto con el técnico DRI, el "paquete tecnológico" que debe aplicarse en la solicitud del respectivo crédito, y facilita que, poco a poco, la colectividad campesina vaya tomando entre sus manos las decisiones de índole tecnológica. El programa, en el corto tiempo de ejecución, ya ha entregado dos y tres créditos que no han nacido directamente de la recomendación e intervención del técnico del proyecto, sino que han sido producto de la reflexión autónoma de la organización; lo que ha significado, en todos los casos —y esto es interesante— modificaciones al "paquete tecnológico" recomendado por el técnico.

Cambios en el proceso productivo

El último propósito de cambio establecido por el programa de capacitación, y al que se quería referir en este balance, es la consolidación de modificaciones en el proceso productivo del campesinado de la región.

Desde hace dos años, los técnicos agropecuarios de la Unidad Ejecutora llevan un registro de lo que está ocurriendo con los procesos productivos y la adopción de cambios tecnológicos. Los resultados se van sistematizando a fin de cuantificar los efectos de la transferencia tecnológica. Hay productos, como el maíz, en los que se ha elevado la productividad durante este período, en más de un 100 por ciento. Este registro, además de constituirse en un interesante desarrollo metodológico, ratifica la validez de la alternativa de articular la asistencia técnica con el aprendizaje de destrezas de gestión.

Es evidente, a todas luces, y ya se ha señalado: la creación de una línea de crédito ágil y en condiciones de plazo e interés muy convenientes. Facilita enormemente la aceptación por parte del campesinado, de la transferencia de tecnología. Y lo facilita en un doble sentido: permite que el campesino experimente con la recomendación, sin, que por ello, se entre en un proceso peligroso de endeudamiento; da dinamismo al programa de los promotores agrícolas y pecuarios campesinos; a los PAC, que trabajan también con el programa de insumos de la Unión; e igualmente, la comercialización ventajosa del plátano incentiva a los productores a mejorar las condiciones del cultivo.

Por otra parte, si la recomendación resulta positiva, el campesino que tomó un crédito en semilla para media hectárea, ampliará la influencia de la transferencia de tecnología al resto de su finca y a sus vecinos. La transferencia de tecnología, en el Puerto Ila Chone, ha tomado dos giros novedosos:

- Ha desechado las parcelas demostrativas-modelo y en terrenos de un beneficiario privilegiado, para colectivizar el proceso. Ahora, se instalan parcelas demostrativas en todas las fincas que entran al programa de crédito en insumos. Esto es: el crédito hecho por el campesino cuenta con el seguimiento de los técnicos DRI y de los PAC. El crédito es entregado por la Unión, exclusivamente a organizaciones de base, para que éstas, a su vez, la entreguen de modo individual a los socios.

- Ha implementado el programa de los PAC. En el momento de las visitas, funcionaban, en el proyecto, 20 promotores PAC pecuarios, cuyo proceso de preparación fue el siguiente: a) la comunidad recibe, por parte de los técnicos del DRI, dos seminarios sobre aspectos de tecnología agropecuaria, y al final de ellos, la propia comunidad selecciona a su líder para constituirse en un PAC; b) posteriormente, el PAC seleccionado pasa otras instancias de capacitación en otras comunidades, donde cumple su aprendizaje a través de la práctica supervigilada; c) finalmente, vuelve a su comunidad y, frente a ella, rinde un "examen" práctico que le permite acceder al diploma y a un instrumental —un botiquín con instrumental mínimo y un fondo de medicamentos en el caso pecuario— para practicar un conjunto de tareas; d) se reúne periódicamente con el técnico DRI y los otros PAC, para evaluar su actividad, resolver consultas, corregir errores y renovar permanentemente sus conocimientos.

En estas evaluaciones periódicas, se puede anotar un defecto que demuestra la persistencia del verticalismo en los técnicos DRI: la evaluación se hace al margen de la comunidad, que no tiene oportunidad de evaluar y ejercer control sobre el PAC. Este promotor es remunerado por la propia organización según distintas modalidades: pago de un salario, en productos, en préstamos o apoyo para trabajar su finca, entre otros.

En cuanto a los PAC agrícolas, se está en la etapa inicial de implementación del programa y selección de los candidatos; y se espera que, para el ciclo agrícola que se inicia en estos días, entren a actuar. La introducción de los PAC, en la estrategia de asistencia técnica, se va convirtiendo en la posibilidad más idónea de prolongar el proceso de transformación de las condiciones tecnológicas de producción, más allá de la vida del proyecto DRI.

Un PAC agrícola por ejemplo,

[...] estará capacitado para programas en la comunidad a la que representa, actividades que demandan los procesos de los cultivos seleccionados, como siembras, control de malezas, controles fitosanitarios, fertilización, etc. y, comunitariamente tramitar la adquisición a crédito del Almacén de Insumos Agropecuarios de propiedad de todas las Organizaciones Campesinas del área del proyecto, los insumos que requieran para pequeñas extensiones de cultivo (Metodología de... 1990).

"Acción generadora" y planificación del proceso capacitador

En cuanto a los aspectos de la estrategia capacitadora, interesan particularmente: las cualidades de la acción generadora y la planificación del proceso de aprendizaje.

Al hablar, en un capítulo anterior, de las características de la acción generadora, se había destacado que, en el caso del proyecto Puerto Ila Chone, la deficiente e injusta comercialización, sumada a la ausencia de crédito para financiar el proceso productivo, constituyen, sin duda, aspectos estratégicos que limitan las posibilidades de despegue del campesino de la región. Y que, por tanto, confrontarlos con un fondo de capacitación para la comercialización y el crédito informal en insumos agrícolas, podía ser una forma potencial de desencadenar todo un proceso de aprendizaje y de desarrollo.

Se repasa, pues, de manera breve e incluso desordenada, el conjunto de acciones y procesos que el programa de capacitación de la UPOCPICH ha generado a su alrededor:

- **Al enfrentar a la organización y sus dirigentes y miembros, a la gestión de fondos para servicios de comercialización y crédito, se desarrolla en ellos conocimientos y destrezas que les permitirán afrontar, autónomamente y con ventaja, en el futuro, situaciones de orden estructural.**
- **Al manejar recursos y capital, se facilita el funcionamiento de servicios, como el almacén de insumos y la comercialización del plátano.**
- **Al contar los miembros de la organización de base con acceso a una línea de crédito en insumos, van adquiriendo prácticas de programación en sus procesos productivos.**
- **Ante la posibilidad de introducir mejoras tecnológicas, dentro del proceso productivo con crédito concedido en términos ventajosos, se incentiva al campesinado a extender a toda su finca dichas mejoras.**
- **La comercialización del plátano, al valorar la fruta de rechazo, ha generado una iniciativa en una de las organizaciones de base, para**

dar empleo a las mujeres. La UPOCPICH entrega a este grupo el producto rechazado; y las mujeres lo preparan para comercializarlo con una industria del ramo.

- **La comercialización de insumos y el programa de crédito para adquirirlos, alimenta un programa de PAC, al tiempo que ayuda al campesinado a adoptar nuevas alternativas tecnológicas.**
- **La presencia de los PAC permite poner en funcionamiento un programa de capacitación en manejo de distintos cultivos y de ganado y pastos.**
- **La aparición de nuevas líneas de servicio al calor del programa de comercialización actual; por ejemplo, la Unión está distribuyendo combustible para uso doméstico en el marco de un acuerdo con la empresa estatal de petróleos.**
- **La organización adquiere destrezas en manejo administrativo contable.**
- **La participación de diversos sectores del campesinado, en los diferentes aspectos del programa, promueve una mayor democracia en la organización y despierta el interés de los miembros de base por los destinos de su organización.**
- **El programa habría podido generar un microproyecto de utilización de medios en la comunicación participativa.**

Esto es, en síntesis, una acción generadora, que, por efecto de "carambola", involucra aspectos de la situación campesina y genera procesos espontáneos de desarrollo. Hasta que, en un momento determinado, el CISEC de la UPOCPICH se convierta en un espacio de generación de iniciativas campesinas de todo tipo; y en una escuela auténtica de capacitación, en aspectos tecnológicos, administrativos, contables, políticos, entre otros.

Pero lo señalado hasta aquí, descansa sobre una base fundamental: la planificación del proceso de aprendizaje.

Cuando se ha optado por una estrategia de aprendizaje abierto y continuo, se enfrentan nuevos retos y dificultades que no existían en la planificación tradicional. Esto es: la capacitación se reducía a un número

x de seminarios, cursos, jornadas de campo, giras de observación, que debían cumplirse dentro de un período determinado y de acuerdo a un cronograma. Allí, la evaluación consideraba únicamente el cumplimiento de los eventos y no se interesaba por medir el impacto real.

En el caso del aprendizaje continuo, seleccionado para la experiencia en Puerto Ila Chone, no existen otras actividades prefijadas, sino las elementales para organizar el arranque del programa; tal vez evaluaciones intermedias y una evaluación final. Allí no se puede, por tanto, medir los resultados por las metas cumplidas, sino por los avances reales a lo largo del proceso de "Aprender-Haciendo". Y, allí, los parámetros de medición son implacables. Por ejemplo; la eficiencia de la ejecución, el desarrollo de la capacidad de las personas y de los órganos responsables, los niveles cotidianos de participación son resultados que, de no producirse, hacen naufragar la experiencia y demuestran objetivamente los niveles de impacto.

Si no existen actividades formales palpables, la capacitación radica en mantener constantemente tenso el hilo conductor del proceso; no olvidar en ningún momento la intención capacitadora y el propósito o metas planificadas inicialmente.

Se ha afirmado, en líneas anteriores, que es prematuro medir los resultados finales en el caso del programa de capacitación de la UPOCPICH; porque todavía resta camino por recorrer, y están afectados por factores también ajenos a la experiencia, como las limitaciones de capital de operación. Sin embargo, sí es posible sostener dos hipótesis:

- Al asumir la UPOCPICH el control de la gestión, necesariamente las personas y la organización están cambiando.
- Si no se sostiene permanentemente tenso el hilo de la capacitación, son muchos los riesgos de fracaso que se corren.

Esta segunda hipótesis interesa particularmente, porque hace referencia al aspecto más crítico de la experiencia de Puerto Ila Chone; y puede significar, a la larga, limitados resultados finales.

Brevemente, se ahonda en los pasos positivos que se están dando, y en las carencias que se encuentran.

En cuanto a lo primero: es sumamente interesante constatar que la Unión, con el apoyo del DRI, está comenzando a convertir la búsqueda de solución a deficiencias e irregularidades internas, en espacios de reflexión y capacitación. Eso ocurrirá cuando, próximamente, se reúna el taller para afrontar las irregularidades cometidas por un responsable del programa de comercialización de plátano, a las que ya se ha hecho referencia anteriormente.

Si este mecanismo de convertir las áreas de conflicto en espacios de capacitación, comienza a aplicarse sistemática y planificadamente, la organización dará pasos seguros para madurar en el proceso.

En cuanto a las carencias, se encuentra que no existe una intención capacitadora continua. No se cree que esto sea un problema del asesor actual del DRI en el programa del CISEC, o de los asesores en transferencia de tecnología. Tanto el perfil del primero, es el ideal para prestar asesoramiento en el afinamiento del manejo administrativo del CISEC y garantizar los mecanismos de comercialización, como lo es también el de quienes conducen el programa de transferencia de tecnología. No corresponde tampoco hacer afirmaciones taxativas al respecto; pero, tal vez, se debió pensar, inicialmente, en complementar este acompañamiento con un asesor que haya manejado procesos de capacitación específicos.

Si bien, en el programa del CISEC se convocaron inicialmente dos seminarios con dirigentes y representantes de las bases y, actualmente, se prepara un seminario de evaluación intermedia, ha faltado el reciclaje constante de la capacitación. Es decir, ese ejercicio permanente de subrayar cada pequeño progreso en la gestión, a fin de irlo consolidando. Esta deficiencia, en parte por la mayor capacidad de cobertura, es menos aguda en la transferencia de tecnología, apoyada por los PAC.

Por otra parte no existe una proyección del proceso capacitador en la gestión del desarrollo, hacia el conjunto de las bases. La asamblea de representantes de las cooperativas, que se reúne cada mes con una extraordinaria regularidad, no tiene eco en los sectores de base. No existe, y ya se dijo en un capítulo anterior, propuesta de utilización de los medios de comunicación, en función de involucrar al conjunto del campesinado en la experiencia capacitadora.

En síntesis: la experiencia se proyecta hacia el campesinado sólo en un aspecto: introducción de modificaciones tecnológicas, acompañada por

efectos de la participación de la población en la planificación del proceso productivo, de la transmisión de ciertas destrezas de autogestión.

Los elementos para un buen seguimiento, y los insumos para un proceso de capacitación continuo, están dados. Las comisiones regularmente abordan y plantean soluciones a los problemas. La Directiva, aunque con lentitud, actúa. Las asambleas amplias son constantes y regulares. Falta el ingrediente de la capacitación, aplicado en cada momento y en todos los espacios; una capacitación que, además de alimentar la autonomía de la organización, permita medir, en su real dimensión, los flujos y reflujos del proceso, de modo que no se sobredimensionen las dificultades y se rescaten las cualidades de la experiencia.

Algunos factores que condicionaron la operación

Si bien en las conclusiones se verán las dificultades actuales fundamentales y las soluciones encontradas, se quiere dejar explicadas brevemente algunas de las más importantes, referidas a la operación del CISEC. Se hace ésto porque se cree que de la eficiencia de los servicios, depende también el proceso capacitador.

Hay limitantes referidas a la operación, en sí misma, del CISEC:

- **Falta de eficiencia en el servicio, trabado por la dubitación y lentitud de los dirigentes para ajustar los procedimientos.** Como ya se anotó, esta falta relativa de eficiencia, es parte del duro proceso de capacitación.

Con frecuencia, los dirigentes se ven sometidos a presiones de su círculo de amistades para no implantar correctivos y solventar deficiencias; o no están lo suficientemente motivados y conscientes, como para enfrentar los riesgos de enemistades personales que encarna una administración severa. El juego político local tradicional se impone todavía. El alcanzar la eficiencia es, ciertamente, uno de los mayores retos en el proceso de aprehensión de destrezas de gestión.

- **Tendencia al anquilosamiento en las directivas, que se contentan con lo alcanzado y no producen nuevas alternativas de trabajo.** Si

bien ésta, debe ser una preocupación de las comisiones especializadas, ellas no cuentan con capacidad para adoptar decisiones oportunas y renovar procedimientos, puesto que se topan con la lentitud de la Directiva.

- **Falta de cohesión** entre el conjunto de servicios. Si bien hay constantemente asambleas, donde circula información sobre todos ellos, no existe una íntima relación, por ejemplo, entre el programa de comercialización y el de obras comunitarias.
- **Limitaciones de capital de operación**, a pesar de los dos fondos aportados por el estado a través del DRI, siguen siendo un problema para consolidar los servicios. La acción del CISEC está sometida a una constante fragilidad, por lo que cualquier reflujo o fracaso económico puede serle fatal.
- **Finalmente, para los técnicos y directivos consultados**, no existe todavía una apropiación, por parte del campesinado, del conjunto de servicios de la Unión. No lo sienten aún propios y, al momento de decidir, por ejemplo, con quién comercializar su producción o dónde adquirir insumos o víveres, lo comparan con los sistemas tradicionales de intermediación; e incluso, con frecuencia, prefieren estos últimos. Todo ello se debe también, en parte, a la falta de regularidad y uniformidad de los servicios; y a la ausencia de motivación y garantías necesarias que deben emanar de la organización del programa para que sea respaldado por las bases.

Existen, por otra parte, factores institucionales sobre los cuales resulta muy interesante hacer unos breves comentarios.

Es un problema, no sólo ecuatoriano sino continental, la lentitud y poca elasticidad con que el Estado actúa en los programas de desarrollo. Los controles administrativo-financieros frenan cualquier innovación al respecto. Sin embargo, la Unidad Ejecutora del DRI Puerto Ila Chone, particularmente en los dos últimos años, ha actuado con marcada imaginación para encontrar formas de agilizar —dentro de la legalidad— el financiamiento de la experiencia de capacitación. Se tienen dos ejemplos:

- Los presupuestos no permiten hacer donaciones de recursos económicos a las organizaciones campesinas. Sin embargo, destinan partidas presupuestarias, a fondo perdido, para adquisición de

insumos para ensayos agropecuarios; o para eventos de capacitación. Por tanto, sin violentar la legalidad, se pueden diseñar trasposos de fondos de capacitación a la UPOCPICH, en el marco de las partidas presupuestarias para este tipo de gastos.

- Para efectos de adquisición de insumos o herramientas, el Estado exige varias proformas comerciales. Dentro de este trámite, la Unidad Ejecutora privilegia las propuestas presentadas por la organización campesina, con lo que se favorece con significativas inversiones en adquisiciones; y la coadyuva a fortalecerse.

Se podría abundar en ejemplos por el estilo.

Las propuestas de estrategias, para viabilizar las iniciativas capacitadoras, nacen de la práctica en el campo; y hay que saber implementarlas sin entrar en competencia con la estructura legal institucional, a riesgo de ocupar las energías en aquello y no llevar a ejecución las propuestas capacitadoras.

Pero, si bien existen iniciativas muy interesantes para obviar los obstáculos burocráticos y generar iniciativas, se vive un marcado retraso en la sistematización metodológica ¿Qué tiene que ver aquello con el aparato institucional y sus políticas? Tiene mucho que ver; constantemente se está repitiendo un profundo desfase entre los tiempos que le lleva a un proyecto DRI poder concretar un desarrollo participativo, y el tiempo que el campesinado toma para hacer suya la autogestión.

Entretanto, si no se repitieran las experiencias, si gracias a una sistematización fuera posible replicar modelos de acción sencillos y renovadores —acción generadora, PAC, fondos de capacitación, FODECO, empresas campesinas autogestionarias y solidarias, entre otros—, se podrían consolidar procesos participativos desde el principio de ejecución de un proyecto DRI. Es cierto que, en el caso ecuatoriano, hay que tener en cuenta que, entre 1984 y 1988, un gobierno con políticas sociales muy débiles, restó toda importancia al DRI y provocó un retraso en el desarrollo de la estrategia de este tipo de proyectos.

Una limitante originada en las políticas institucionales, es la tendencia, particularmente presente en el proyecto Puerto Ila Chone, a subestimar las inversiones en transferencia tecnológica y comercialización. El caso que se ocupa (Anexo 4) es alarmante; pues el gran porcentaje de

inversiones está concentrado en infraestructura vial, con lo que la propuesta de desarrollo rural se vuelve un simple aditamento.

Algunas conclusiones

Al analizar una experiencia de educación rural no formal, originada en los proyectos de desarrollo rural, es indispensable ubicarse en una perspectiva relativa; es indispensable ser realista y no enjuiciarla con el lente del purismo teórico.

Se está frente a procesos de capacitación que tienen su partida de nacimiento en la crítica de metodologías verticalistas, diferenciadoras, alejadas de las condiciones objetivas en las que el campesinado ejerce los procesos productivos. Pero tampoco, por ello, son una experiencia pura de educación popular. No parten del pueblo para regresar a él; suelen alejarse de objetivos estrictamente políticos; más aún, no alcanzan lo que Paulo Freire denominaba la "*politicidad de la educación*" (Torres 1986).

Por tanto, se enfrentan estrategias que, con frecuencia, todavía no tienen claro el carácter directivo que debe poseer todo proceso de aprendizaje. Existe, a menudo, una manipulación del sujeto de la capacitación o la improvisación y la espontaneidad. Constantemente se inducen respuestas y se perturba el proceso de generación del conocimiento; cuya consideración es fundamental, si se habla de una participación activa. Se aplica en función de una estrategia que, con frecuencia, utiliza la capacitación y el fortalecimiento de la organización campesina de acuerdo a las necesidades de los proyectos estatales. Cuántas veces, muchos defensores de la participación organizada del campesinado en los proyectos de desarrollo rural, argumentan, en su favor, las ventajas que ésta ofrece para agilizar las inversiones, y para alcanzar las metas de los proyectos estatales.

Igualmente, hay quienes sacralizan a las organizaciones y sus dirigentes, por temor a incidir sobre las deficiencias que todo proceso de organización soporta.

Pero ninguna política estatal es inamovible; ni ninguna organización campesina está sujeta por la eternidad a quienes fueron sus inspiradores exógenos, o sus manipuladores de un momento. Y, en ese sentido, es

necesario apreciar esta experiencia, analizada a lo largo de este trabajo, al igual que otras más o menos similares, en el marco de los cambios que han sufrido las políticas estatales en América Latina en los últimos diez años.

Más aún: hay que apreciarlas en cuanto este tipo de experiencias han sido las que, desde el interior de los proyectos DRI, han probado la bondad y los límites de las propuestas de acción participativas, y han abierto perspectivas a nuevas propuestas más audaces. Hay que enjuiciarlas, teniendo en cuenta que muchas de ellas vuelven irreversibles los cambios y las nuevas correlaciones de fuerzas, que el desarrollo de la organización campesina forja en el ámbito regional y local.

Uno de los primeros interrogantes que pueden presentarse frente a la alternativa de "Aprender-Haciendo" en el presente caso, es acerca de cuáles pueden ser las razones que justifiquen este tipo de capacitación, y no uno tradicional.

Se cree que un seguimiento atento de la experiencia, da la respuesta.

¿Es posible que un conjunto de eventos formales, por más secuenciales que sean y por más que combinen simulaciones prácticas, puedan dotar a una organización campesina sin experiencia de instrumentos reales de gestión sobre algunos de los aspectos más complejos de la economía rural: la comercialización agropecuaria y la consolidación de cambios tecnológicos a través de crédito?

¿Puede acaso pensarse que una capacitación vertical, en la que el sujeto únicamente es un receptor pasivo, un recipiente al que se le va vertiendo conocimientos, permite que florezca una participación dinámica e imaginativa, necesaria para que una empresa de servicios sea manejada por y para campesinos?

¿Basta con que los técnicos reciten recomendaciones tecnológicas, o incluso intenten, con cjemplar tenacidad, probar su bondad en la propia tierra de los campesinos, para que estas recomendaciones sean asumidas? ¿No forma, acaso, parte del proceso de capacitación, el afectar los obstáculos estructurales, como la pobreza y la descapitalización campesina que impiden que sean asumidas esas modificaciones?

Y, así, se podría ir cuestionando cada una de las características de los sistemas de capacitación tradicionales, e ir confrontándolos con la

propuesta que se ha venido exponiendo en estas páginas, para ratificar que la mejor opción fue la seleccionada.

Ha sido un afán permanente de la metodología de desarrollo rural en Ecuador, el reemplazar los proyectos concebidos como un listado de componentes más o menos independientes, por proyectos que ataquen la pobreza rural al unísono y desde diferentes frentes. Y, en ese afán, se pueden rescatar dos logros:

- **Conversión de los instrumentos de programación, seguimiento y evaluación, utilizados por los técnicos de distintas disciplinas, en espacios privilegiados de reflexión, integración e interacción hasta el extremo de poder afirmar, que todos los componentes son de capacitación. Pero con una precisión: capacitación planificada, participativa y bajo la modalidad de "Aprender-Haciendo". De lo contrario cualquier extensionista podría decir que en su día de campo, en el que recorre varias fincas regando recomendaciones técnicas, está impartiendo también capacitación. A este intento de articulación, se le ha denominado "comunidad de aprendizaje".**
- **Gestación de microempresas o microexperiencias bajo gestión campesina, que respondan a requerimientos básicos y estratégicos de la población, y que cuenten, para su ejecución, con un fondo-semilla y un acompañamiento de capacitación; pero que, al mismo tiempo, involucren más de un componente, para que los técnicos DRI sean interdependientes en la propia acción campesina y puestos a prueba a través de ella. A esta propuesta, se le ha denominado "acción generadora".**

Parece que la experiencia de Puerto Ila Chone, se ubica claramente dentro del segundo logro. La pregunta que se hace, a pesar de que la Unidad Ejecutora del proyecto concluirá sus funciones en pocos meses, es: ¿Cómo se está dando la relación del conjunto de los técnicos del DRI con el programa de la UOCPICH?

Lo interesante, en este caso, es que todas las actividades que restan por ejecutarse, dentro del DRI, están siendo puestas en práctica a través de la UOCPICH; y ello responde, en parte, a esa pregunta.

Sería interesante analizar las consecuencias que este cambio, en el método de hacer desarrollo rural, puede provocar en el futuro. El eje de la acción, indudablemente, se está desplazando desde la unidad técnica

institucional hacia la organización campesina. Gracias a ello, es posible abandonar definitivamente los proyectos sobredimensionados, "faraónicos"; cuyas inversiones absolutamente desproporcionadas, a la larga, por las llamadas "incapacidades de gasto", acaban ejecutándose a medias.

Irónico y paradójico resulta, en una crisis, denominar como capacidad de gasto a la desmesura de la planificación, cuando habría que reemplazarla por políticas de austeridad. Es evidente que el esquema de ejecución del desarrollo rural, implementado en el Ecuador hacia principios de la década pasada, se ha agotado. El concepto de integralidad mismo, ha sufrido un importante desarrollo.

El movimiento de organismos no gubernamentales de promoción ha alcanzado un auge muy significativo y se ha vuelto un interlocutor necesario en la acción de desarrollo rural.

Las demandas campesinas se han diversificado, agregando mayor complejidad al panorama a causa de

[...] procesos de diferenciación social y heterogeneidad productiva, que se ven exacerbados durante la crisis[...], y que [...] diversifican los intereses y pulverizan objetivos organizacionales, convirtiendo las grandes organizaciones nacionales campesinas en entidades de manejo más complejo para representar intereses sumamente variados y, a veces, dispersos (Jordán 1989).

El desarrollo rural ya no puede ser tratado con la simpleza como en años pasados; ni con esquemas que, de una u otra forma, giraban en torno a modelos de desarrollo

[...] que en el pasado privilegiaron la economía urbana de tipo metropolitano, tal como el de industrialización por sustitución de importaciones y el agroexportador de crecimiento hacia afuera,[...]

en función de los cuales, los proyectos de desarrollo rural se constituían en un extenso abanico de acciones asistencialistas; orientadas, no a dar dinamismo a la economía rural, sino a paliar situaciones que podían volverse críticas.

Y, en este momento, se discute en el continente un nuevo enfoque, el de las políticas diferenciadas para el desarrollo rural, que

[...] *parten del reconocimiento de una racionalidad específica de la economía y sociedad nacional (IICA/ACDI s.f.).*

La crisis obliga también a pensar en el campesino —al menos con referencia a las capas más empobrecidas—, como en alguien más que un agricultor (Jordán 1989); los créditos se encarecen y cada vez se abandonan más las políticas de crédito subsidiado; los insumos, de los que el campesino se ha vuelto altamente dependiente, incrementan sus precios y provocan restricciones en el proceso productivo, entre otros.

Todo ello, se cree, justifica la estrategia de capacitación inspirada en el "Aprender-Haciendo".

La organización campesina requiere robustecer su respuesta para representar con fuerza, en la región, el interés de un campesinado duramente golpeado por la crisis; y estar en capacidad de asumir nuevos retos que se irán planteando, bajo nuevos esquemas de desarrollo rural que se centren en la propia capacidad campesina de dar dinamismo a la economía rural.

Ahora, más que nunca, se requiere desarrollar la iniciativa y la capacidad de invención de la población, que debe encontrar sus propias respuestas a sus situaciones concretas. El campesinado tiene que pensar por más allá del proceso productivo, y poner en marcha programas sencillos pero eficientes, autogestionados y solidarios, en el campo del crédito, en la obtención de insumos, en la comercialización agropecuaria; tanto para contrarrestar los procesos de estratificación y diferenciación campesina, como para enfrentar la inflación y el consecuente empobrecimiento rural.

Pero no es éste el espacio para profundizar en estas reflexiones. Simplemente se les quiere dejar esbozadas.

La existencia de la UPOCPICH, y el programa de capacitación en gestión por el que actualmente atraviesa, constituyen un giro sustancial en la situación de la región, con respecto de lo que ocurría antes del proyecto DRI.

La influencia de este cambio, no sólo se hará sentir en el robustecimiento de la presencia campesina en la región y en el incremento sustantivo de la capacidad de negociación de los sectores campesinos dentro de la región, sino incluso en la suerte futura de

políticas estatales que, por su carácter innovador, requieran de un sujeto social fortalecido, organizado y autónomo.

Según el proyecto IICA/ACDI,

[...] el desarrollo de procesos de apertura del Estado hacia la sociedad civil, depende no solamente de la iniciativa gubernamental, sino de la existencia de organizaciones activas de la sociedad, que asuman estos espacios de poder y proyecten en ellos su participación. En el caso contrario, la iniciativa oficial no tendrá posterior desarrollo y su vigencia estará aún más condicionada a la del régimen político (IICA/ACDI s.f.).

Si bien es cierto que el programa de capacitación de la UPOCPICH, nace y se desarrolla en las postrimerías de la ejecución del proyecto DRI —en el cual se originó—, es evidente que modifica el modo de operar del proyecto DRI; y asegura, aunque sea en forma parcial, la continuidad de un proceso de cambio regional, iniciado con el proyecto.

Finalmente, se ratifican dos críticas formuladas, en el transcurso del trabajo, al programa de capacitación de la UPOCPICH:

Primacía de la organización operativa del CISEC y de su funcionamiento eficiente —aspecto que tampoco está logrado—, han hecho perder de vista que este programa, como todo proceso de "Aprender-Haciendo", implica ocuparse constantemente de que el aprendizaje se consolide; ocuparse de la dirección del proceso educativo.

Y, ejercitar esa cualidad "directiva" de la capacitación, significa trabajar onstantemente en función de unos propósitos planificados inicialmente. En este caso, hay que transformar la capacidad de gestión autónoma y solidaria de la UPOCPICH.

Se ha olvidado, en la experiencia, la importancia de convertir todo instante de la marcha del programa en un espacio de aprendizaje; no espontáneo ni arbitrario, sino dirigido y reflexivo, asimilado, "hecho carne" por la organización y sus dirigentes. Esta es una limitación que se origina en la mala formación de los educadores informales, acostumbrados a que el aprendizaje sea ejercido únicamente a través de talleres, seminarios, cursillos, giras de observación, entre otros.

Es importante observar que, mientras no se anteponga el objetivo capacitador a la eficiencia inmediata, a la larga no se conseguirá tampoco

esa eficiencia; y puede ser que la desmotivación afecte el futuro de la UPOCPICH y del CISEC. El limitado interés de los campesinos por fortalecer los servicios de la UPOCPICH, debe ser también visto, de modo objetivo, como una resistencia a las innovaciones y una falta de participación mayor en el proceso, que la capacitación no está solventando.

En estrecha relación con ello, se encuentra que, en este programa, se ha reducido el ejercicio de la capacitación al ámbito de la directiva de la UPOCPICH y de los líderes involucrados; ya sea como representantes de las cooperativas ante las asambleas mensuales, como apoyos incorporados a la estructura del CISEC, o como PAC o PCC.

Y, allí, se ha perdido de vista el papel privilegiado que pueden cumplir los medios, en su calidad de apoyos y canalizadores de la información hacia las bases de la organización. Se ha dicho: no puede existir participación, sin información.

Y, en términos generales, se puede afirmar que, en este caso, las bases están en gran medida al margen de la capacitación, lo cual tendrá consecuencias hoy no percibidas, como son el ratificar un proceso de estratificación y concentración del poder económico y social por medio del control del conocimiento, y el perpetuar, en las estructuras de la organización campesina, a los líderes privilegiados por el proceso de capacitación.

A lo largo de estas páginas, se reitera que la vida útil del proyecto Puerto Ila Chone, concluye en diciembre de 1990. Igualmente se señala que ha sido, en estos últimos años, cuando se ha trabajado en forma intensa para desarrollar la autonomía y la capacidad de autogestión de la UPOCPICH. ¿Qué ocurrirá a partir de enero de 1991? La pregunta es obvia. Se sabe que tanto la Subsecretaría de Desarrollo Rural como el IICA, se la han formulado y han dejado entrever la necesidad de no cortar radicalmente los apoyos técnicos a la UPOCPICH. Se agregan, aquí, algunas reflexiones al respecto:

- Crear una organización regional en esta zona de colonización reciente y conseguir cierto éxito en la participación campesina entre una población desmotivada con respecto al sector estatal —del que nada recibió en los años más difíciles—, es, sin lugar a dudas, un paso muy importante.

- Entonces, si bien existe la UPOCPICH, no se puede asegurar que su programa de servicios pueda subsistir, en el futuro, y sin un acompañamiento técnico, el manejo de la gestión técnica de aspectos como la comercialización del plátano o la programación de los insumos, para el proceso productivo, el manejo administrativo y financiero, y la capacidad de la Unión para dar respuestas oportunas y claras.
- No se cree que la salida de la asesoría técnica y de ciertos apoyos financieros, vayan a provocar un inmediato colapso. No. El CISEC podrá mantenerse por un buen tiempo, pero difícilmente enriquecería sus líneas de trabajo, ni incrementaría significativamente las existentes.
- La UPOCPICH requiere de la inmediata consolidación de un equipo técnico, para el manejo administrativo y financiero. Un equipo no deliberante, pero sí es capaz de implementar sistemas de administración que organicen la gestión de la Unión y le trace derroteros, y establezca normas dentro de las cuales han de actuar sus directivos; sin perder, por ello, agilidad.

Es posible que se requieran cambios en la estructura, tanto de la Unión como de las organizaciones de base; y que sea necesario volver a alguna reflexión que se recogen en estas páginas: el establecimiento de una línea de organización para aglutinar a los productores según su producción dominante.

- Por otra parte, la UPOCPICH debe llevar adelante una acción también inmediata de legalización de sus grupos de base, a fin de consolidar su propia legalidad, necesaria por cualquier tipo de presión futura de sectores que se vean perjudicados por la acción solidaria del campesinado.
- La limitación, en cuanto a gestión y autonomía de vuelo, afectará, en menor medida, la consolidación de los cambios tecnológicos en la producción. Si bien las bases de la UPOCPICH son las que menor participación han tenido en el ejercicio de gestión, contarían con la presencia del promotor campesino que se convertiría en un constante animador del proceso de transferencia tecnológica.

- **Se vuelve, entonces, a una de nuestras conclusiones: es necesario poner el acento sobre la planificación de la capacitación y su carácter directriz. Es imprescindible ahondar la participación y la información, para fortalecer la democracia dentro de la Unión; y, con ella, robustecer a la Unión misma.**

Anexo 1. Ecuador: Infraestructura de comercialización

No.	Nombre de la organización	Descripción
1	Unión Provincial de Organizaciones Campesinas del Proyecto Ila-Chone. Aporte: Proyecto Ila Chone y Municipio de El Carmen.	Centro Integral de Servicios Comunitarios "CISEC"; oficinas, empacadoras, bodega para cartón, local para almacén de insumos y tienda central de víveres, tendal, guardería. EN FUNCIONAMIENTO.
2	Unión de Organizaciones Campesinas del Río de Oro. Aporte: ICE-KAS; con CAF; Proyecto Ila-Chone.	Oficinas, bodegas, tendal, local para almacén de insumos y tienda, instalaciones para la crianza de animales menores, local para maquinaria, cocina, comedor, sala de sesiones. EN FUNCIONAMIENTO.
3	Asociación de Productores y Comercialización La Valencia. Aporte: Gobierno Italiano y Proyecto Ila-Chone.	Oficina, bodega, secadora y piladora de café, tendal, local para tienda. FUNCIONA PARCIALMENTE.
4	Asociación de Productores y Comercialización El Rocío. Aporte: Proyecto Ila-Chone.	Oficina, bodega, tendal, local para tienda y puesto de trabajos artesanales. FUNCIONA PARCIALMENTE.
5	Asociación de Productores y Comercialización La Alegría. Aporte: Proyecto Ila-Chone.	Oficina, bodega de compra, local para tienda y puesto. NO FUNCIONA.
6	Asociación de Productores y Comercialización Luz del Carmen. Aporte: Proyecto Ila-Chone.	Oficina, bodega local para tienda y puesto, tendal. EN FUNCIONAMIENTO.
7	Cooperativa de Producción Agropecuaria Flor de Manabí. Aporte: Proyecto Ila-Chone. Cuerpo de Paz.	Oficina, bodega, local para tienda y puesto, y tendales, chanchera. FUNCIONA PARCIALMENTE.
8	Preasociación de Producción y Comercialización 30 de Noviembre. Aporte: Proyecto Ila-Chone.	Oficina, bodega, local para tienda y puesto, y tendales. POR INSTALARSE.

(Cont. Anexo 1. Ecuador: Infraestructura de comercialización).

No.	Nombre de la organización	Descripción
9	Asociación de Producción y Comercialización San Vicente del Nila. Aporte: Proyecto Ila-Chone.	Casa comunal con oficina, local para tienda y puesto. FUNCIONA PARCIALMENTE.
10	Asociación de Producción y Comercialización 23 de Enero. Aporte: Proyecto Ila-Chone.	Oficina, bodega y empacadora de plátano. POR INSTALARSE.

Anexo 2. Ecuador: Conformación de la Unión Provincial de Organizaciones Campesinas del Proyecto Ila Chone (UPOCPICH).

No.	Denominación	Socios
6	Asociaciones de Producción y Comercialización Jurídicas	96
10	Asociaciones de Producción y Comercialización en Trámite	150
2	Comunas Jurídicas	300
6	Cooperativas de Producción Agropecuaria UOCRO	250
1	Cooperativa Agrícola Jurídica	20
40	Organizaciones fraternas:	800
	Comités Pro/mejoras 5	
	Comités de Desarrollo 17	
	Comités de Padres de Familia 18	
65	Organizaciones	
	Total socios	1 616

BIBLIOGRAFIA

- BORJA, J. et al.** 1989. Sistematización de la experiencia de ejecución de los proyectos DRI Salcedo y Puerto Ila Chone.
- CAPACITACION Y participación campesina.** 1989. F. Jordán (Comp.). San José , C. R., IICA.
- DIAGNOSTICO SOCIO-ECONOMICO del medio rural ecuatoriano.** 1979. MAG/ORSTOM.
- LA CAPACITACION campesina en el desarrollo rural.** 1982. Quito, Ec., Instituto Nacional de Capacitación Campesina.
- LA ECONOMIA campesina: Crisis, reactivación y desarrollo.** 1989. F. Jordán (Comp.). San José, C. R., IICA.
- METODOLOGIA DE transferencia técnica agropecuaria en el Proyecto DRI.** Período 1989-90. s. f. Puerto Ila Chone.
- POLITICAS DEFERENCIADAS para el desarrollo rural (Versión preliminar).** s. f. Proyecto IICA/ACDI.
- PROGRAMA DE Capacitación para la Puesta en Marcha del Componente de Comercialización del Proyecto DRI Puerto Ila Chone.** 1988. Quito, Ec.
- RIVERA PIZARRO, J.** 1989. Una pedagogía popular para la educación intercultural bilingüe. Ediciones Abya Yala. Proyecto EBI-MEC-GTZ.
- TORRES, R. M.** 1986. Educación popular: Un encuentro con Paulo Freire. CECCA/CEDECO.

**POSIBILIDADES Y LIMITES DE LA
CAPACITACION CAMPESINA.
EXPERIENCIAS DE UNA ORGANIZACION
DE DESARROLLO RURAL
Período 1972-1983**

Iván Mendoza V.

INTRODUCCION

El presente informe tiene por objeto exponer una experiencia de capacitación campesina, desarrollada por una Organización No Gubernamental de Desarrollo (ONGD) en la costa norte del Perú.

Se trata del Centro de Investigación y Capacitación del Campesinado (CIPCA), una de las principales ONGD en el campo de la promoción rural del Perú. Se ha elegido este caso, por tratarse de una de las experiencias de más larga trayectoria, iniciada en una época signada por las transformaciones que se desarrollaban en la estructura agraria del país, como consecuencia de la reforma agraria emprendida por el Gobierno Militar del General Velasco. El escenario del trabajo, ha sido una zona de agricultura moderna; cuyas características económicas, sociales y políticas hacen de la zona un área muy interesante, para evaluar experiencias de trabajo con campesinos.

Desde hace 10 a 15 años, la formación y capacitación campesina han sido unas de las principales líneas de acción desarrolladas por las ONGD locales. Desde entonces, se ha ido acumulando una gran variedad y riqueza de experiencias. Pese a ello, los intentos han sido escasos y poco sistemáticos. En este trabajo, se pretende abordar uno de los casos, quizás más significativos, desarrollados en el Perú. Algunos de sus protagonistas, figuran entre los agentes de promoción que más se han preocupado por reflexionar sobre esta experiencia. Sin embargo, hay que

destacar que la evaluación exhaustiva está pendiente, y corresponde a la misma institución impulsarla y desarrollarla.

Las experiencias de capacitación que se estudian son básicamente las correspondientes al período 1972-1983; época, durante la cual, el eje del quehacer institucional fue justamente la intervención educativa. Se prescinde del último período, tanto por la falta de perspectiva temporal, como por la carencia de documentación e información correspondientes.

CONTEXTO Y CARACTERISTICAS DE LA ZONA

Proceso histórico regional en el siglo XX

La zona de trabajo del CIPCA comprende tres principales valles del departamento de Piura (costa norte del Perú). Es una de las regiones económicamente más importantes del país, que, por su disponibilidad de recursos, —especialmente petróleo, pesca y agricultura—, han convertido a este departamento en un polo de desarrollo desde hace varias décadas.

Por esta característica, Piura ha tenido, desde el siglo pasado, vínculos muy estrechos con el mercado internacional. Ello implicó, entre otros, la inversión de capitales extranjeros en agricultura y la explotación de yacimientos petrolíferos, que determinó la transformación de su estructura espacial, económica y social.

En el sector agrícola, los valles de la costa piurana, El Bajo y Alto Piura así como el Valle del Chira, han experimentado, durante las primeras décadas del presente siglo, un importante proceso de modernización económica y tecnológica, comandado por una burguesía rural, que busca intensificar el cultivo del algodón para la exportación. En esta época, surgen medianas y grandes plantaciones algodonerías; se construyen nuevos sistemas de riego, y se introduce y uniformiza el cultivo de una nueva variedad genética, que demanda el uso de insumos modernos y el laboreo mecanizado de las tierras. Se consolida así un nuevo patrón de producción agrícola, basado en el cultivo del algodón PIMA, que mantiene su vigencia hasta la actualidad; tanto en las unidades empresariales, como en las pequeñas parcelas campesinas.

Socialmente, el proceso de modernización implicó, en los tres valles costeros, una concentración de la propiedad de la tierra, mediante la

compra, o el simple despojo, o por ambos medios; desplazando, a través de diversos mecanismos, a los campesinos parcelarios asentados en los valles desde tiempos inmemoriales.

De otro lado, la formación de estas haciendas dio lugar al surgimiento de importantes núcleos de proletariado rural, tanto de un segmento calificado o semicalificado, como de un grueso sector de trabajadores de campo; que, junto a un numeroso grupo de eventuales y campesinos minifundistas, constituirán los sectores mayoritarios en la estructura social de los valles costeños.

El despojo de tierras y las nuevas relaciones salariales establecidas al interior de las haciendas, no estuvieron lógicamente exentas de conflictos. La resistencia a las maniobras de los hacendados y la sindicalización de los obreros agrícolas de muchas haciendas, dieron lugar a luchas y negociaciones en defensa de la tradicional propiedad campesina, de mejores remuneraciones y condiciones de trabajo.

Se consolidó, así, un polo agroexportador, eje de acumulación para un grupo importante de capitalistas agrarios basados en el algodón y, más tarde, en el cultivo del arroz destinado al mercado nacional. Años después, un sector de ellos comenzó a diversificar sus intereses fuera de la producción agrícola, instalando desmotadoras y fábricas de aceite, e incursionando en las finanzas. Se consolidó, así, un oligopolio con gran capacidad para hacer valer sus intereses ante el Estado, y para presionar por la realización de grandes obras de irrigación, a fin de habilitar tierras agrícolas y ampliar las posibilidades de acumulación regional.

De este modo, se configuró una organización económica y social particular, que la aplicación de la reforma agraria vino a modificar sustancialmente en el período 1970-1973. En ese lapso, prácticamente todas las haciendas de los tres valles costeños, fueron expropiadas y transferidas a sus trabajadores según una nueva modalidad empresarial: la cooperativa agraria de producción (CAP).

Este cambio, en el patrón de propiedad, se produjo en el marco de una redefinición global del patrón nacional de acumulación, signado por la consolidación del polo urbano-industrial, y por la redefinición del papel del sector agrario en la economía nacional.

La reforma agraria cambia, así, las reglas de juego en el campo: desplazados los hacendados como grupo de poder y transferidas sus

propiedades a los campesinos que se integran en calidad de socios a las cooperativas, estos deberán enfrentar retos hasta entonces inéditos para ellos. Tal es, por ejemplo, el caso de la participación en la gestión de sus empresas, que los obliga a superar los marcos estrictamente sindicalistas y reivindicativos en los que, hasta entonces, se habían desenvuelto. Otro elemento que debieron enfrentar en su doble condición de socios y trabajadores, los condujo, con cierta frecuencia, a observar comportamientos contradictorios.

Adicionalmente al cambio en la tenencia de las tierras, el Estado estableció un conjunto de medidas de carácter comercial, tributario y crediticio; así como mecanismos de control a las nuevas empresas asociativas, lo que recortará la autonomía y autogestión que el discurso oficial proclamaba como una conquista de la reforma agraria.

Por otro lado —y luego de algunas medidas destinadas a fomentar la capitalización de las CAPS, durante los primeros años de su creación—, la política económica global, la crisis entre los años 1975-1978 y la misma dinámica del mercado trajeron, como consecuencia, la extracción y transferencia de excedentes, desde éstas hacia otros sectores.

Este último fenómeno está encarnado, especialmente, en el gravamen del 22.5% a la exportación del algodón, establecido por el gobierno militar; el cual, sumado a los problemas de gestión, derivados de los malos manejos de algunas dirigencias y gerentes, desencadenó una severa crisis en las cooperativas, afectando su capacidad de acumulación, y aun de simple reproducción. La reacción de los campesinos socios, traducida, en muchos casos, en la disminución de la jornada laboral y la presión por el aumento de sus remuneraciones, agravó aún más el problema.

La respuesta campesina adoptó también niveles masivos y, a partir de su organización gremial representativa a escala regional, desarrolló movilizaciones reclamando la fijación de precios adecuados para la fibra de algodón y la derogatoria del citado impuesto; así como otras reivindicaciones, en torno a la política oficial. Se cambió, así, el contenido de las demandas campesinas, desde las luchas por las tierras y el pliego de reclamos, hasta la lucha por la defensa de los excedentes de sus empresas. Sus movilizaciones consiguieron la satisfacción de algunas importantes demandas, entre las que cabe destacar primero la rebaja y, más adelante, la anulación del gravamen, así como la condonación de algunas deudas. Por todo ello, el campesinado emerge, desde fines del

sétimo decenio como un actor social importante en la escena regional (Revesz 1984a).

A pesar de su política desfavorable para el sector agrario reformado, el Estado se mostró, sin embargo, políticamente interesado en continuar sosteniendo la situación de las CAPS. Pero, más adelante, esta actitud fue cambiando y las empresas asociativas comenzaron a ser abandonadas a su suerte; sobre todo, a partir de 1980 en que, la instalación de un gobierno democrático con una política de corte liberal, retiró la protección estatal. En ese mismo año, se promulgó una nueva ley agraria que modificó las reglas de juego y, entre otros, estableció la posibilidad de redimensionar y parcelar las empresas campesinas, abriendo puertas para la libre compra-venta de tierras y el reingreso de capitales privados a la agricultura.

Atrapadas en la crisis, agobiadas por las inundaciones de 1983 que determinaron la pérdida del 70% de las cosechas, y sin vislumbrar salidas inmediatas, muchas CAPS cambiaron su modalidad empresarial por acuerdo de sus socios. El proceso tuvo diferente ritmo y grado de difusión en los valles. Así, por ejemplo, en el Chira la reestructuración fue más veloz y generalizada; en tanto que, en el Bajo Piura, adoptó un ritmo más pausado y limitado. El resultado fue el surgimiento de nuevas formas organizativas para la producción, y el planeamiento de nuevos retos para el campesinado.

Escenarios sociales y geográficos

Como ya se manifestó, el CIPCA ha venido actuando en tres valles piuranos, pero especialmente en el Bajo Piura y en el Chira, los más importantes del departamento. Su conformación histórica y sus características guardan un conjunto de diferencias que, desde luego, condicionan diferentes posibilidades y modalidades de actuación así como de impacto social. En razón de la importancia que ambos revistieron para el trabajo institucional, se intentará esbozar el panorama general de los dos valles.

El Bajo Piura

Es el Valle más fértil y productivo del departamento. Su estructura económica y social ha estado marcada por la presencia de la comunidad campesina de Catacaos, la más grande y poblada del país. Actualmente,

el territorio comunal tiene una extensión reconocida de 92 000 ha, y cerca de 30 mil miembros titulares.

La presencia de la comunidad ha sido decisiva para la historia del valle y para el campesinado; no sólo por la identidad y la tradición culturales comunes que proporciona, sino por haber sido la instancia colectiva de defensa y reivindicación de sus derechos, especialmente, durante los conflictos de tierras con los hacendados que expandían sus propiedades a costa de las parcelas campesinas.

La comunidad desempeñó un importante papel en el proceso de reforma agraria, logrando que la propiedad jurídica de las tierras de las empresas asociativas formadas en el valle volviese a la comunidad, formando las Cooperativas Comunales de Producción (CCP), integradas por socios que también tenían el estatus de comuneros. Se logró, así, lo que se consideraba como una reivindicación histórica que reparó una injusticia de muchos años. Esta es una figura casi excepcional en el país; fruto, sin duda, de la capacidad de Catacaos para hacer valer sus intereses.

La comunidad de Catacaos ha sido un elemento centralizador y dinamizador de las luchas en el Bajo Piura, y cuenta con una importante experiencia y nivel de organización. A pesar de su extensión y dispersión poblacionales (cinco distritos y más de 50 caseríos), tiene una estructura organizativa bastante ágil y con gran capacidad de convocatoria. Por esta razón, la comunidad constituye el pilar fundamental de la Federación Regional Campesina (FRADEPT). Su accionar, va más allá del campo estrictamente reivindicativo, y ha desarrollado capacidad para formular propuestas de solución a problemas específicos en el campo de la producción, comercialización y servicios.

Luego de la reforma agraria, la estructura productiva del valle quedó conformada por 13 CCPS; por varios miles de campesinos minifundistas, en su mayoría comuneros de Catacaos, y por unas 130 Unidades Comunales y de Producción —nueva forma empresarial creada por los comuneros—, integrada cada una por unos 10 a 30 socios que combinan el trabajo individual y colectivo en distintos grados.

El cultivo principal es el algodón; aunque también el arroz ha cobrado importancia en las CCPS. En campaña chica, se cultiva el sorgo y el maíz

amarillo. En las parcelas campesinas, se cultiva algunos productos de panllevar para el consumo familiar.

Por el tipo de cultivos practicados, así como por la cercanía y acceso del valle a la ciudad y a la carretera panamericana, se trata de una agricultura plenamente comercial; con un variado uso de insumos y métodos modernos, no sólo en las unidades empresariales, sino también en las parcelas campesinas. Se tiene, pues, una economía familiar que combina la agricultura algodonera con otros cultivos, y con el trabajo eventual fuera de la parcela por parte de algunos miembros de la familia.

Valle del Chira

Es la segunda zona importante para la agricultura piurana; y, a diferencia del Bajo Piura, aquí la economía empresarial y las relaciones salariales, han alcanzado un mayor desarrollo. No se encuentra ninguna organización comunal, capaz de articular las reivindicaciones y movilizaciones campesinas. Existe, sin embargo, una importante experiencia sindical entre los trabajadores estables de muchas empresas que, luego, se convirtieron en cooperativas; y, si bien la reforma agraria surtió efectos desmovilizadores en los gremios, un importante núcleo de trabajadores intenta mantener a flote sus organizaciones y activar la Federación Regional. El eje es la lucha por mejores precios, y contra el impuesto a la exportación.

En este valle, la reforma agraria creó CAPS mediante la fusión vertical y autoritaria de diversas haciendas y fondos de distinta capitalización, fertilidad, extensión y número de trabajadores. Aquí, más que en otros valles, los trabajadores se redujeron la jornada de trabajo y se negaron a efectuar las labores más pesadas. Consecuentemente recargaron los costos de producción y el pasivo de sus empresas. Esto determinó que la crisis de las CAPS fuera, aquí, más profunda que en el Bajo Piura; y, también, a diferencia de éste, prácticamente todas las CAPS terminaron subdividiéndose en el transcurso de la década pasada.

FUNDAMENTOS DE LA CAPACITACION CAMPESINA

El CIPCA fue creado en el año 1972, con el propósito inicial de apoyar la toma de conciencia y la participación del campesinado piurano en el proceso de reforma agraria que, en aquellos años, se estaba aplicando en el país. Sus orientaciones y prioridades partían de un conjunto de

supuestos y conceptos que es preciso conocer, a fin de tener mayores elementos de juicio para un análisis de la experiencia.

La comprensión de dicha experiencia es indesligable no sólo del contexto global en el que debió desenvolverse, sino también del conocimiento de los principales períodos o etapas en la vida constitucional; así como de los factores y procesos que explican los cambios producidos por su dinámica interna. Por tal motivo, será necesario presentar, brevemente, los cuatro momentos o fases en el desarrollo del CIPCA; desde su fundación hasta el año 1988 (Santuc 1985:91-108).

Etapas en la vida institucional del CIPCA

Etapas inicial (1972-1975)

Como ya se mencionó, el CIPCA surge hace 18 años, en pleno proceso de reforma agraria. En el departamento de Piura, este proceso fue rápidamente aplicado, determinando la expropiación masiva de las medianas y grandes haciendas, así como su transformación en cooperativas agrarias. Los campesinos habían luchado, desde hacía mucho, por su derecho a la propiedad de la tierra; de modo que la creación de CAPS, aunque de modo vertical y autoritario, fue vista como la satisfacción de una reivindicación histórica. Estos beneficiarios debieron, sin embargo, enfrentar un reto para el cual no se hallaban preparados: la gestión empresarial y la participación democrática de sus decisiones.

El núcleo fundador del CIPCA se mostró convencido del carácter revolucionario de la reforma agraria, así como del discurso participatorio y autogestionario del gobierno militar. Por ello, consideraban que la clave de su éxito era inevitablemente el subsanar, de manera inmediata y prioritaria, las carencias en el conocimiento campesino. Es así como los planteamientos iniciales de la institución enfatizaron en la necesidad de contribuir a la capacitación masiva e individual de los beneficiarios, a fin de crear las condiciones para que éstos pudieran asumir el reto histórico que el proceso les estaba asignando (Santuc 1984, 1988).

El trabajo se concibió en términos eminentemente educativos e ideológicos, mediante el diseño de actividades de capacitación y concientización y con la exclusión sistemática de cualquier tipo de ayuda

material, incompatible, en la visión de CIPCA, con el trabajo de concientización; ya que podría desvirtuar y distorsionar la naturaleza de los objetivos institucionales, hacia un asistencialismo desmovilizador y paralizante.

Es así, pues, como el grupo inicial del CIPCA, comenzó a desarrollar actividades que giraron básicamente en torno a tres tipos de acciones: cursos masivos de alfabetización, cursos específicos de gestión empresarial y, más adelante, cursillos masivos de matemáticas concientizadoras. A través de todas estas modalidades, se buscó introducir al campesino en el análisis y conocimiento de la situación de sus empresas.

Las acciones se ejercieron, paralelamente, en las empresas y en los caseríos; y se lograron importantes resultados cuantitativos. Esto se tradujo, sobre todo, en que, a principios de la década pasada, la mayoría de directivos de las cooperativas habían egresado de algún curso dictado por el CIPCA. Las demandas fueron creciendo con los años; y los esfuerzos condujeron a un crecimiento y complejidad de su tamaño y organización.

Segunda etapa (1976-1979)

Este período está marcado por el inicio de una crisis económica y por el cambio en la orientación global del gobierno militar que, luego del desplazamiento de sus sectores más radicales, sustituyó su discurso reformista por otro de corte tecnocrático. Se erradicaron, así, las referencias a la participación y autogestión, características de la primera fase.

En lo que a política agraria respecta se fueron abandonando paulatinamente las empresas campesinas; simultáneamente fueron liberándose los mecanismos de mercado, y acentuándose la transferencia de excedentes hacia el sector urbano-industrial. Todo ello desató o agravó la crisis, por entonces ya latente en muchas CAPS, afectando seriamente su capacidad de acumulación y reproducción.

En este contexto, el CIPCA revisó sus concepciones y prácticas, buscando adaptarlas a las nuevas circunstancias. Esta ha sido, en general, una tendencia positiva al interior de la institución que, regularmente,

problematizaría su trabajo y buscaría reorientarla a partir de una lectura y diagnóstico de su realidad.

Como resultado de dicha revisión, se decidió dejar de lado los cursos de gestión empresarial y matemáticas concientizadoras, sustituyéndolas por cursos de técnicas agrarias y de técnicas mecánicas. Se pensó, así, superar una deficiencia anterior, excesivamente concentrada en aspectos socioeconómicos e ideológicos. Se buscó también establecer convenios con el Ministerio de Educación, aprovechando las modalidades oficiales de Educación Básica Laboral (EBL) y Capacitación Profesional Extraordinaria (CPE), cuya concepción y dinámica no se encontraban respaldadas única ni principalmente en el proceso de reforma agraria.

La nueva orientación tendió también a darle más peso al trabajo en caseríos y poblados rurales, rompiendo así el importante, pero limitado, marco de trabajo al interior de las empresas asociativas, que sólo ocupaban el 20% del campesinado. Se desarrollaron, por último, algunos proyectos especiales de recuperación de suelos en comunidades y empresas empobrecidas. Para entonces, la institución había crecido de manera sustancial, aumentando su personal hasta unas 60 a 70 personas, en comparación con las 15 a 20 iniciales. El CIPCA se fue convirtiendo, así, en un interlocutor y referente valioso para el campesinado.

Tercera etapa (1980-1983)

Es un período de vuelta al régimen democrático. El nuevo gobierno civil del presidente Belaúnde aplicó una política de corte liberal que acentuó algunas de las tendencias que ya venían insinuándose. En lo que respecta al sector agrario, se produjo un cambio en las reglas de juego, que preparó el camino para una operación más abierta de los mecanismos de mercado. Se retiraron totalmente las medidas oficiales que aún protegían las empresas campesinas, dejándolas libradas a su propia suerte. Se dictó también una nueva ley que favoreció la reestructuración de las cooperativas, y permitió su parcelación y redimensionamiento.

Ante esta nueva coyuntura, el CIPCA decidió revisar una vez más sus prácticas, orientándose a tomar, como eje, la gestión económica de las empresas campesinas; sin descuidar la capacitación técnica en aspectos agronómicos, mecánicos y pecuarios. Todo ello con el fin de garantizar la supervivencia e integridad de las mismas, y para mejorar también su eficiencia y rentabilidad.

El contexto de crisis económica y emergencia obligó, asimismo, a replantear el eje del trabajo, prestándose atención a las necesidades de supervivencia del campesinado. Los resultados de dos investigaciones realizadas entonces (situación de la salud en dos valles y situaciones de la mujer campesina), contribuyeron a dar mayor contenido a esta preocupación, diseñándose dos nuevos proyectos: un programa de medicina preventiva y otro de formación de la mujer campesina. La conciencia de la crisis permitió superar el antiguo temor de perder el perfil institucional por prestar ayuda material a la población, incursionándose en este campo pero tratando de mantener una perspectiva más amplia de promoción.

Por entonces, el CIPCA se consolidó ya como institución, convirtiéndose en un actor social importante en la región, aumentando su personal de planta hasta 100 a 120 personas, que la ubicó entre las más grandes ONGD del país. Las organizaciones campesinas la reconocían ya como la instancia regional más importante.

Cuarta etapa (1984-1988)

Es un momento de crisis muy aguda, agravada por las secuelas de la inundación de 1983, que determinó la pérdida del grueso de las cosechas. El CIPCA se vio obligado a prestar ayuda de emergencia a la población afectada; pero, más adelante, comenzó a desarrollar actividades con una proyección más regional, superando los marcos importantes, aunque limitados, de los valles. Se incursionó, así, en una capacitación articulada a la experimentación tecnológica, que permitía la difusión de resultados de ciertas técnicas validadas en la parcela experimental que la institución instaló entonces.

Otro aspecto destacado fue la instalación de una emisora de alcance regional, que apelaba a la opinión pública, pero especialmente al campesinado, y que contribuyó a la formación de una conciencia colectiva a través de un medio masivo de comunicación. Esto constituyó un salto cualitativo de gran importancia, para la dinámica y estrategia institucionales; atrás quedaron los primeros esfuerzos concentrados en unos pocos caseríos y empresas, buscándose un impacto más amplio. Todo esto supuso también un cambio en la metodología de capacitación, con la incorporación de nuevas técnicas y recursos. (Para los pormenores de la historia institucional, véase Santuc 1980, 1985, 1988; Hernández 1984, 1989).

Conceptos y supuestos de capacitación

Se ha expuesto ya que el CIPCA ha desarrollado esfuerzos periódicos de redefinición y adecuación constante de sus planteamientos, métodos y técnicas; así como de lectura de la realidad en la que venía actuando. En el contexto de su dirección, se manejaron también determinados supuestos teóricos globales de modo más permanente. Estos supuestos pueden resumirse en los siguientes puntos:

- El elemento determinante de una formación social es el conjunto de relaciones sociales de producción.
- Se trata de relaciones entre grupos y no entre individuos, a partir de las relaciones de los grupos con los medios de producción —producto social—, así como a partir de las relaciones con las estructuras y sistemas de decisión.
- Las relaciones sociales se definen a partir de la intervención de un poder (Estado, ideología), por lo que es necesario estudiar las respuestas dadas al poder.
- Las relaciones sociales se comprenden solamente combinando la perspectiva sincrónica y diacrónica. Esta última permite reconocer la violencia originaria y actual del sistema.
- Es necesario hacer que el campesinado pase de una percepción emocional y anárquica de su realidad, hacia una lectura ordenada y coherente.
- Es imprescindible proveer de instrumentos para conocer lo vivido, así como para actuar de modo diferente a partir de nuevos conocimientos.
- La introducción de conocimientos científicos en la producción, incide también sobre las relaciones sociales, estructuras e instituciones, organización y desarrollo de las fuerzas productivas. La transferencia de tecnología alimenta la capacidad colectiva para captar el conjunto de elementos implicados en el trabajo y la vida social; además, aumenta el control humano sobre los procesos naturales y sociales.

- Los actores de la historia son los grupos sociales, no los individuos; es necesario entonces promover la organización campesina y su toma de conciencia respecto de su situación.
- Es necesario presentar el carácter histórico de los hechos sociales, desechando el concepto de inmutabilidad (Santuc 1985:163-164).

Estas afirmaciones enunciadas de modo sencillo y esquemático, están evidentemente inspiradas en el materialismo histórico y en los principios de la educación popular, los cuales, teóricamente, reflejan el pensamiento "oficial" de la institución. Cabe agregar que este pensamiento estaba, y aún lo está, muy difundido entre las ONGD, muchas de las cuales provienen de grupos políticos de izquierda; o, simplemente, de extracción universitaria.

La concepción marxista llevaba a enfocar la situación del campesinado en términos económicos y sociales; pero también sostenía la idea de "crear las condiciones subjetivas mínimas", como parte de una estrategia revolucionaria. Esto último confluía parcialmente con los planteamientos de educación popular, adoptados en el discurso de muchas ONGD peruanas, en la medida que enfatizaba la necesidad de concientizar al pueblo acerca de su papel histórico y protagónico.

El CIPCA adopta el enfoque de la educación popular, entendiéndola en los siguientes términos:

- Como un proceso educativo globalizador que busca transferir conocimientos nuevos y generar nuevas conductas en la práctica laboral, profesional y social.
- Dirigida a los sectores populares marginados.
- Como un esfuerzo por formar una conciencia crítica en los sectores populares (Santuc 1980:8).

La práctica de la educación popular supone, para los directivos e "ideólogos" de la institución, tomar como elemento metodológico básico a la investigación participativa; supone, asimismo, identificar las necesidades básicas de la realidad cotidiana del pueblo, y asumir el conocimiento empírico de los sectores populares.

Según los documentos oficiales del CIPCA, la perspectiva de la educación popular asume a los individuos como insertos en estructuras y formando parte de grupos o clases. El trabajo, con esto, debe buscar el establecimiento de relaciones horizontales y alternativas, desapareciendo la distinción convencional maestro-alumno. Debe transferir herramientas para captar y entender los diferentes niveles de la vida social (Santuc 1980).

Como puede observarse, se trata de la educación popular en su clásica acepción: lo que importa es partir de la propia realidad campesina para poder educar y concientizar, y tratar de eliminar la relación vertical, impositiva y autoritaria de la educación tradicional. Como sucedió con diferentes ONGD e instancias que la compartían, esta acepción que manejó el CIPCA desde sus inicios, fue luego cambiando en función de una diversidad de circunstancias, incorporándose elementos nuevos que recogían la necesidad de ir más allá de la mera concientización, incursionando en aspectos más prácticos y de mayor integridad. En la siguiente sección, se verán aspectos relacionados con la capacidad de operación de la capacitación desarrollada por el CIPCA.

EXPERIENCIA INSTITUCIONAL EN CAPACITACION CAMPESINA

Actividades de capacitación

Según lo expuesto en la sección anterior, el trabajo de capacitación que el CIPCA emprendió a partir de 1972, siguió los lineamientos de la educación popular. El propósito inicial era apoyar la participación de los campesinos en la gestión y las decisiones de las empresas creadas por reforma agraria. Una lectura inicial de los responsables, los llevó a detectar la existencia de dos peligros que amenazaban a los beneficiarios del proceso:

- Constitución y consolidación de camarillas en los órganos directivos de las cooperativas; especialmente de personal que según el régimen de hacienda había ya desempeñado cargos de importancia. Era, por tanto, necesario formar gente capaz de reemplazarla para evitar los riesgos de la situación (Santuc 1984:162).

- Mayor ingerencia estatal en la gestión de las empresas, como consecuencia de la insuficiente preparación de los beneficiarios y del desorden administrativo de las CAPS.

Para enfrentar ambos peligros, se diseñó un conjunto de acciones de capacitación que privilegia las empresas asociativas como ámbito de trabajo. Se decidió, pues, desarrollar actividades a través de tres líneas o instrumentos educativos: cursos de alfabetización, cursos elementales de gestión y, más tarde, cursillos de matemáticas concientizadoras.

Los cursos se realizaron en dos escenarios: empresas y caseríos rurales. En el primer caso, se trataba de una actividad diurna, desarrollada durante las horas de trabajo con la autorización y apoyo oficial de la cooperativa, la cual designaba a los trabajadores asistentes y les otorgaba el permiso correspondiente. En el segundo caso, se hacían por la noche y la asistencia era voluntaria.

Por la modalidad de reclutamiento, los cursos eran masivos o selectivos; por la dedicación exigida, eran actividades que podían demandar una jornada completa o, apenas, unas horas; también podía realizarse según la modalidad de internado en un local del CIPCA, o bien estar a cargo de un equipo de campo en el mismo ámbito rural. La duración era variable: se hacían jornadas de uno o dos días; actividades durante 10 a 15 días, o cursos de varias semanas. Todo ello, en función de la naturaleza y nivel de la capacitación que se impartía (cursos elementales o especializados).

La puesta en práctica de estas actividades demandó una determinada organización institucional del trabajo, que consistió en las siguientes modalidades:

- Formación de equipos de campo, que permanecían en los caseríos y empresas durante toda la semana y por períodos de seis a ocho meses. El eje central del trabajo pasaba por cumplir la programación semestral, y ofrecía atención también a algunas demandas y asesorías puntuales.
- Implementación de cursos de internado en los locales del CIPCA, con equipos especializados, a tiempo completo. Más adelante, al culminar el curso, se visitaba periódicamente a los egresados en el lugar de trabajo. Obviamente, esta modalidad supuso también la dotación de una mínima infraestructura.

La actividad inicial de alfabetización consistió en una capacitación de carácter masivo, dirigida a trabajadores, socios y eventuales de las empresas. Se enseñaba lectura y escritura y a desarrollar una dinámica común de concientización entre promotor y campesino. Pretendía descubrir y explicar los problemas de la zona y sus posibles soluciones (Santuc 1980:11).

El desarrollo de alfabetización fue precedida por una investigación participante de cuatro meses; mediante la cual el equipo de base se familiarizó con las características de la zona, recolectando también unas cuatro mil palabras, que luego, al reagruparse en 17 categorías, sirvieron para seleccionar las "palabras generadoras", utilizadas según el método de Paulo Freire (Revez y Otero 1981).

La acción alfabetizadora fue apoyada por técnicas como las diapositivas, títeres, teatro y dramatizaciones. Esta fue una de las actividades que gozó de mayor acogida entre la población-objetivo. La etapa de motivación fue apenas necesaria, puesto que los campesinos analfabetos mostraron gran entusiasmo por aprender.

Los cursos de gestión consistían en una actividad de capacitación especializada; estaban dirigidos a los campesinos, socios de las empresas asociativas, con un mínimo nivel de instrucción (conocimientos de lecto-escritura y operaciones matemáticas elementales). A través de ellos, se pretendía enfrentar una doble dificultad: el desconocimiento del manejo empresarial por parte de los trabajadores y la falta de instrumentos para comprender y manejar su realidad (Hernández 1985:206).

La acción consistía, generalmente, en un curso de 15 días, en la modalidad de internado, al que se invitaba a delegados de varias empresas. Sus contenidos incidían, a la vez, en aspectos técnicos y sociales; siempre se partía de la experiencia de los participantes, quienes, usualmente, eran personas con cargos de responsabilidad en la empresa. Se utilizaban, como apoyo pedagógico, las matemáticas, lenguaje, prácticas de reuniones y asambleas; así como también diferentes medios audiovisuales (láminas, diapositivas, títeres, sociodramas, entre otros).

Los cursillos de matemáticas pretendían enseñar a los campesinos las cuatro operaciones elementales y, a la vez, darles instrumentos de análisis social. La experiencia se desarrolló únicamente con socios de CAPS, intentando utilizar la efectividad de las cifras para concientizar y expresar relaciones sociales (Santuc 1980:16).

La realización práctica de estos cursillos fue el resultado de una evaluación interna de tres años de actividades de alfabetización, en la que se constató que este proceso tenía efectos duraderos sólo en una minoría absoluta de beneficiarios; y que muchos campesinos, imposibilitados de ejercitar a diario la lectura y la escritura, terminaban olvidando lo aprendido.

Los cursillos contenían un eje matemático, pero también un eje científico-social. Se dictaban durante dos a tres semanas, a tiempo completo, en las mismas cooperativas. Su dictado partía de temas que proporcionaban material para el cursillo, y que eran conocidos por los mismos participantes; por ejemplo, el costo de vida, salario, producción, entre otros. Ello, desde luego, implicaba dedicar tiempo y esfuerzos previos para obtener y procesar información.

La actividad pedagógica tenía los siguientes pasos:

- a) Enseñar la racionalidad de la operación matemática;
- b) transmitir y debatir información;
- c) trabajo individual; y
- d) trabajo grupal (descodificación).

En una etapa posterior, cuando el impulso reformista había ya disminuido y comenzaban a manifestarse las tendencias más conservadoras y tecnocráticas en el seno del gobierno —y también la crisis económica—, el CIPCA decide cambiar el eje de la capacitación, enfocándola en aspectos técnicos y productivos. Es el comienzo del desarrollo de cursos sobre técnicas agrarias y técnicas mecánicas.

Los cursos de técnicas agrarias (TT. AA.) incluían temas como análisis de suelos, fertilización, control de plagas, cultivos de algodón, arroz, maíz, sorgo y hortalizas, entre otros. Por lo general, se dictaban en un local del CIPCA, cedido por una cooperativa; incluían prácticas en la chacra experimental. Eran actividades con una duración de dos a tres semanas, a tiempo completo. Los asistentes eran trabajadores, elegidos por las empresas invitadas. Se pretendía capacitar personal, con niveles de especialización y responsabilidad, en labores de campo. Culminadas las acciones, se organizaban seguimientos periódicos de los egresados en sus mismos centros de trabajo.

Para el desarrollo de todas estas actividades, el CIPCA contaba con un equipo de profesionales expertos, quienes se encargaban de organizar y programar las acciones; visitaban los valles piuranos para dar a conocer la realización de los cursos, para recoger a los asistentes y para evaluar y seguir la aplicación de los conocimientos aprendidos por los egresados.

Los cursos de técnicas mecánicas (TT. MM.) integraban contenidos variados; por ejemplo, soldadura, electricidad, torno, mantenimiento y reparación de tractores y motores, entre otros. Estaban dirigidos al personal que laboraba en las maestranzas de las cooperativas que, por lo general, contaba ya con un cierto nivel de especialización. La duración y dedicación eran similares a los cursos de TT. AA., y se dictaban en el local central de la institución en la ciudad de Piura.

Para su realización, el CIPCA formó también otro equipo de técnicos, la mayoría de los cuales trabajaba en el marco de un convenio celebrado con el sector educación, el cual proveía de un número determinado de plazas para el personal. El convenio también autorizaba al CIPCA, el otorgar certificados con valor oficial a los asistentes; por ello, las actividades quedaban inscritas bajo la modalidad denominada Educación Básica Laboral (EBL) y Capacitación Profesional Extraordinaria (CPE), ambas contempladas en la Ley de Educación.

En años posteriores, sobre todo a partir de década pasada, el CIPCA desarrolló cursos de gestión empresarial más especializados, así como otros cursos ligados directamente a la ejecución de proyectos específicos.

En los últimos años, y como resultado directo de la creciente legitimidad institucional —ya no sólo en los valles costeros, sino en toda la región—, el CIPCA inicia una proyección mayor hacia otros sectores sociales y geográficos. Es el momento de desarrollar importantes experiencias, como la parcela experimental, y la instalación de una emisora de alcance regional, que, en poco tiempo, se convierte en la más escuchada por los campesinos de la región e inaugura una nueva modalidad institucional de trabajo, basada en la formación de opinión pública, más allá de los limitados marcos de la organización económica o gremial campesina. Pero este es ya un período que no se analizara.

Las actividades de capacitación eran complementadas con algunos estudios e investigaciones que se realizaban; tanto en el ámbito socioeconómico, como en el técnico. Merecen destacarse, entre otros, un estudio sobre la producción y la comercialización del algodón; otro,

acerca de las cooperativas; y un tercero, sobre el rol de la mujer campesina. En lo concerniente a los aspectos técnico-productivos, la chacra experimental había sido destinada también para estimular la introducción del cultivo de hortalizas; se habían estudiado e instalado molinos de viento para riego, calentadores de agua, entre otros.

EVALUACION DE LA EXPERIENCIA

La capacitación ha sido, indudablemente, la actividad-eje del CIPCA a lo largo de su historia; pero, sobre todo, en el período 1972-1983. Es por ello, por lo que la evaluación que aquí se ocupa está fundamentalmente referida a este período. Se dejan de lado los últimos años en que se desarrollan otros proyectos de promoción y difusión, por considerarse que su tratamiento rebasaría los objetivos de la presente sección, focalizada en la capacitación.

Debe señalarse que las actividades de capacitación campesina, han sido un elemento fundamental para la apertura y consolidación de espacios institucionales; contribuyendo también, decisivamente, a la legitimidad ganada por el CIPCA en la región. Los diversos cursos y actividades educativas, realizadas desde el año 1972, facilitaron la construcción de una imagen positiva que convirtieron al Centro en punto de referencia indispensable, para el campesinado piurano y sus organizaciones representativas.

De otro lado, no existe ninguna ONGD, o institución privada, cuyo aporte a los sectores populares del sector rural del departamento, tenga la envergadura de lo hecho por CIPCA. Cabe también señalar que, en el ámbito nacional, la experiencia educativa de esta ONGD, es una de las más importantes y destacadas.

Logros y resultados importantes

Supuestos y enfoques institucionales

El quehacer del CIPCA se inserta en un proceso social complejo, sin ninguna aplicación de alguna medida decisiva para la transformación de la estructura agraria del país, como lo fue la reforma agraria.

La reforma agraria fue una medida incierta dentro de un proyecto político que buscaba modernizar la economía y sociedad peruanas. Para ello, el gobierno militar diseña un esquema de desarrollo rural, basado en la transferencia de la propiedad de las principales unidades agropecuarias de la costa y de la sierra, redefiniendo el rol del sector agrario en el proceso de acumulación.

El CIPCA actúa dentro de las reglas del juego impuestas por este esquema, aceptando el modelo global, por considerar que resarcía una secular injusticia y abría las puertas para la promoción integral del campesinado. En este sentido, coincidía con diversos grupos progresistas y de izquierda; para quienes, el proceso de reformas apuntaba a la solución de los seculares problemas de la sociedad peruana.

El núcleo fundador de la institución acepta también el modelo empresarial creado por la Ley de Reforma Agraria, así como el discurso oficial en torno a la autogestión y participación del campesinado. Se pasa, así, a considerar implícitamente a las cooperativas, como el modelo empresarial alternativo más adecuado; el que debía defenderse y potenciar, estimulando también la participación de los socios en la vida interna de estas nuevas empresas.

De este modo, se asume y comparte el modelo de desarrollo rural que el gobierno intentaba aplicar, mediante su profundización desde la perspectiva del campesinado. Se comparte, igualmente, la concepción empresarial incluida en la reforma agraria, con la idea de trabajar para su reforzamiento y con la participación efectiva de los socios en las decisiones. No existirá, pues, un planeamiento diferente al oficial, proponiéndose de hecho la necesidad de profundizar y radicalizar las medidas.

De otro lado, los elementos conceptuales, utilizados para el diagnóstico de la realidad en la que se actúa y para el diseño de las mismas acciones, combinaron dos enfoques: tradición marxista y planteamientos de la educación popular.

La influencia marxista llevó a centrar el enfoque en lo económico y en las clases sociales; los planteamientos de la educación popular, por su parte, condujeron a priorizar esfuerzos para la formación de una conciencia crítica en el campesinado. Esto último condujo, según lo ya manifestado en la sección anterior, con la afirmación de algunas

corrientes marxistas, a "crear las condiciones subjetivas para el estallido revolucionario".

Los planteamientos de la educación popular, de principios del sexto decenio, sobredimensionan el aspecto concientizador, prescindiendo de todo tipo de ayuda material, por los peligros que encerraba; en especial, por el asistencialismo al que podía arrastrar la dinámica institucional.

Conciencia de las acciones

Los supuestos generales, arriba presentados, estarán en la base del diseño y planificación de las acciones de capacitación, desarrolladas por CIPCA. Un examen del período evidenció la existencia de una coherencia formal entre las acciones del Centro y los planteamientos globales.

Lo anterior quedó patente en el énfasis puesto en la formación de dirigentes, que apuntó a mejorar la gestión de las empresas, en los cursos de alfabetización, espacio que se pretende aprovechar para concientizar a los asistentes; e, igualmente, en cursillos de matemáticas. El análisis social, practicado por los campesinos, tomó, como punto de partida, la interpretación marxista. Los esfuerzos por diseñar cursos, partiendo de la misma realidad campesina, eran también un intento por aplicar los planteamientos metodológicos de la educación popular.

Hay que resaltar, de otro lado, los periódicos esfuerzos institucionales por renovar sus planteamientos y estrategias de trabajo, en función de lecturas renovadas de la realidad; lo que, sin duda, significó evitar serios desfases que hicieron peligrar el logro de las metas planeadas. El oportuno análisis de la situación, en contextos cambiantes, permitió detectar las tendencias globales de la economía y política; así como las aspiraciones y demandas campesinas del momento, lo que llevó a modificar los énfasis y prioridades de la capacitación, a fin de adecuarlas a la nueva coyuntura. Este es, quizás, uno de los puntos más destacados del CIPCA, y fue posible gracias a la constante preocupación de su dirección. Esta actitud fue, precisamente, la que determinó el cambio en las etapas o momentos en la historia institucional —abiertos, culminados, o ambos casos—, a partir de un diagnóstico previo del proceso.

Algunos resultados concretos

En términos cuantitativos, los distintos cursos y actividades pedagógicas, organizados por el CIPCA, habían alcanzado a más de 12 mil campesinos y trabajadores en el período de 1972-1980; porcentaje nada desdeñable de la población rural de los valles, especialmente del sector de trabajadores estables de las cooperativas.

Durante estos ocho años, los cursos de mayor asistencia fueron los de gestión empresarial (1800 alumnos), alfabetización (1400), técnicas mecánicas (1300), y TT. AA. (1600), entre otros (Santuc 1980:22-23).

El objetivo de cómo llegar hasta el personal que ocupaba cargos directivos en las empresas, así como la preparación de dirigentes de recambio, fue en principio cumplido. En tal sentido, hacia comienzos de la década pasada, más de un 50% de los cargos directivos de las empresas, estaba cubierto por quienes habían asistido a alguna actividad de capacitación organizada por la institución. Entretanto, el CIPCA ya se había convertido en la principal instancia de servicios educativos para el campesinado piurano.

Se lograron también éxitos importantes en la transferencia y generación de nuevos conocimientos, a través de diversas actividades de capacitación. Se llegó, igualmente, a transferir algunas técnicas; aún cuando no era una meta concreta y prioritaria del trabajo. Los trabajos que se llevan a cabo en la chacra experimental fueron el sustento de esta última actividad, reforzándose más adelante —ya durante el último período 1984-1988—, con la instalación y puesta en operación de una parcela experimental más extensa y mejor equipada.

Dificultades y limitaciones

La capacitación impartida por el CIPCA tuvo logros indudables y contribuyó, en gran medida, a la formación de dirigentes y cuadros campesinos; así como a una toma de conciencia de un importante sector de productores. A través de ellos, se ejerció también una influencia positiva sobre el manejo de las empresas asociativas y sobre la agricultura parcelaria. Sin embargo, existieron también limitaciones de diversa naturaleza, que dieron relatividad al impacto de la actividad institucional.

Estas tuvieron que ver con elementos externos e internos del campesinado y del mismo CIPCA.

Limitaciones externas

Un primer conjunto de factores limitantes tuvo que ver con los aspectos relativos a las políticas oficiales, y con la misma dinámica del mercado. Las nuevas reglas de juego, establecidas por el gobierno militar para el sector agrario, determinaron de hecho una transferencia de excedentes y descapitalización de las nuevas empresas asociativas y de los agricultores en general. Transferida la propiedad jurídica, la preocupación oficial terminó concentrándose en el control de la comercialización y en la aplicación de impuestos, dejándose, relativamente libre, el campo de la gestión interna de las cooperativas.

La dinámica del mercado, caracterizada por un fuerte control de los precios del algodón y arroz; y por una libertad mucho mayor para los precios de los insumos (fertilizantes, plaguicidas y semillas) y de la maquinaria agrícola, influyó también negativamente sobre las CAPS. Al cabo de pocos años de su creación, el resultado fue la crisis y las grandes dificultades económicas en la mayoría de las empresas.

En tal contexto, los esfuerzos por desarrollar una eficiente gestión de las CAPS, se vieron limitados hasta ser neutralizados. Los conocimientos de contabilidad y manejo empresarial, adquiridos por los directivos en los eventos organizados por el CIPCA, poco pudieron hacer para contrarrestar la decisión arbitraria del gobierno, de aplicar un impuesto a la exportación del algodón y mantener los precios de la fibra en niveles significativamente bajos.

Asimismo, poco pudieron hacer los mecánicos capacitados, para mantener el funcionamiento del parque de maquinaria agrícola en óptimas condiciones; el elevado crecimiento de los precios de tractores, cosechadoras y motores, tanto como de los repuestos e implementos, imposibilitaron, en la mayoría de CAPS, la reposición y mantenimiento de los equipos.

Las organizaciones campesinas intentaron revertir esta situación desfavorable, a través de la movilización directa de las bases, en demanda de mejores precios y créditos oportunos y de bajo interés. El CIPCA

apoyó estas demandas a través de asesorías profesionales diversas, complementando, así, las acciones educativas que desarrollaba con importantes logros parciales, como la rebaja y luego la eliminación del gravamen. Sin embargo, el objetivo de reforzar la eficiencia económica de las empresas y asegurar su integridad, no fue logrado.

Limitaciones internas

Las condiciones impuestas desde afuera a las empresas campesinas, fueron un serio obstáculo para asegurar su eficiencia y rentabilidad económicas; y, así, la mayoría de ellas terminó sumida en una crisis bastante dura, desde comienzos de la década anterior. El desencadenamiento y la profundidad de esta crisis no se explican, sin embargo, en función de factores externos exclusivamente; hubo una serie de elementos más bien propios de cada empresa que neutralizaron, moderaron o agravaron la situación negativa.

En este sentido, pueden mencionarse factores relativos a la formación misma de las CAPS en los valles piuranos, a la organización interna y a la lógica misma de los campesinos socios.

- Como ya se mencionó, las CAPS de Piura se constituyeron al imponer la función de dos o más haciendas de distinta extensión, fertilidad natural de sus suelos, equipamiento y número de trabajadores. Los socios se vieron, así, obligados a compartir rápida y compulsivamente maquinarias, equipos y excedentes, con trabajadores de otras unidades; con lo que surgieron recelos y disputas por el control de la empresa y por la intensidad del trabajo de cada sector. El resultado fue el periódico desencadenamiento de conflictos internos que afectaron el normal funcionamiento de la cooperativa.
- La imposición del modelo cooperativo y la fusión de varias empresas dieron lugar a la inevitable formación de facciones y camarillas que se disputaban el control de los órganos directivos; y que, en no pocas ocasiones, los utilizaron con fines de lucro personal, a expensas del patrimonio empresarial. Esto condujo no sólo a conflictos internos, sino también al nombramiento de personas, con dudosa idoneidad, en cargos relacionados a la gestión, al uso "clientelístico" y la dilapidación de los recursos,

entre otros. También llevó, en muchos casos, al serio relajamiento de la disciplina laboral.

- La lógica de los campesinos socios es también otro elemento a tomar en cuenta. Para muchos de ellos, ser "dueño" de la empresa significó, de hecho, la posibilidad de reducir su jornada de trabajo; o, al menos, ahorrarse de intervenir en las labores más difíciles para las cuales se reclamaba la contratación de eventuales. Significó también acceder al uso del patrimonio empresarial —sobre todo de tierras—, para usufructuarlo con una estrategia distinta a la de la cooperativa. Finalmente, ser dueño permitió también decidir o presionar a la asamblea por el aumento de remuneraciones, a veces, por encima de las posibilidades económicas de la CAP. Esta "doble conciencia" del campesino expresaba, obviamente, su situación objetiva; y lo llevaba a un comportamiento contradictorio que, a la postre, afectaba el normal desenvolvimiento de sus empresas.

Frente a ello, las diversas acciones de capacitación quedaron relativizadas; y hasta neutralizadas. Esto último ciertamente ocurría si, quienes controlaban la cooperativa (Administrador y/o directivos), veían al CIPCA como un peligro o amenaza. Podía ocurrir también que, aceptando la presencia de la institución y considerándola importante, la selección para asistir a sus cursos era un mecanismo "clientelístico", por lo que la asignación recaía en familiares o allegados de los directivos, quienes no siempre eran socios de la empresa; o, siéndolo, no ocupaban puestos que, luego, les permitirían la aplicación de los conocimientos aprendidos.

Este fue, por ejemplo, el caso de muchos campesinos que recibieron cursos de técnicas agrarias y mecánicas sin ser trabajadores de campo o de maestranza, sino más bien empleados de oficina o eventuales que luego emigrarían a otras zonas. La meta personal de muchos era aprender un oficio y calificarse, para luego acudir al mercado de trabajo.

El mismo CIPCA pudo también constatar que la asistencia a los cursos tenía para los campesinos motivaciones muy distintas de las esperadas por la institución. Así, por ejemplo, la devaluación que, en 1980, se hizo a los recursos de alfabetización, llevó a concluir que sus beneficiarios le otorgaban una importancia instrumental, priorizando el aprendizaje de

la lecto-escritura en sí misma, más que el contenido de los mensajes que se les intentaba transmitir (Santuc 1980:12-13).

Deficiencias institucionales

El cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por CIPCA, estará condicionado y limitado por factores como los reseñados. A ellos se debe agregar, también, algunos otros elementos vinculados directamente a la teoría y a la práctica institucionales, los cuales ayudan a entender los problemas que afectaron el trabajo de capacitación.

Enfoques y diagnósticos parciales

Se ha mencionado ya, anteriormente, que los enfoques y lecturas iniciales de CIPCA, estuvieron centrados en aspectos económicos e ideopolíticos; lo que llevó a descuidar otros elementos que actuaban e influían, de modo muy importante, sobre la dinámica social.

Así, por ejemplo, una lectura romántica e idealizada llevó a concebir al campesino como un actor social para concientizarlo y convertirlo en "sujeto de su propio desarrollo"; capaz de luchar por transformaciones estructurales que sólo admitían soluciones colectivas, logradas a partir de una organización disciplinada y solidaria. La concientización, al desnudar los mecanismos que los sometían a la explotación económica, bastaba, aparentemente, para hacer de él un sujeto revolucionario.

Esta visión olvidó el tradicional pragmatismo campesino para el logro de sus objetivos familiares o grupales, prescindiendo de consideraciones ideológicas. Esto último caracterizó a una minoría dirigente con formación y trayectoria política, mas no al grueso de los beneficiarios de los cursos. También se olvidó considerar y estudiar el problema de la "doble conciencia", antes citado, así como sus posibles efectos sobre el comportamiento campesino.

Muchas de las actitudes campesinas evidenciaron sus aspiraciones de convertirse en propietarios individuales, y a calificar a los hijos para enviarlos al mercado de trabajo en mejores condiciones. Esto no pareció haber sido apreciado, adecuadamente, por los directivos de CIPCA, que, en su momento insistieron en defender la integridad de las cooperativas y continuar con el dictado de cursos técnicos; pero sin reflexionar, a

fondo, sobre el impacto limitado de sus acciones a consecuencia de estos problemas.

Del mismo modo, el rechazo a la ayuda material por los peligros asistencialistas que ella conllevaba, contribuyó también a limitar el impacto de las acciones. El manejo adecuado de esta ayuda, en el marco de un proyecto más amplio de promoción, pudo haber contribuido a potenciar los resultados de la capacitación y reforzar, así, los procesos que se deseaban generar.

Ausencia de propuestas de desarrollo

La apuesta inicial de CIPCA fue en favor del proceso de reforma agraria, de las empresas cooperativas creadas, y de la autogestión y participación campesinas en el proceso de cambios. En la práctica, ello significó aceptar el modelo de desarrollo rural que el gobierno militar deseaba aplicar.

Este modelo concedía la transferencia de la propiedad jurídica de la tierra a los campesinos; y, ciertamente, ello fue respaldado activamente tanto por ONGD como por CIPCA, así como por diversas fuerzas políticas. Sin embargo, en el contexto de una agricultura moderna y capitalista, la propiedad de la tierra dejó de ser la clave del problema; y el control de ésta no garantizó, de ningún modo, el control efectivo del proceso de producción. Más importante que la tenencia de suelo resulta la propiedad del capital y el control de los mecanismos básicos del mercado; pero los campesinos piuranos estaban alejados de la posibilidad de ejercer una influencia decisiva sobre estos factores.

La falta de una reflexión sistemática y colectiva al interior del CIPCA, sobre las posibilidades y límites que la propiedad jurídica de las tierras, ofreció para él ejercer un control efectivo de la producción; así como sobre el rol e importancia del capital financiero, mercado, industria oligopólica y estatal —en el establecimiento de las nuevas reglas de juego al sector agrario—, será, sin duda, una desventaja para el trabajo de capacitación y para la estrategia global de la institución.

Tales carencias imposibilitaron el diseño de una estrategia integral para encarar la problemática de las empresas campesinas. Restringiéndose a la lucha, en torno a la propiedad de la tierra y a la administración

eficiente de las empresas, se cerraban y limitaban los espacios de trabajo; y, por tanto, el impacto mismo de los distintos proyectos institucionales, incluía, por supuesto, la actividad de capacitación.

En tales condiciones, los esfuerzos de CIPCA por adecuar su accionar a las tendencias de la coyuntura social, económica y política, terminan siendo, en la práctica, un esfuerzo valioso; pero sin capacidad para formular la propuesta de fondo al menos durante el período en estudio.

La poca reflexión sobre factores cruciales para la vida económica y social de la zona, así como la ausencia de esfuerzos sostenidos para la elaboración de propuestas, son, en última instancia, consecuencia de la falta de una estrategia alternativa de desarrollo rural. En la práctica, y durante casi toda la séptima década, el CIPCA aceptó la propuesta oficial; y, más adelante, cuando pasó a denunciarla, no se hizo ningún planteamiento global que pudiera considerarse como modelo alternativo. Por lo demás, esta carencia está muy extendida entre las ONGD rurales; recientemente se están haciendo verdaderos esfuerzos para generar condiciones que permitan superarla.

Esta suerte de seguidismo quedó evidenciado cuando se trató de defender la integridad de las cooperativas, sin considerar su origen autoritario y vertical, y sin considerar las reales aspiraciones y tendencias vigentes en aquel momento, al interior de la masa campesina. Por ello, el parcelamiento y redimensionamiento de las mismas resultaron, a la postre, irreversibles en la mayoría de los casos.

En tales circunstancias, el impacto de la capacitación resultó inevitablemente limitado, como eje de la intervención institucional, puesto que, en su realización, debió enfrentar problemas sin solución en términos estrictamente educativos. Algo similar ocurre con otras acciones, en tanto no se haya llenado el vacío.

Límites de la participación campesina

El discurso oficial de CIPCA se encargó siempre de recordar que su estrategia de capacitación estaba basada en la activa participación de los campesinos beneficiarios en el diseño, planificación, ejecución y evaluación de las acciones; los mismos planteamientos de la educación popular así lo estipulaban. Sin embargo, los resultados demostraron que la situación era más compleja de lo que realmente se establecía en teoría.

Así, por ejemplo, la experiencia demostró que la participación era inversamente proporcional a la complejidad de los contenidos que debían impartirse. Los cursos más especializados, por su propia naturaleza, requerían un conocimiento mucho más avanzado, limitando la posibilidad de generar, a partir de ellos, dinámicas de participación que redujeran la distancia educador-educando. Allí, donde se lograba, la participación podía ser activa en las fases preliminares. En cambio, otros cursos de concientización y motivación brindaban espacios para una mayor participación de los beneficiarios.

Organización interna de la institución

La ejecución de las acciones programadas llevó a conformar equipos de trabajo en dos modalidades: equipos de campo con permanencia e inserción regulares en las zonas de trabajo; y equipos especializados, conformados por personal experto en técnicas agrarias y mecánicas. Este condujo los cursos realizados en los locales de CIPCA, y efectuó periódicos seguimientos en el campo.

La modalidad se reveló ágil y funcional para la implementación eficiente de la programación. Los problemas, sin embargo, surgieron más bien por la insuficiente integración e intercambio de experiencias entre estos grupos. El CIPCA no previó espacios formales para incentivar esta práctica, lo que conllevó una labor aislada e independiente, impidiendo un apoyo mutuo más eficaz que potenciará los resultados que cada uno de los equipos perseguía. Algo similar ocurrió con el equipo de investigación, deficientemente integrado al de campo, lo que dificultó el intercambio y la retroalimentación.

CONCLUSIONES

- La actividad de capacitación ha sido el eje del trabajo institucional de CIPCA, especialmente durante el período estudiado (1972-1983). La realización de una serie de cursos y eventos educativos ha desempeñado un papel decisivo, tanto en la apertura como en la consolidación de un espacio, entre la población campesina para esta ONGD.

La atención de las demandas campesinas, a través de la capacitación, le ha permitido a CIPCA ganar una indiscutible legitimidad y

convertirse en la ONGD más importante de la región: referencia indispensable para las organizaciones campesinas.

- Los programas de capacitación del CIPCA fueron diseñados para apoyar la consolidación del proceso de reforma agraria, desde la perspectiva campesina. Por ello, sus responsables consideraron indispensable brindar elementos que impulsaran la participación campesina en las nuevas empresas asociativas, creadas por dicha reforma. La formación de dirigentes y la capacitación de socios, en aspectos de gestión económica, alfabetización y análisis social fueron estimadas con lo más adecuadas durante los primeros años de funcionamiento institucional.
- Las actividades de capacitación, diseñadas y ejecutadas por CIPCA, tuvieron en el marxismo y los principios de educación popular, sus enfoques orientadores. En coherencia con tales lineamientos, las acciones fueron pensadas, inicialmente, para "formar una conciencia crítica" en el campesinado, capaz de hacerle comprender su realidad y luchar por transformarla.

Más adelante, fueron incorporados nuevos contenidos, directamente relacionados con el proceso productivo y con un manejo más especializado de las empresas, aunque siempre con una dimensión social y concientizadora.

- La Dirección y el personal responsable de CIPCA realizaron, a lo largo de los años, análisis periódicos de coyuntura, tratando de captar las tendencias imperantes en la política oficial, las demandas campesinas y las particularidades regionales. Estas lecturas alimentaron la dinámica y las orientaciones institucionales, motivando replanteamientos en la estrategia y prioridad de la capacitación, a fin de adecuarlas al momento social y político que se vivía.

Esta práctica fue, sin duda, positiva para el trabajo de CIPCA; y contribuyó a evitar desfases serios entre la programación, la coyuntura y las aspiraciones campesinas, siendo por tanto un elemento importante para el éxito de sus acciones y la consolidación institucional que se logró por aquellos años.

- Existieron también factores que limitaron los resultados del trabajo de CIPCA entre los campesinos. Entre tales factores estuvieron los siguientes:

- Enfoques y diagnósticos efectuados por la institución, y falta de integralidad en sus propuestas iniciales.
 - Condicionamientos económicos y políticos de la coyuntura, así como de otros elementos externos.
 - Particularidades de las empresas y el campesinado.
- Los documentos y manifestaciones del personal directivo de CIPCA, en el período estudiado, evidencian una visión parcial y fragmentaria del campesinado, del sector rural y de la reforma agraria. Esto influyó, a su vez, en el alcance de los planteamientos y en la sobrevaloración inicial de la dimensión educativa del trabajo.
- Los enfoques vigentes en la institución, durante la séptima década, contienen una visión romántica e idealizada acerca del potencial movilizador del campesinado; se consideraba prioritario formar en ellos "una conciencia crítica", capaz de impulsar su participación protagónica en el proceso de cambios. Se asume también que la opción colectivista, es la más adecuada para los campesinos, quienes, supuestamente, lucharían y defenderían esta alternativa como la única válida para sus intereses históricos.

Tal interpretación olvida el tradicional pragmatismo campesino y los efectos que la "doble conciencia" ejercía sobre el comportamiento de los socios cooperativistas, desconociéndose las aspiraciones de éstos a acceder a la propiedad individual o familiar.

- El apoyo al proceso de reforma agraria y la aceptación del nuevo modelo empresarial, llevó a CIPCA a privilegiar, en la práctica, la transferencia de la propiedad jurídica de la tierra; olvidando que factores como la propiedad del capital, el mercado y la política estatal son más importantes en una agricultura moderna como la piurana. Por ello, a pesar de las intenciones manifestadas, los esfuerzos de capacitación técnica y social no lograron restituir al campesino el control del proceso productivo.

Esta misma óptica llevó a defender la integridad de las cooperativas en contra de la propuesta gubernamental de la década pasada y las aspiraciones de muchos campesinos en favor de la reestructuración y división de las cooperativas, en unidades medianas, o individuales, o en ambas.

- La visión parcial del sector rural no facilitó, en CIPCA, una discusión colectiva acerca del carácter integral del problema que se buscaba enfrentar. Ello, sin duda, influyó en el diseño y la planificación de actividades de capacitación, aislándolas de otras líneas de trabajo, durante la mayor parte del período estudiado.
- Un problema de fondo para la institución, ha sido la falta de una estrategia de desarrollo local o sectorial — o de ambas dimensiones —, en cuyo marco la capacitación hubiera podido articularse a otras áreas y líneas de acción. En la práctica, se aceptó el modelo global y empresarial del gobierno militar; más tarde se denunciaron sus inconsecuencias y limitaciones, pero no se plantearon otras alternativas y propuestas.
- Las acciones de capacitación han debido confrontar una serie de límites externos de carácter económico y político, así como otros de orden interno, relativos al mismo campesinado y a la institución en estudio.
- Entre los factores externos, se tiene la política agraria general del Estado durante el período y la misma dinámica del mercado. Ambas condicionaron la suerte y la viabilidad económica de las empresas; ya que, a través de diversas medidas (tributación, deterioro de los términos de intercambio, entre otros) provocaron una transferencia de excedentes hacia otros sectores. En tal contexto, ningún esfuerzo educativo o habilidad personal, en la gestión, pudo evitar la descapitalización de las empresas.
- En cuanto a los límites internos, se pueden mencionar los conflictos que enfrentaban entre sí a los distintos grupos y sectores que constituían la empresa; la formación de facciones y camarillas que, con frecuencia, dilapidaron el patrimonio empresarial buscando beneficios personales o grupales; el relajamiento de la disciplina laboral traducida en la reducción de la jornada de trabajo, o en la negativa a ejecutar las tareas más duras y pesadas, entre otros.

Estos hechos afectaron el trabajo de CIPCA, debido a las resistencias que genera su presencia para algunas dirigencias; al manejo "clientelístico" en el momento de seleccionar los asistentes a los cursos, enviándose con frecuencia a familiares o allegados de los dirigentes que, por desempeñar otras labores, no aplicaban los conocimientos aprendidos.

- La aplicación de una metodología de participación ha tropezado con serias limitaciones en su aplicación y cumplimiento de los términos inicialmente planteados. En donde más éxitos se logró, fue en los cursos y eventos de análisis social; en los cuales, la participación de los beneficiarios fue bastante activa a lo largo de sus diferentes fases. El asunto es, en cambio, más problemático en los cursos técnicos cuyos contenidos demandan una mayor presencia de especialistas. Aquí, el aporte campesino está limitado a ciertas etapas.
- La dinámica interna del trabajo ha evidenciado limitaciones para facilitar el intercambio y la discusión entre los distintos equipos responsables de la capacitación; lo que ha dificultado el apoyo mutuo, y, por tanto, una mejor repercusión en el resultado final.

RECOMENDACIONES

- Una ejecución exitosa de actividades de capacitación campesina, por parte de una ONGD, que busque un resultado más profundo y duradero, supone un programa de mayor integralidad, que incluya, a su vez, líneas de trabajo con incidencia en otras dimensiones de la vida social. Entre ellas, se puede mencionar a la producción, la extensión técnica, la organización y los servicios.

La experiencia analizada, evidencia que, en definitiva, es necesario superar las actividades educativas, centradas exclusivamente en la dimensión ideo-política, diseñándolas de manera más integral con otros contenidos tan importantes como los anteriores.

- Es también importante que las instituciones ejecutoras de proyectos de capacitación campesina, desarrollen esfuerzos por poner al día, constantemente, sus diagnósticos y esquemas explicativos acerca de la realidad en la que se vienen desarrollando sus iniciativas. Ello permitirá reajustar y poner al día los contenidos y metodologías de capacitación, evitando los inevitables desfases entre la programación y las cambiantes urgencias de la población, que afectan la marcha normal y el éxito de las actividades.
- Es necesario que las instituciones de capacitación en el medio rural, efectúen también reflexiones y discusiones colectivas de manera sistemática; tratando de comprender y profundizar los diversos aspectos sociales y geográficos en los que se ubican.

Los elementos, materia de reflexión, deben estar prioritariamente relacionados con aspectos macroeconómicos y macrosociales que influyen directa o indirectamente sobre la población-objetivo; y, por tanto, sobre las acciones institucionales. Entre estos elementos, pueden mencionarse las políticas globales y sectoriales del estado, la naturaleza del mercado, las características de la producción agropecuaria, otros.

En la esfera política y social, será necesario considerar la presencia y actuación de los diversos partidos y fuerzas políticas, así como la existencia, características y dinámica de las organizaciones de base. Igualmente, es necesario reflexionar y estudiar, sistemáticamente, el universo cultural e ideológico de la población campesina.

- La experiencia institucional de CIPCA ha demostrado que el trabajo en la esfera de la capacitación campesina, tiene serias dificultades para lograr resultados a mediano y largo plazo, en la medida en que no se disponga de una estrategia más amplia de desarrollo, que apunte a obtener un impacto integral.

Sólo un modelo de carácter local, regional o sectorial, que incluya y precise el conjunto de variables que limitan o favorecen el desarrollo, será capaz de potenciar los esfuerzos desplegados por una línea de intervención educativa, sin sobredimensionar sus alcances y sin aislarla de otras estrategias de intervención. De lo contrario, ésta sufrirá los obstáculos propios de cualquier actividad de servicios.

- La capacitación campesina puede ir más allá de la estricta formación ideológica o técnica de los beneficiarios, en la medida en que sea capaz de generar espacios, o proporcionar insumos para la formulación de propuestas. Por parte de la institución responsable (pública o privada), esto supondría plantearse claramente la necesidad de superar el marco estrictamente instrumental de su trabajo, adoptando para ello las medidas adecuadas (inclusión de personal idóneo, cambio en las estrategias y metodologías, entre otros).
- La experiencia de CIPCA demuestra que el mejor y más duradero impacto de la capacitación se logra cuando se involucra en ella a una organización campesina representativa; con capacidad real para movilizar a sus bases y con una dirigencia conciente de la necesidad de formar a sus bases en distintos aspectos económicos, sociales, políticos y culturales.

- La experiencia estudiada demuestra también que es necesario crear, al interior de las instituciones, espacios que permitan una mayor integración entre los diferentes equipos y grupos de trabajo. Esto consentirá un activo intercambio y socialización de experiencias que enriquezcan las diferentes prácticas; contribuyan a solucionar diversos problemas, a potenciar el efecto de las acciones educativas y la capacidad institucional para la formulación de propuestas y el diseño de estrategias.

BIBLIOGRAFIA

HERNANDEZ A., J. 1989. Algunas reflexiones sobre las experiencias de capacitación del CIPCA. Lima, Perú.

Presentado en: Seminario Las Experiencias de Producción Rural en el Perú: Balances y Perspectivas. Ponencia.

_____. 1989. La experiencia del CIPCA-Piura en la comunidad de Catacaos. In *Experiencias de Producción del Desarrollo en Comunidades Campesinas Norteñas*. A. Fernández, C. Salazar (Eds.). Lima, Perú, DESCO-CESS Solidaridad. p. 65-80.

_____. 1985. Las ayudas visuales en la alfabetización y cursos de administración (CIPCA-Piura). In *Educación y Comunicación Popular en el Perú*. L. Peirano (Ed.). Lima, Perú, DESCO-IPAL. p. 197-215.

OTERO, P.; REVESZ, B. 1981. Educación popular y alfabetización. Piura, Perú, CIPCA. Mimeo.

REVESZ, B. 1985. El campesinado piurano en la escena regional (1978-1983). In *Promoción Campesina, Regionalización y Movimientos Sociales*. M.I. Remy (Ed.). Lima, Perú, DESCO-CERA Las Casas.

_____. 1985. El reempadronamiento general de la comunidad campesina de Catacaos: Apoyar un proceso autónomo. In *Educación, Asesoría y Organizaciones Populares*. Lima, Perú, DESCO, CIPCA. p. 67-91.

SANTUC, V. 1983. CIPCA: Un proyecto en Piura. Análisis de algunas acciones. 2 ed. Piura, Perú, CIPCA.

_____. 1985: CIPCA: Una conducción de alternativas educativas en el campesinado, Piura, Perú.

_____. 1988. De un programa coyuntural a una institución estructural: El CIPCA. In Las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo en el Perú. M. Padrón (Ed.). Lima, Perú, DESCOPREAL. p. 89-108.

TERCERA PARTE

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta tercera parte fue redactada a partir de las actas elaboradas por los grupos de trabajo y de apuntes tomados durante el seminario.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Manuel Argumedo

INTRODUCCION

Los participantes del Seminario-Taller sobre Capacitación Campesina, convocado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), estuvieron de acuerdo en reconocer la pertinencia de la metodología de trabajo adoptada. Se consideró acertada no sólo la convocatoria para discutir un tema tan importante como la capacitación campesina, sino, además, el hecho de que los especialistas dispusieran de cinco experiencias sistematizadas como punto de partida para avanzar en los debates. Esta forma de trabajo facilitó el diálogo y permitió avanzar en la formulación de otras propuestas de trabajo.

En rigor, la metodología de trabajo del Seminario-Taller constituyó la puesta en práctica de los principios metodológicos de la capacitación, propuestos por el IICA en los documentos de base — participación, articulación de teoría y práctica, organización, criticismo, globalidad o integralidad y sistematización. Trabajar a partir de un análisis crítico de acciones concretas, permitió una constante referencia a la práctica, y mantuvo en el horizonte la importancia de llegar a conclusiones y acuerdos que fueran operacionales. Por otra parte, constituyó una vivencia de la importancia de la sistematización y el registro de las acciones, para avanzar en la construcción de propuestas metodológicas cada vez más ajustadas a la concepción educativa que fundamenta la propuesta de capacitación participativa.

Los debates fueron ricos, no sólo porque permitieron llegar a algunos puntos de consenso que se traducen en estas conclusiones, sino también

porque pusieron en evidencia las dificultades que es necesario enfrentar para conceptualizar lo que se refiere a la capacitación. Pareciera que es difícil aún evitar caer en dos trampas: en un extremo, el mero relato de experiencias, como anécdotas, casos particulares exitosos o no; en el otro, los contenidos explícitos de la capacitación, las temáticas que se deberían tratar en las actividades de capacitación: cuestiones relacionadas con la tecnología o la gestión de empresas, con la política agropecuaria.

Existen serias dificultades para enfocar la cuestión técnica específica de la capacitación; para leer, en las prácticas, las teorías que las sustentan, analizarlas críticamente y, a partir de ahí, elaborar propuestas alternativas. Es como si, al mirar un cuadro, sólo se pudiese opinar sobre el paisaje que representa —es decir, lo denotado— o el marco. Todavía faltan elementos para hablar del cuadro mismo, de la pintura como obra de arte, de lo que "expresa". Esta misma dificultad se evidencia en algunos de los documentos de sistematización de experiencias.

En resumen: durante el Seminario-Taller fue preciso tener una actitud vigilante, para escapar de la especialidad de la temática. Esta misma exigencia en los debates, permitió llegar a conclusiones sobre varios aspectos, que pueden agruparse en seis grandes secciones:

- Programas y proyectos de desarrollo rural con las características que, específicamente, deben tener para posibilitar la utilización, en forma coherente, de estrategias de capacitación de participación.
- Papel de la capacitación, en los procesos de desarrollo, y su contribución al fortalecimiento de empresas y organizaciones campesinas.
- Sujetos que intervienen en las acciones de capacitación: los campesinos, con una consideración especial dentro del sector para los líderes y las mujeres, y los capacitadores.
- Algunas cuestiones metodológicas, relacionadas con los principios que caracterizan el método participativo.
- Algunas cuestiones operacionales, referidas a las técnicas, los materiales, las formas y mecanismos de evaluación; y, particularmente, a la realización de diagnósticos de participación.

Como resultado de los debates, los participantes llegaron a formular también una serie de recomendaciones, que se incluyen en el punto final de este capítulo. Algunas de ellas tienen que ver con acciones regionales y, en consecuencia, se considera que el Instituto podría actuar como facilitador para su concreción. Otras, son sugerencias para los países; y, en este caso, los mismos participantes se encargarán de promoverlas desde sus lugares de trabajo.

PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO

Un proceso de capacitación participativa debe iniciarse en la identificación de los problemas y en la elaboración del proyecto con el grupo de campesinos. Esto no significa que la adopción de estrategias de participación no sea posible en contextos, en los cuales el proyecto fue "impuesto" al grupo de campesinos; pero es preciso tener claro que, en este caso, será necesario enfrentar conflictos y, con mucha probabilidad —si la participación no se limita al discurso—, modificar las líneas de acción del proyecto.

El papel de los especialistas debería ser, en rigor, el apoyar a los campesinos en el proceso de formulación del proyecto. Su elaboración a partir de diagnósticos técnicos, que deciden lo mejor para el sector campesino —muchas veces con fundamento científico y desde una lectura crítica de la realidad en función de los intereses de la población—, es responsable de los magros resultados obtenidos por la mayor parte de los proyectos hasta ahora.

A veces, un grupo de técnicos y políticos, a partir de un análisis, correcto desde su perspectiva —fundado en los beneficios de la organización del trabajo y de la explotación más racional de unidades productivas de gran tamaño, con distintas calidades de suelo—, resuelven sobre la conveniencia de crear cooperativas de producción. Se diseñan, entonces, programas y políticas que imponen esta propuesta a los campesinos. No se discute, en este caso, si es o no correcta la propuesta, sino, más bien si el sector campesino está o no convencido de su necesidad.

Otras veces, se argumenta a partir de la consulta a los campesinos, sin una discusión que les permita identificar y formular sus intereses, y se diseñan programas y se formulan políticas que promueven la empresa individual eficiente. En el análisis y la sistematización de la experiencia

peruana, se pone claramente en evidencia esta situación. Los modelos son creados e impulsados desde el poder central, a veces de manera excluyente, sin un proceso de discusión y capacitación de los campesinos sobre sus necesidades reales y aparentes.

En muchos casos, esta forma de acción no es sólo propia de los gobiernos. Las mismas organizaciones no-gubernamentales (ONG) deciden a veces sus programas de acción en función de análisis de las coyunturas políticas, de diagnósticos del sector campesino o de orientaciones de las agencias financiadoras, sin realizar un trabajo efectivo de capacitación con los campesinos, que les permita intervenir en esas decisiones. La capacitación debe ser un instrumento del proyecto, desde el momento de la identificación de los problemas. En ese contexto, el grupo campesino se apropiará de las informaciones necesarias para superar la pseudoconcreción de sus necesidades aparentes, para identificar y formular sus intereses reales, y para elaborar propuestas de proyectos.

Cuando se pretende poner en marcha procesos de capacitación participativa, en el contexto de programas que no han sido elaborados con los campesinos, es imprescindible partir de la comprensión que los protagonistas tienen del programa. El modelo informa sobre la necesidad de tomar en cuenta el punto de vista de sus constructores: técnicos y políticos. Para conocer efectivamente el programa, será necesario analizar las representaciones de los sujetos. De la lectura de esas representaciones, surgirán los nudos de un trabajo educativo que harán posible que la población se apropie de la propuesta. Esta estrategia deriva de lo que se propone como principio sistémico en la capacitación participativa.

Conocer las representaciones que la población tiene de los proyectos, es tan importante como saber dónde se pone el pie o dónde se clava la pica cuando se sube una montaña. Un proyecto que propone una acción participativa, no podrá avanzar si los campesinos están pensando en un estado benefactor y si ven al técnico como un "dador". Cuando se toma conciencia de esa realidad, la capacitación puede trabajar sobre ella; de lo contrario, el programa pasa a ser un simple malentendido, y, por consiguiente técnicos y campesinos se sentirán frustrados.

Los participantes concluyeron también que son necesarias las propuestas integrales de desarrollo, no en lo que se refiere a la sumatoria de diversos componentes, sino específicamente en cuanto a los niveles de

acción —que tienen que ver con ámbitos geográficos y jurisdicciones políticas—, a la población envuelta en los proyectos y al respeto a la globalidad de los problemas que han de ser enfrentados.

En el primer aspecto, se trata de que la propuesta exista primordialmente local o regionalmente, de que tenga una formulación específica para esa situación concreta. Los modelos nacionales no pueden aplicarse directamente a las situaciones locales o regionales sin producir efectos perversos. En el ámbito local, hay una historia del grupo campesino, de la que se deriva una cultura con rasgos particulares; una serie de estrategias de acción; una lógica de producción determinada, que no es necesariamente la misma que en otras localidades. Los actores son también diferentes y sus relaciones implican distintas posibilidades de conflictos y negociaciones.

Esta reflexión no pretende desconocer la fundamental importancia que tiene la existencia de políticas y programas nacionales. Se trata apenas de destacar la necesidad de que existan formulaciones específicas regionales y locales, las cuales conjuguen las propuestas globales con las especificidades de los diferentes contextos microsociales.

En relación con el segundo aspecto —la población—, es importante tener en cuenta que el proyecto de desarrollo actuará necesariamente sobre todos los sectores: campesinos, empresarios, intermediarios, comerciantes, transportadores, beneficiadores o industriales y consumidores. La propuesta deberá contemplar cómo las acciones que han de ser desarrolladas incidirán sobre estos sectores de la población, procurando poner de relieve los puentes o beneficios comunes sobre los que será posible negociar espacios de acción.

Entre los agentes envueltos en el proyecto pueden aparecer también conflictos en lo que tienen que ver, tanto los objetivos propuestos, como las estrategias de acción. Los políticos, los funcionarios de las diferentes instituciones, los técnicos y los trabajadores en el campo, pueden tener diferentes concepciones de desarrollo y una propuesta distinta sobre el papel que le corresponde al sector campesino en ese proceso.

Por eso, es indispensable que, en un proceso de desarrollo participativo, la capacitación sea un instrumento que aumente la capacidad de negociación del sector campesino en función de sus intereses auténticos. Eso implica la capacidad de reconocer y formular explícitamente esos intereses, y la posibilidad de disponer de suficiente

información sobre los intereses —convergentes o divergentes— de los otros sectores, para intervenir en las negociaciones. La probabilidad de que el proyecto tenga éxito, dependerá fundamentalmente de la capacidad del sector para negociar sus intereses de forma inteligente con los otros sectores. Por otra parte, esa capacidad es la única garantía de la perdurabilidad de los efectos de los programas.

El último aspecto relacionado con la integralidad de los programas, tiene que ver con el tratamiento de los problemas como situaciones complejas y globales; sin que, tal tratamiento, se limite a los aspectos más evidentes. Un problema productivo, por ejemplo, tiene dimensiones políticas, económicas y culturales; y debe ser enfocado en todas esas dimensiones para avanzar hacia su resolución. No se trata de articular, a priori, servicios de varias instituciones, sino de reconocer esas múltiples dimensiones de cada problema y a partir de ahí determinar los servicios institucionales necesarios.

Los participantes en el Seminario-Taller concordaron en utilizar, como definición de participación

"la capacidad de los actores para incorporar sus intereses en la definición y control de las decisiones, la administración y la disposición de los recursos de la administración pública" ¹.

A partir de esa definición surge la estrecha relación que existe entre las posibilidades de hacer reales las propuestas de participación y las propuestas de descentralización y desconcentración del poder. Por otra parte, sin la existencia de mecanismos eficientes de participación —entendida como la capacidad de los actores para intervenir eficazmente en las decisiones que les incumben—, las propuestas de descentralización y desconcentración no serían viables.

En esta estrategia de desarrollo, la capacitación es un instrumento fundamental: en primer lugar, porque permitirá que los diferentes sectores de la población reconozcan y formulen explícitamente sus

1 Jordán, F. (Comp.). 1989. Capacitación y Participación Campesina: Instrumentos Metodológicos y Medios. San José, C.R., Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Colección de Libros y Materiales Educativos no. 90. p. 7.

intereses; en segundo lugar, porque contribuirá a fortalecer políticamente a la base y, en este sentido, la constituirá como interlocutor válido, junto a los otros sectores, frente al estado.

En rigor, las deficiencias en cuanto a la intervención del sector campesino, en las propuestas políticas de participación, se deben, casi siempre, al hecho de que esas propuestas se limitan a un discurso ético; pero no llegan a diseñar mecanismos operacionales de acción. La participación como discurso, puede inclusive tener un papel eficaz; puede ser en sí misma una acción política redituable para quien elabora el discurso, pero no puede concretarse. A veces es posible que esa imposibilidad de materializarse sea un objetivo de la misma propuesta; aunque, en muchos casos, no es más que una falla táctica, una falta de capacidad para operar la estrategia.

¿Cómo desarrollar una acción capacitadora que promueva efectivamente la participación? Las experiencias analizadas demuestran claramente que el camino es la organización. Cuando la capacitación se apoya en la organización, cuando el sujeto capacitado no es un individuo, sino una colectividad campesina; cuando es la misma organización la que asume la capacitación como uno de sus instrumentos vitales, la capacitación está al servicio de la concreción de una estrategia participativa de desarrollo. Cuando se capacita a los individuos, sólo en función de estrategias personales o familiares de ascenso social, la capacitación de la que se trata, no es posible.

Entendida la descentralización como la redistribución del poder político y económico del estado en el territorio nacional, se plantea la cuestión de los receptores de ese poder regional y local. Si el Estado entrega cuotas de su poder de decidir y controlar, y asigna recursos, significa que hay sectores que se apropian de ese poder, que ocupan los espacios que el Estado abandona. En la realidad, son los sectores que acumulan la riqueza regional y local, los que han construido un lugar que les permite apropiarse de esa cuota de poder descentralizada. De este modo, la descentralización sólo contribuirá a reforzar las estructuras tradicionales de poder local.

Siguiendo ese raciocinio, cualquier proceso de descentralización y desconcentración del poder estatal, que no vaya acompañado de una propuesta de capacitación, es incompleto. La región sólo podrá ser el espacio estratégico adecuado para ese proceso, si en su interior se recompone la estructura de poder; y, para que eso ocurra, es necesario

fortalecer la representación de la población local y aumentar su capacidad para ocupar efectivamente ese mayor margen de poder. La distribución de los recursos, de las responsabilidades y del poder de decisión, implica que los ciudadanos y las comunidades locales sean capaces de actuar como gestores de los proyectos regionales de desarrollo.

Esa capacidad significa la comprensión de la viabilidad económica y política de las propuestas, del potencial productivo de la región, de la infraestructura disponible. Este diagnóstico regional es, de hecho, el primer paso de un programa de capacitación que pretenda un desarrollo autogestionado. No puede ser un trabajo de laboratorio, aunque necesita del apoyo de los técnicos en lo que se refiere a facilitarle a la población el acceso a las fuentes de información, y a divulgar las técnicas necesarias para ordenar, leer e interpretar los datos.

Los participantes en el Seminario-Taller se plantearon como problema de estudio, con cierto detenimiento, las causas que determinaron, en las últimas décadas, el surgimiento de propuestas de redistribución social y territorial del poder estatal. ¿Se trata de una respuesta a presiones y demandas de las organizaciones de la sociedad civil? ¿O es, más bien, una alternativa de los estados neo-liberales de los países en desarrollo, para poder cumplir más eficientemente con los programas de ajuste que les imponen los países centrales? El traslado a la sociedad civil organizada de ciertos encargos sociales, puede ser una estrategia para liberar recursos, cuyo destino es disminuir los déficit fiscales, o amortizar la deuda externa.

Está claro que, en muchos casos, las políticas de regionalización pueden estar respondiendo, en diferente medida, a ambas causas. La proporción variará, para cada país, según su situación económica y la capacidad de presión de los sectores más pobres. De todas maneras, el analizar este problema sería interesante para formular tácticas de acción adecuadas en los procesos de ocupación del espacio regional.

PAPEL DE LA CAPACITACION

Todos los participantes en el Seminario-Taller estuvieron de acuerdo en que la capacitación no debe ser considerada como un componente aislado en los proyectos de desarrollo. Es un instrumento indispensable para el proyecto, que deberá ser utilizado por todos y cada uno de los componentes.

En algunos casos, se propone considerar la capacitación como un espacio o una instancia indisolublemente ligada a una acción. La capacitación y la gestión serían dos caras del mismo proyecto. Asumir la gestión de una parcela de difusión de tecnología o de un almacén comunitario es, también y al mismo tiempo, una actividad de capacitación. Se habló, en este caso, de la acción generadora como síntesis de un proceso de transformación de la realidad y de capacitación. Este es el sentido que tienen en Ecuador, los "Fondos de Capacitación".

En general, hubo consenso en afirmar que la capacitación debe realizarse como parte de un proyecto, como instrumento de las diferentes acciones; y que sus contenidos tienen que coincidir con los problemas de producción y gestión que se plantearán durante su ejecución. Sin embargo, los participantes reconocen que la capacitación es un instrumento con características específicas. Una situación de aprendizaje se convierte en situación educativa, porque se le agrega una cierta intención de influir sobre los sujetos. La gestión de un almacén comunitario, por ejemplo, pasa a ser una situación de capacitación, si está sobredeterminada por una intención educativa.

Esa sobredeterminación de algunas situaciones, es lo que caracteriza a la capacitación como un instrumento particular de los proyectos. Es evidente que no constituye un objetivo en sí misma: no se trata de capacitar porque sí. Pero tampoco puede identificarse a tal punto, con la acción del proyecto, que pierda toda identidad. Eso equivaldría a afirmar que no hay una problemática ni una tecnología específica de la capacitación, más allá de las tecnologías de producción y gestión. En este camino, se inscriben algunos lemas, como el "Aprender-Haciendo", que pretenden la simplificación hasta que acaban por confundir y negar o encubrir gran parte de la realidad. De hecho, nadie aprende sólo haciendo, sino haciendo y reflexionando sobre lo que hace; y, además, no todo proceso de aprendizaje es necesariamente un proceso educativo.

Se reconoce que toda actividad educativa tiene una forma, porque implica intervenir en la situación para hacer posible que se realicen ciertos aprendizajes. A partir de esta constatación, se afirma la necesidad de reducir al mínimo las formalidades en las actividades de capacitación; de tal modo, que se conjuguen con la dinámica propia de cada situación particular, en la vida del proyecto. Esta concepción de capacitación se aproxima a las propuestas de las llamadas educación no-formal y educación popular, y deja de lado lo que tradicionalmente se entendía por formación de mano de obra para las actividades agropecuarias.

Las experiencias de educación popular han dejado algunas enseñanzas que deben aprovecharse, para superar una concepción de capacitación al servicio de un mercado potencial de empleo en la región; o, lo que es peor aun, de la mera acreditación. La educación popular puso en evidencia la importancia de partir de las necesidades e intereses de los actores, de sus saberes; de contribuir al desarrollo de la conciencia política de las personas, para que se constituyan en sujetos de la transformación social; de ligar más estrechamente la educación a la acción, porque la práctica social es el punto de partida, el eje y el sentido final de la acción educativa.

Los participantes asumen que el papel fundamental de la capacitación —tal como se expresa en el documento que sistematiza la experiencia del SENA de Colombia—, consiste en lograr que los campesinos sean capaces, o tengan las capacidades necesarias para hacer los diagnósticos técnicos y económicos, elaborar planes y proyectos de desarrollo, y asumir su gestión y evaluación permanente. Eso implica que la propia organización campesina asuma la capacitación como uno de sus instrumentos de acción.

Casi todas las experiencias presentadas en el Seminario, se plantean como objetivo final la apropiación de la capacitación por la organización campesina. Se trata de un proceso, a lo largo del cual, las entidades promotoras, luego de haber colaborado en el impulso inicial, van retirándose. Cuando se haya conseguido, efectivamente, fortalecer la capacidad de gestión de la organización, se habrá alcanzado, al mismo tiempo, la valorización de la capacitación como un instrumento permanente de gestión.

En este punto surgió, entre los participantes, la inquietud sobre el papel del capacitador externo, una vez que la propia organización campesina asuma esa función. En este sentido, se habló de la formación inicial y continua de los capacitadores campesinos; de la asesoría, en esta materia, a las organizaciones; del desarrollo de técnicas y materiales coherentes con la propuesta metodológica, a través de procesos de investigación y experimentación.

La cuestión del papel de la capacitación en los procesos de organización del sector campesino, fue también discutida por los participantes, a partir del análisis de las experiencias. Algunos se preguntaban, después de constatar el fracaso de algunos proyectos de desarrollo, si se debe fundamentalmente a la falta de organización. Por

tanto debería deducirse que es necesario capacitar a los campesinos para que participen en organizaciones. ¿O se trataría, más bien, de promover la organización para participar en los proyectos?

En rigor, es difícil superar el mito de que los extensionistas "crean" organizaciones, porque se remonta a los orígenes de la extensión rural. El papel de esas organizaciones, no era, en general, más que el de facilitar la prestación de algunos servicios, pero no sobrevivían a los programas que ofrecían esos servicios.

La organización sólo tiene sentido en el contexto de un proyecto, y perdura y se fortalece en la medida en que da respuesta a los intereses de sus miembros. Las personas se organizan para hacer una tarea común; y las características, que la organización va a asumir, están condicionadas por ella. En consecuencia, no se trata de capacitar para formar organizaciones, sino de utilizar la capacitación como instrumento para la gestión de una organización, considerada como necesaria con miras a "implementar" un proyecto. Es el proyecto el que muestra la conveniencia de construir un determinado tipo de organización, y él reclama la capacitación como instrumento para ponerla en marcha.

En realidad, podría afirmarse que la idea del proyecto precede incluso al diagnóstico, y es el motor del proceso de desarrollo. La metodología CAPACA, del SENA de Colombia, resume así el proceso: realización de un inventario socio-económico y diagnóstico, formulación del plan de desarrollo comunitario y elaboración de los proyectos. Cada uno de estos últimos, incluirá la relación de las actividades de capacitación necesarias para su concreción.

Una vez identificados y formulados los intereses, aprobado un plan de acción y elaborados los proyectos, la organización va perfilándose, y ganando en concreción; a semejanza en que una imagen antes borrosa en los binoculares, al llegar al punto focal, adquiere contornos precisos. Es decir, la organización va creciendo y adquiriendo identidad, en la medida en que el proyecto avanza. También la capacitación va asumiendo papeles cada vez más específicos.

La capacitación no se produce para la organización, sino en el mismo proceso de elaborar un proyecto y gestar las formas más adecuadas de organización para ponerlo en marcha. En ese proceso, la capacitación va agregando también informaciones, y ayudando al diseño de tácticas que permiten aprovechar más eficazmente los espacios y mecanismos para

negociar —con los representantes estatales, con otros sectores políticos o con otros agentes económicos— la realización del proyecto. Ya no se trata sólo de "agrupaciones" circunstanciales para recibir servicios o proponer ante los políticos alternativas de solución a problemas de la comunidad.

La propuesta de la organización, como un valor en sí misma, llevó también a proponer formas asociativas de producción que, muchas veces, iban más allá de lo viable; tanto en términos económicos, como culturales y políticos. Es importante que el proyecto señale los límites de la organización: el por qué, el cuándo y el cómo organizarse, se definen en función de la tarea que se ha de llevar a cabo en común. Y, además, el haber tomado la decisión de ejecutar una tarea común, significa que la asociación es una estrategia que se les presenta a los campesinos como más ventajosa. En muchos casos, solamente trae ventajas objetivas asociarse en algunas etapas del proceso productivo —compra de insumos, comercialización, almacenamiento o procesamiento parcial de los productos— y no en su totalidad.

Los participantes manifestaron su preocupación por la supervivencia de algunas prácticas manipuladoras, que aparecen con nuevo ropaje en proyectos participativos y que ponen en peligro el logro de sus objetivos. Por ejemplo: en el caso de la experiencia de Bolivia, el hecho de que la cooperativa sancione a todos los miembros de la asociación de base, cuando uno de ellos deja de pagar el crédito, no parece una medida coherente con la promoción de la organización. Desde el punto de vista de la cooperativa, la medida es interesante, porque permite utilizar a la asociación de base como eficiente "cobradora"; pero, desde la perspectiva del agricultor, es un riesgo más que corre el que decide asociarse.

Los participantes debatieron, especialmente, el papel de la capacitación en las empresas asociativas de campesinos. La discusión se centró en la dificultad que tiene una empresa participativa, para resolver la contradicción entre los beneficios individuales e inmediatos de los participantes y los mediatos y colectivos de la misma empresa. Esta contradicción, entre la necesidad de capitalización de la empresa y el gasto en salarios, se plantea también en la empresa capitalista; pero su resolución se da a través del lucro, como expropiación de una parte de la riqueza generada por el trabajo. Es decir: la capitalización se hace, por lo menos en parte, presionando sobre los salarios. Una empresa asociativa, articulada al mercado capitalista de la economía dominante, ¿puede tener estrategias diferentes a las de las otras empresas?

En muchos casos, la presión por obtener ventajas inmediatas de la nueva situación, ha sido responsable por el fracaso de varias empresas asociativas. Los trabajadores, cuando pasaron a ser dueños, pretendieron aumentar sus salarios a costa de las necesidades de capitalización de la empresa; o propusieron disminuir la jornada de trabajo y contratar más obreros.

Estas situaciones de crisis y los conflictos que se producen cuando se eligen caminos alternos, llevan a muchos políticos a reivindicar la situación anterior: piensan que sería mejor regresar a las formas antiguas de organización, en las que el campesino trabajaba para un patrón. En general, los técnicos sienten también angustia frente a las situaciones de conflicto, quizás por el fuerte contenido racionalista de su formación; y, a veces también, pontifican sobre la inviabilidad de las empresas asociativas. Se afirma, por ejemplo, que en estas empresas se produce un cierto relajamiento de la disciplina, y que aparecen directivas corruptas. Este miedo al desorden es tan fuerte, que no permite ni siquiera ver las causas externas: políticas económicas que son responsables por el fracaso.

La cuestión es cómo enfrentar estas contradicciones en la gestión de una empresa asociativa. Y aquí, juega un papel muy importante la capacitación. Para conseguir que la empresa funcione con relativa autonomía y estabilidad, es necesario crear ciertas condiciones políticas y económicas; lo que implica cambios en las técnicas de producción y gestión, y en las formas de organización. La capacitación es el instrumento adecuado para producir esos nuevos conocimientos y habilidades que requiere la empresa.

Sin embargo, todavía no se ha avanzado tanto como sería necesario en el diseño, experimentación y difusión de técnicas apropiadas para la gestión de una empresa solidaria. Es común que se apliquen directamente formas de trabajo producidas para una empresa capitalista, porque se supone que la diferencia es accidental. Este camino lleva a descubrir, después, la falacia de una mera transposición, y a diagnosticar el fracaso de las empresas asociativas. A veces se hacen esfuerzos para mantenerlas en pie, que tienen éxito; pero que no se sistematizan ni se difunden. Es preciso, para dar un paso adelante en esta cuestión, que se produzcan técnicas, procedimientos y materiales que tengan en cuenta, precisamente, la especificidad de las empresas solidarias.

La pregunta clave en este momento es la siguiente ¿Qué conocimientos y habilidades son necesarios para la gestión de una

empresa solidaria? Parece fácil la respuesta: planificación, programación, administración y dirección; comercialización, gestión financiera y tecnologías de producción, entre otras. Pero ¿qué grado y tipo de particularidad requiere el tratamiento de estos temas, para el caso de una empresa participativa? Y también: ¿Cómo incorporar las informaciones en la empresa, cómo producir nuevos conocimientos y habilidades para mantener y reforzar su carácter solidario?

En este campo, la experiencia de Bolivia muestra una cuestión que es necesario profundizar: ¿Cuál es el tamaño adecuado de una empresa asociativa? ¿Hasta qué punto se mantiene aún la visibilidad de la gestión y la posibilidad de una participación más directa? Es evidente que esto tiene relación con definir la dimensión en que se obtienen mayores beneficios económicos, lo que dependerá del tipo de producción y del mercado. La formación de grupos de productores asociados, al interior de entidades cooperadas mayores, parece un camino acertado para resolver esta cuestión.

Concepción de capacitación

En el documento que sistematiza la experiencia de Ecuador, se define con mucha claridad los rasgos esenciales de una propuesta de capacitación participativa. Lo más valioso de esas reflexiones está en que se muestra cómo surgen de la práctica de trabajo de los agricultores, como estrategias para superar estilos que no contribuían a alcanzar los objetivos programados. Sin embargo, es preciso reflexionar más sobre el tema y comenzar la construcción de esa nueva concepción, con todo el rigor científico necesario.

Se afirma, por ejemplo, que la capacitación debe dejar de ser proveedora de conceptos, y convertirse en animadora de procesos. Esto es verdad en parte, con la condición de que no se desvalorice la teoría y se caiga en el pragmatismo extremo. La capacitación es un instrumento de las personas, de los protagonistas del proceso, que, por su especificidad, permite ir construyendo conocimientos en un diálogo con la práctica. Se vuelve a la cuestión de aprender a hacer "reflexionando" sobre lo que se hace.

En resumen: cuando la capacitación es esa dimensión reflexiva de la práctica, no es proveedora de conceptos; pero sí es un espacio para que el grupo construya conocimientos, para que conceptualice su práctica,

con el apoyo de la teoría. No se trata de una teorización vana, así porque sí, que tiene apenas valor como conocimiento acumulado, sino de la auténtica teoría que tiene la rigurosidad de lo necesario, como afirmaba Paulo Freire.

Para analizar esta cuestión, es interesante recordar la teoría de la curvatura de la vara, aplicada por el educador brasileño Dermeval Saviani al análisis de algunas teorías sobre el papel de la educación. Cuando una vara está torcida, se curva para un lado, y si uno quiere enderezarla, no es suficiente colocarla en la posición correcta: es necesario curvarla levemente para el lado contrario. En este caso, los teóricos deberían curvar la vara para el lado de la práctica: y los practicistas, para el de la teoría. Por eso, entre los técnicos de campo, demasiado sumergidos en la práctica y con tendencia a despreciar la concepción como innecesaria y superflua, es conveniente rescatar el valor de una auténtica teoría. A veces, esa actitud despreciativa oculta una cierta dificultad para reflexionar, que es preciso superar.

Los participantes reconocen que hay todavía muchas dificultades en este terreno, que es imprescindible construir un esquema conceptual operativo y un lenguaje apropiado para avanzar más. Parece evidente que privilegiar la práctica significa precisamente no despegarla de toda actitud teórica y reflexiva, sino poner las teorías a su servicio. Sin embargo, el conocimiento, la interpretación y el manejo de conceptos sobre capacitación, se hallan aún en una situación muy precaria.

La cuestión, por ejemplo, del papel que desempeñan las actividades de transmisión y apropiación de información en los procesos de capacitación, no está suficientemente clara. Cuando se habla de capacitación participativa y de construcción de conocimientos, muchos piensan que hay que suprimir los momentos de entrega de informaciones, y tratan de esconderlos como si se tratara de una sobrevivencia de estilos anteriores. Es necesario trabajar más sobre el problema del papel de la información en los procesos de aprendizaje, sobre las formas y los momentos en que deben incorporarse nuevos datos, para hacer posible el logro de los objetivos propuestos.

Un problema semejante existe en torno al adiestramiento, como procedimiento para adquirir una determinada destreza. Es preciso analizar cuál es el papel de este procedimiento, en procesos más complejos y globales de aprendizaje, y no renegar de él como de una

práctica tradicional; ni desecharlo —sólo por eso— como no utilizable en el contexto de la nueva concepción de capacitación.

Existe entre los técnicos, una dificultad para manejar el lenguaje específico de la teoría de la capacitación. Esta cuestión tiende a veces a resolverse simplificando el léxico. Se propone un "hablar simple". Esto es correcto, solamente en el caso de que se utilicen términos que no son específicos sino meramente decorativos; pero es incorrecto, cuando se trata de huir de la teoría, de negarse a comprender la particularidad del tema. Así como en las cuestiones de tecnología agropecuaria hay un vocabulario correcto y específico, lo hay también en la capacitación. Se trata de no correr el riesgo, por querer "hablar simple", de caer en el "simple hablar"; es decir, en el hablar que nada dice.

Los participantes estuvieron también de acuerdo en reconocer la necesidad de superar las actividades de capacitación centradas en discursos político-ideológicos. Esto, evidentemente, no significa desconocer la dimensión política inherente a cualquier propuesta de capacitación. La educación es una acción intencional y, en consecuencia, es siempre instrumento de un proyecto político; explícito o no. La capacitación tiene siempre una orientación, una dirección que se relaciona con una propuesta política para la población campesina, para todo el sector agropecuario, para el país. Pero, además, en cada actividad de capacitación, se "dice" mucho más de lo que se pretende: el estilo de trabajo implica ya una forma de comprender el problema campesino y una toma de posición en ese sentido.

Sin embargo, cuando la carga ideológica de los contenidos y de las formas de trabajo se convierte en la finalidad central de la capacitación —dejando de lado los intereses objetivos y las necesidades de los agricultores—, se llega al límite del adoctrinamiento y de la manipulación de los sujetos. En este extremo, la capacitación desaparece. Paradójicamente, los mismos objetivos del manipulador se hacen inalcanzables.

Sujetos de la capacitación

El conocimiento de los sujetos es la base de cualquier estrategia en materia de capacitación. Los participantes en el Seminario-Taller entienden que este conocimiento envuelve y fundamenta, no solamente el contenido de las propuestas, sino también las formas de relacionarse

de los sujetos; los cuadros son parte importante de los mensajes. Es necesario conocer mejor a los campesinos, pero también es necesario realizar un esfuerzo de autoconocimiento. Es decir, los capacitadores deben estar en condiciones de autoevaluar su trabajo, de saber qué están diciendo, además de lo que quieren decir explícitamente, en cada situación de capacitación.

Los participantes, además de discutir sobre la caracterización del sector campesino en su globalidad, dedicaron especial atención a dos grupos claves para la capacitación: líderes y mujeres. El primero, porque apareció reiteradamente como el sujeto principal de las actividades encaradas en las experiencias sistematizadas, lo que planteó varias discusiones sobre la multiplicación de los aprendizajes y la relación líder-base campesina. El segundo grupo, porque significa rescatar el dinamismo propio de un sujeto, que desempeña un papel económico relevante en la unidad productiva familiar.

¿Cuál es la imagen del campesino que manejan los programas de desarrollo? En general, oscila entre dos extremos: la completa asimilación o la total diferenciación. En un extremo, se piensa que el campesino podrá incorporarse como sujeto —y no apenas ser utilizado por otros agentes— al proceso de producción capitalista; y, entonces, se propone realizar esfuerzos para que modernice sus tecnologías de producción y gestión, y para que tenga acceso a los mercados. En el otro extremo, se acepta que hay una lógica propia del campesino, la cual lo mantiene como un grupo extraño a través de la historia económica; y que, solamente respetando esa lógica y ajustándose a ella, será posible llegar a mejorar sus condiciones de vida. Se aísla a los campesinos en su contexto cultural, despreciando sus capacidades con un disfraz de respeto, y así se limitan sus prácticas económicas y políticas.

Frente a esas dos posiciones, los participantes afirman que lo que caracteriza a las unidades de producción campesina es el estar sumergidas —y en este sentido presionadas y urgidas— por lo que es menos inmediato, sin poder llegar a cuestionarse los ejes o núcleos que definen el sentido del sistema económico que los utiliza o decreta su inutilidad. Esta sujeción a las concreciones históricas del sistema y a sus manifestaciones locales, explica sus formas de trabajar y actuar políticamente. Es decir, la lógica campesina está vinculada estrechamente a la lógica del sistema; no es nada más que la interacción entre las

condiciones sociales de producción —y un determinado sector de productores—, definidas en función de los recursos que manejan.

Es preciso, además, tener en cuenta la extrema heterogeneidad del sector en los países del área andina. Esta heterogeneidad se manifiesta en todas las dimensiones de su acción social: económicas, culturales y políticas. Económicamente, se relaciona con la cantidad y calidad de los recursos que manejan, con el nivel de consumo y las tecnologías que utilizan; culturalmente, con las diferentes etnias y la historia particular de cada grupo, a través de la cual se fueron generando tradiciones, productos y formas de actuar, sentir y pensar que constituyen al grupo y le dan identidad a sus miembros; políticamente, con el tipo de alianzas que el grupo ha establecido con los sectores dominantes y que le asignan un papel determinado en las relaciones de producción y, en consecuencia, una posición en la organización de la producción local y regional.

La consideración del campesinado, como un sector productivo del sistema económico vigente en nuestros países, con características propias, remite necesariamente a las dimensiones culturales y políticas. Es importante entender la identidad social del sector como una unidad multidimensional, y no como una suma de aspectos parciales. Los recursos de los que el sector dispone, tienen que ver con su capacidad política: el intervenir en las alianzas, siempre en posición secundaria, los va relegando a zonas agroecológicas de cada vez menor calidad. Las tecnologías en uso se relacionan con el tipo y la calidad de esos recursos y con la historia del grupo.

Es necesario hacer el esfuerzo, al menos en el espacio de la capacitación, por poner al descubierto las raíces culturales de las formas de producción campesina. ¿Cómo se manifiesta la particular cultura de cada grupo, en sus formas de trabajar? La cultura entendida como folclore o como colección de productos, es importante; pero, desde el punto de vista de la producción, es más importante la cultura como fundamento de las tecnologías. Hay también elementos culturales que definen las formas de gestión, y deben ser considerados como base para cualquier propuesta.

En este campo, como base para la capacitación, sería conveniente dar un nuevo enfoque a las investigaciones sobre tecnología, sea de producción o de gestión. Esas investigaciones deberían sistematizar las prácticas económico-productivas de los agricultores, y descubrir sus conexiones con las representaciones culturales de la etnia del sector social

particular. Los cambios de las formas de trabajo, en busca de otras más eficientes y eficaces, implican necesariamente el abandono o la modificación de los esquemas de representación que justificaban las técnicas utilizadas hasta ese momento. Por eso, es también indispensable conocer los esquemas que fundamentan las nuevas técnicas, y saber hasta qué punto esos esquemas entran en conflicto con los elementos culturales de los grupos campesinos.

En general, los programas y proyectos de desarrollo siguen proponiéndose como acciones uniformes, sin respetar la heterogeneidad del sector campesino. En rigor, este estilo tiene las características de una práctica alienante: se crea una ilusión necesaria de igualdad, para reproducir y mantener el orden dominante en una determinada situación. Esta ilusión que alcanza a todos los sujetos —cualquiera sea su universo cultural— y los envuelve, consiste, según Marilena Chaui, en proponer la aceptación de universalidades abstractas que no surgen de lo particular y concreto. Es decir, el discurso universal es propuesto como lo concreto, aunque no tenga que ver con la experiencia de las personas.

En este caso, se encuentran tanto las propuestas de reforma agraria que pretenden imponer la colectivización de las grandes haciendas, como aquellas que se manejan con la "ilusión" de la diferenciación económica de algunos sectores "viables" y que imponen el individualismo. En ambos casos, solamente se trabaja con universalidades abstractas, que se sustituyen o se refuerzan. No se trata de "predicar" una nueva cultura, de "entregarles" a los agricultores las soluciones técnicas que parecen más adecuadas para su situación, sino de cooperar con ellos en la construcción de esa cultura, partiendo de los problemas concretos que enfrentan diariamente en sus prácticas productivas.

La cuestión que los participantes se plantearon, es cómo trabajar a partir de las diferencias. La experiencia del programa CAPACA, de Colombia, que realiza actividades de capacitación en algunas comunidades de partijeros, mostró claramente las posibilidades y los límites de ese tipo de trabajo. A veces, cuando está al servicio de proyectos globales de desarrollo, la capacitación se limita a la transferencia tecnológica, para no discutir en términos de intereses y necesidades. En estos casos, debe analizarse muy bien a quién beneficiarán las actividades de capacitación.

En varios momentos del Seminario-Taller, los participantes discutieron el problema de la relación entre líderes y base campesina. Muchas

experiencias de capacitación, eligen como estrategia el trabajo con líderes, con la esperanza de que más tarde actuarán como multiplicadores en las comunidades. La cuestión es que esa transferencia, en algunos casos, no se da; y el proyecto obtiene, en realidad, resultados contrarios a los que se esperaban, o sus efectos desaparecen.

En este caso, se entiende que los líderes son personas de actuación destacada en la comunidad, por su comportamiento particular o porque tienen alguna habilidad específica que ponen al servicio de los demás. Por ese motivo, los promotores de los proyectos de desarrollo los eligen, o hacen que la comunidad los señale, para ocupar posiciones en las organizaciones de base, ejecutoras de las acciones locales.

¿Por qué hay dificultades en esa transferencia interna de los nuevos conocimientos y habilidades? La acción democrática que propone el proyecto, no implica necesariamente la democratización de la gestión en la organización o empresa campesina. ¿Será porque los líderes son elegidos a veces por los promotores del proyecto, y no por la mismas comunidades?; ¿o porque no se manejan técnicas de discusión de informaciones?; ¿por qué no hay distribución de los conocimientos?

Es necesario reflexionar, en este punto, sobre el papel de los conocimientos como instrumento de poder. El que tiene acceso a determinadas fuentes de información, o domina ciertas capacidades necesarias para el trabajo común, tiene una cuota de poder mayor; y es fácil que, más tarde o más temprano, se decida a utilizarla en beneficio propio. En realidad, este peligro es inherente a toda propuesta de democracia representativa.

Una propuesta que se debatió en el Seminario-Taller, es procurar que los programas de capacitación no contribuyan a la concentración de los conocimientos y habilidades en manos de unos pocos; porque conduciría, inevitablemente, a una concentración del poder. La capacitación no debería estar dirigida a los individuos, sino a las organizaciones; por eso, deben distribuirse los conocimientos entre varias personas y no entregarlos sólo a los que ocupan los cargos. Por otra parte, es necesario también elaborar programas de formación para la base de las organizaciones, de tal modo que dispongan de instrumentos para controlar el desempeño de su cuadro directivo, y para que sepan cuándo y cómo removerlos si se apartan de los objetivos propuestos. Inicialmente, el acompañamiento del trabajo de los líderes en las comunidades, puede y debe ser realizado por el programa; pero es

preciso crear las condiciones para que, más adelante, los mismos campesinos puedan realizar ese acompañamiento.

Los participantes del Seminario-Taller reconocieron la importancia y la urgencia de incluir en los proyectos acciones específicas para las mujeres campesinas, con el objetivo de que tomen conciencia de su papel en la unidad productiva familiar. Sólo a partir de una autoconciencia de ese papel, podrán intervenir en las relaciones de producción desde otra perspectiva, formulando sus intereses particulares con claridad y definiendo sus márgenes de participación al interior de la unidad familiar.

Esta cuestión suscitó un debate en torno a los proyectos que discriminan grupos de mujeres, y que les proponen actividades productivas para que sean realizadas fuera del contexto integral de la familia campesina. ¿Hasta qué punto estos proyectos no están condenados al fracaso, porque generan conflictos culturales y recargan trabajo a las mujeres, que no pueden dejar de realizar sus tareas en la unidad productiva familiar?

El papel de las mujeres, como creadoras y trasmisoras de los contenidos culturales, es de fundamental importancia para un proyecto de desarrollo. Las mujeres no son sólo responsables de la reproducción de la fuerza laboral de la familia, tanto material como culturalmente, sino que también asumen funciones específicas en la organización económica y social de la parcela; y, en la mayor parte de los casos, actúan como representantes de las familias en las actividades comunitarias. Es preciso tomar conciencia de la relevancia económica del papel que desempeña la mujer en la producción campesina.

Precisamente, a partir del reconocimiento de ese papel, se considera necesario hacer esfuerzos por nivelar su situación al interior de la familia, y no proponer acciones disgregadoras. Sin embargo es clara la necesidad de una discriminación positiva, aunque sea temporaria, para que la mujer reconstruya su autoestima. ¿Cómo evitar entonces la colisión con los contenidos de algunas subculturas particulares? Realizando un análisis crítico de las representaciones mutuas de los miembros de la unidad productiva, enfocando concretamente algunas de las funciones que desempeña la mujer y promoviendo actividades de capacitación-acción en este campo. En caso contrario, los proyectos sólo conseguirán fortalecer los roles tradicionales, y anularán las contribuciones que podría

aportarles la mujer por su posición estratégica, dentro de la familia, como agente cultural.

Por último, los participantes debatieron, en varios momentos del Seminario-Taller, el papel de los capacitadores. Las experiencias presentadas, pusieron en evidencia la importancia de la formación del capacitador como una acción continua.

Hay un momento inicial en la formación que deberá superar serios escollos: en primer lugar, el modelo de rol docente que es propuesto para su internalización desde los primeros años escolares; en segundo lugar, la formación técnica que envuelve un modo especial de trabajar las informaciones y de relocalizarlas en la sociedad. En el primer caso, se asume un modelo complementario de comunicación, en el que uno enseña, porque sabe, y los otros aprenden, porque no saben. En el segundo caso, se trabajan los contenidos de manera discursiva, con un vocabulario que tiene, a veces, más la función de discriminar que la de conceptuar; por consiguiente se entregarán a los otros como recetas, descalificándolos en la medida en que se decide de antemano que no tienen esas informaciones, que las necesitan y que son incapaces, no apenas de producirlas, sino hasta de entenderlas.

Por ese motivo, es imprescindible diseñar nuevas estrategias para la formación de capacitadores. No puede ser nuevamente discursiva, ni debe reproducir el modelo de relación complementaria docente-alumno. Es preciso que se formen en la práctica, reflexionando críticamente sobre lo que hacen; que comprueben que es posible aprender de sus propias experiencias, porque sólo así entenderán que los campesinos aprenden también fundamentalmente de su experiencia. No se trata de formar "repetidores", sino capacitadores, que sean capaces de elaborar currícula, de diseñar situaciones educativas, de un modo permanente, a partir del análisis de cada grupo campesino y de cada contexto concreto.

Pero también es necesario programar actividades de formación continua; realizar un acompañamiento crítico de la acción del capacitador. Para este trabajo, se destacó la importancia de constituir grupos de capacitadores que reflexionen sobre su práctica, realicen investigaciones, elaboren nuevas propuestas metodológicas y las experimenten.

El apoyo a estos grupos deberá preocuparse fundamentalmente por ayudarles a descubrir la dinámica y la potencialidad del grupo como instrumento de aprendizaje, por mantener una actitud vigilante sobre la

coherencia del hacer y del decir con una concepción participativa de capacitación y por el registro sistemático de los avances realizados. El capacitador tiene que actuar como facilitador de los aprendizajes del grupo: coopera con los sujetos en la medida en que ellos asumen un papel activo, no puede ni debe sustituirlos en sus aprendizajes. En este sentido, la asesoría y la cooperación con los capacitadores que trabajan en campo, tendrán que ayudarles a disminuir su ansiedad, para que resistan la tentación de "hacer las cosas" en lugar de los campesinos.

En el debate, se llamó especialmente la atención sobre el peligro de algunos discursos metodológicos incompletos, que no muestran sus raíces, sus mecanismos internos de toma de decisiones, y que se presentan como recetas fáciles de aplicar. Estos discursos metodológicos, en realidad, manipulan a los capacitadores y los hacen servir a teorías que desconocen y, por eso, no pueden cuestionarse. Además, ese discurso que esconde su mecanismo, es inmodificable y no puede adaptarse a la heterogeneidad de situaciones de los grupos campesinos. Es como si los capacitadores manejaran un aparato que no conocen por dentro, que no saben cómo ni por qué funciona y, por eso, no pueden arreglarlo cuando no anda.

Los participantes consideraron que una de las mayores dificultades, para avanzar en la construcción de una metodología de capacitación, es la desmemoria que caracteriza a los que actúan en este campo. Hay pocas sistematizaciones de experiencias concretas, algunos relatos parciales y menos evaluaciones serias. De este modo, no se da continuidad en el proceso, y se empieza casi siempre de cero. Y aquí se plantea el problema de la ausencia, en la mayoría de los países, de instituciones que, como el SENA en Colombia, trabajan específicamente con la capacitación. Es evidente que resulta más fácil sistematizar, si hay un espacio institucional adecuado que permita registrar las memorias y construir las nuevas experiencias a partir de ellas.

Cuando se reflexionó sobre las instituciones capacitadoras, los participantes del Seminario-Taller se plantearon el problema de las ONG. Por un lado, se reconoce su importancia en los procesos de desconcentración del poder estatal, como espacios de acción de la sociedad civil organizada, que facilitan la participación. Sin embargo, por otro lado, se cuestiona la posibilidad de que sean una estrategia del neoliberalismo, para disminuir la presencia del Estado.

La profusión de las ONG en los países del Tercer Mundo, ¿es un resultado de presiones de la sociedad organizada que reivindica espacios de acción, o es más bien una estrategia buscada y promovida por el estado? Los participantes consideraron conveniente realizar estudios sobre el papel de las ONG en diferentes países, sus relaciones con el estado, su origen, sus propuestas de trabajo y su acción en el sector agropecuario. La sistematización de algunas experiencias en este campo permitiría elaborar estrategias de acción más eficaces.

ALGUNAS CUESTIONES OPERATIVAS

Los participantes del Seminario-Taller acordaron definir el método como el "estilo" de trabajo del capacitador, fundamentado en una concepción del hombre y de la realidad social y en teorías sobre su interacción; es decir, una teoría del conocimiento y una de la acción. A partir de este estilo de trabajo, se realiza el diseño de las situaciones de aprendizaje. La metodología es, en rigor, el discurso sobre el método. En consecuencia, una metodología de la capacitación se explicita completamente, cuando expone sus opciones teórico-políticas y las confronta con otras posiciones; cuando define lo que se entiende a partir de ese esquema referencial, por aprender y enseñar; y cuando, a partir de esa base, elabora una serie de criterios o principios metodológicos que le servirán para intervenir en determinadas situaciones, a fin de transformarlas en situaciones de aprendizaje.

A partir de esos criterios, se seleccionan las técnicas y las informaciones necesarias, se elaboran los materiales y se orientan los aprendizajes definidos como relevantes.

En las experiencias, se constató, sin embargo, que se recurría al curso como situación de enseñanza-aprendizaje, en forma reiterada, sin un análisis previo sobre su pertinencia para alcanzar los objetivos propuestos. En muchos casos, los cursos son aislados: transfieren una serie de datos sobre capacidades específicas, pero no existe una continuidad entre ellos. Esa modalidad no sólo tiene un costo mayor —porque exige concentrar las personas en determinado lugar—, sino que no es adecuada tampoco para promover determinados aprendizajes. En rigor, por más ameno y activo que sea el curso, se convierte en un espacio para transmitir —o cuando más, intercambiar— informaciones.

Esto no significa que no sea necesario utilizar técnicas expositivas, para transferir informaciones a los agricultores. Significa apenas que no es coherente con la concepción de capacitación participativa, cualquier proceso que se limite a la transferencia de informaciones. Incluso puede pensarse en otras técnicas más eficientes, para los momentos de entrega de informaciones de un proceso de capacitación más complejo: publicaciones o grabaciones (que tendría además la ventaja de que los agricultores pueden consultar las informaciones tantas veces como quieran), la televisión o la radio.

En este momento, los participantes tomaron mayor conciencia acerca de que formar un capacitador, en el contexto de esta concepción de capacitación participativa, es un verdadero desafío. Preparar a una persona para que repita informaciones —semejante a una cinta transportadora—, es mucho más fácil que formar un capacitador. El instructor —o el multiplicador—, sólo necesita tener mucha claridad sobre lo que tiene que transmitir; y conocer algunos artificios para hacer más entretenida y eficaz la situación. En el caso del capacitador, ésta es apenas una pequeña parte de su papel, y ni siquiera la más importante.

No se trata tampoco de negar la eficiencia ni la eficacia, por lo menos en algún sentido, de los procesos más formales y discursivos de capacitación. No se puede dudar de que tuvo éxito en sus propósitos, y de que permitió desechar algunas técnicas de trabajo interesantes. La cuestión radica en lo que se define como éxito, en el sentido en que esas actividades de capacitación pueden considerarse eficientes y eficaces. En general se acostumbra a juzgar rápidamente los hechos en términos de éxito o fracaso, de la cantidad de personas capacitadas, del volumen de conocimientos transmitidos. Lo correcto sería plantearse el problema en términos de sentido, de orientación.

Los participantes consideraron que algunas de las técnicas de trabajo, utilizadas en las experiencias que se presentaron en el Seminario-Taller, son especialmente coherentes con la concepción participativa y operativa de capacitación asumida. Es el caso, por ejemplo, de proponer la recuperación de la historia de la comunidad, de realizar procesos de diagnóstico y planeamiento participativos, o de organizar investigaciones sobre determinados problemas del grupo de agricultores. La experiencia del SENA en Colombia, ha obtenido significativos resultados al conseguir que las propias comunidades escribieran su historia. En este sentido, se analizaron algunos textos que son verdaderas síntesis del papel que han

jugado las comunidades campesinas en la historia del país; y que son materiales requeridos para la reflexión grupal.

La técnica de la investigación permite descubrir el momento en el que se produce conocimiento sobre un determinado asunto. Aquí el conocimiento se ve vivo, dinámico, que crece y se transforma en el seno del grupo. La evaluación es, en realidad, una actividad de investigación que tiene como objeto las modificaciones, producidas por la acción, en la realidad y en los sujetos. Algunas experiencias muestran la importancia de programar, a lo largo de todo el proceso del proyecto —como una actividad permanente— momentos de evaluación participativa, mediante la aplicación de criterios acordados con la misma comunidad. Sin embargo, se ha avanzado poco en el diseño y en la experimentación de técnicas participativas de evaluación.

Este problema de la evaluación es especialmente relevante en lo que se refiere a las mismas actividades de capacitación. Las experiencias sistematizadas no avanzan mucho en este sentido. Por una parte, se habla de cantidad de capacitadores formados, de cantidad de cursos ofrecidos, de cantidad de productores capacitados, de los materiales producidos; nuevamente el criterio fundamental es la cantidad y no el sentido. Por otra parte, se afirma que no es posible aislar la variable capacitación y, en consecuencia, no puede hacerse una evaluación específica. En este caso, se argumenta que los logros de un programa son el resultado de la interacción de múltiples factores, entre los cuales está la capacitación.

Es evidente que la capacitación no debe considerarse un elemento aislado, sino un instrumento que esta "involucrado" en todos los componentes del proyecto. Sin embargo, los participantes del Seminario-Taller, afirman que hay un espacio específico de la capacitación, un quehacer particular, que se desarrolla como una dimensión de las acciones del proyecto; pero que no desaparece ni se confunde, totalmente, con esas acciones.

Hay resultados atribuidos al proyecto como totalidad: la organización y el funcionamiento de la empresa campesina, la constitución de nuevas relaciones con los otros agentes sociales y el aumento de la producción, entre otros. Sin embargo, lo particular de la capacitación está en la construcción incipiente de una nueva cultura, en la substitución o la modificación de las representaciones que fundamentaban determinadas formas de relacionarse con los otros y con las cosas. Las nuevas

representaciones, así construidas, han permitido la incorporación de otras informaciones y habilidades, que antes se sentían como absurdas imposiciones que había que aceptar o resistir.

Los participantes del Seminario-Taller consideraron al diagnóstico participativo, como un tipo específico de investigación, una de las técnicas fundamentales en un proceso de capacitación que pretende ser integral y operativo. El diagnóstico participativo aumenta la capacidad del grupo de campesinos para identificar sus intereses —basándose en sus propias necesidades— y para negociar a fin de que la acción institucional se convierta en una respuesta a su análisis de la situación. Cuando los diagnósticos no son participativos, son los técnicos quienes "encuentran" los problemas, proponen acciones alternas para enfrentarlos y se postulan como conductores de la fase inicial de los proyectos. El técnico encuentra "dificultades" para la implantación de un "proyecto" que, según él cree desde su perspectiva, es el mismo de los productores. Sustituye al productor en el proceso y, por lo mismo necesita de una etapa de "devolución".

Cuando la comunidad asume el trabajo del diagnóstico, y no actúa apenas como fuente de información para los agentes externos; cuando detecta, organiza, relaciona sus problemas y les asigna prioridades, "comprende" su situación. Al mismo tiempo, se capacita para desarrollar otros procesos de programación, acción y evaluación permanente, en forma participativa; y para buscar la satisfacción de sus intereses a través del aparato estatal, o de las organizaciones no gubernamentales.

Los participantes llaman la atención sobre algunas propuestas de diagnóstico participativo, en las que los técnicos continúan sustituyendo a los campesinos, aunque esta sustitución se encubra bajo las buenas intenciones de acelerar la aprobación de los proyectos, o de dar mayor rigor científico al análisis de la situación. En la medida en que no se transfiera al grupo campesino la capacidad de investigar, pierde todo valor como situación de capacitación.

Otra deformación de la técnica de diagnóstico participativo, es la pretensión tecnocrática de detectar problemas en todos los sectores. En este caso, el técnico no impone los problemas, pero sí una matriz o un esquema que debe ser "llenado" por el grupo, como si fuera un modelo para armar. No se trata de reunir toda la información posible, sino sólo la necesaria; la que tiene que ver con los problemas sentidos como tales por los campesinos, y no con las variables que maneja el técnico. A

partir de esos problemas, es como se desarrolla la trama, el argumento, que permitirá comprender la situación como una totalidad, en la que intervienen otras muchas variables.

En rigor, el diagnóstico participativo es una primera evaluación. Se evalúa, en este caso, la situación como se configura a partir del quehacer cotidiano y tradicional del grupo. El problema surge como consecuencia de continuar haciendo lo que se venía haciendo; y, por eso, pone en evidencia la necesidad de modificar las formas de actuar y pensar. En evaluación, no existe el punto "cero", porque la comunidad no empieza su historia cuando llega el técnico.

Los participantes consideraron importante también destacar el carácter global que deben tener las propuestas de capacitación, para así respetar el carácter integral de la realidad. Asumir este principio metodológico exige que se trabaje en equipos multidisciplinarios. No es aceptable dar imágenes parciales de la realidad, desde la perspectiva de los distintos campos disciplinarios, y dejar por cuenta de los agricultores la reconstrucción de la totalidad destruida. Si no se parte de un momento de síntesis, si no se van explicando en el análisis los criterios estructurantes que reconstruyen la síntesis, se llegará a una falsa imagen de lo real, como mera suma de partes.

Es casi imposible operar con una realidad construida a partir de pedazos, previamente recortados de las situaciones concretas. El caso de los campesinos que asumen la explotación de una hacienda, en los programas de reforma agraria, es un ejemplo claro de la necesidad de enfoques integrales en los procesos de capacitación. Al presentar la experiencia de Colombia y la de Perú, se puso claramente en evidencia que los campesinos, que habían actuado siempre de peones para el patrono, como parceleros tenían ante sí la perspectiva de satisfacer sus necesidades más urgentes, relacionadas con el sustento de la familia; pero les faltaba una visión global del proceso productivo en la propiedad.

En general, los ejecutores de la reforma agraria tampoco entregarán, fácilmente, esa visión global; prefieren considerar al campesino como un menor de edad, y asumir el papel de "tutores". ¿Cuándo resolver esta cuestión? Parece que es preciso desenvolver, en este caso, el proceso de capacitación en dos niveles simultáneamente: aquel que da respuesta al hecho concreto de mantener una dinámica que garantice el sustento de las familias campesinas, y aquel que les va ayudando a "ver" la hacienda como una totalidad y que les permitirá administrarla en el futuro.

Los participantes destacan también la importancia de la alfabetización y del cálculo, como instrumentos de la acción capacitadora. Esas capacidades permiten el acceso de todos los miembros del grupo a las informaciones; es decir, son elementos que facilitan la distribución equitativa del conocimiento y, en consecuencia, permiten el control de la gestión y garantizan el funcionamiento democrático de la organización. Es necesario realizar y sistematizar experiencias en las que el aprendizaje de la lecto-escritura y el cálculo se integren al de la gestión productiva; en las que se aprenda a leer y a escribir, al mismo tiempo que tratar las tecnologías de producción y de gestión.

Sería conveniente también reflexionar más sobre las relaciones entre capacitación y asistencia técnica. Durante los debates en el Seminario-Taller, se tomaron posiciones que oscilaban entre la pura y simple identificación de ambas actividades, y el reconocimiento de algunas características específicas de cada una.

En realidad, aun cuando en algunos momentos se superpongan, puede reconocerse que hay una intención distinta en cada una de esas actividades. La capacitación se propone incidir sobre los sujetos y la forma en que se relacionan con los otros sujetos y con el medio: la asistencia técnica ofrece un apoyo especializado para resolver problemas en la producción o en la gestión, en general mediante nuevas tecnologías; significa recurrir a un experto, cuando se presenta una dificultad que el grupo no puede resolver por su cuenta y reconoce que necesita ayuda.

Es evidente que la asistencia técnica puede utilizar como instrumento la capacitación, cuando se requiere que el grupo aprenda nuevas formas de operar. En este sentido, los participantes discutieron la necesidad de que los técnicos ofrezcan soluciones sistémicas, más adecuadas a las formas de trabajo del campesino. Sin embargo, como es necesaria también la especialización —por productos que identifican zonas o que se presentan como más rentables en determinadas coyunturas—, vuelve a plantearse en este aspecto la necesidad de integrar equipos interdisciplinarios, que puedan atender ambas dimensiones del problema.

Los participantes consideran que es preciso también estudiar más las representaciones, en relación con las tecnologías de producción y gestión; así como las técnicas, para identificarlas e interpretarlas. Es evidente que desempeñan un papel fundamental en los procesos de comunicación y aprendizaje. No se trata sólo de conocer las representaciones de los campesinos, sino también de explicar el conjunto de representaciones, a

partir de las cuales actúan los capacitadores. Es necesario saber cuáles son los conceptos estructurantes de la cultura campesina, y cuáles los que fundamentan las modernas propuestas tecnológicas.

La cuestión no se resuelve diciendo que el pensamiento del campesino es "incompleto"; y que el de los capacitadores, más científico y, por ende, "completo". Esta posición es cientificista, por eso habla de "confrontación" de saberes, con la certeza de que lo "completo" vencerá indefectiblemente a lo "incompleto". La cuestión está en decidir que es lo más "racional" —en términos positivos— y, por lo tanto, más "verdadero". Aquí, debería pensarse más en la utilidad de las propuestas para determinados contextos, en su origen histórico, en la práctica como criterio de validación.

En relación con los materiales que se utilizan en las actividades de capacitación, los participantes del Seminario-Taller consideraron importante, desde la perspectiva de los principios que caracterizan la capacitación participativa, elaborar materiales abiertos. Algunas experiencias utilizan materiales "cerrados", en un doble sentido: primero, porque son discursos concluidos, para ser escuchados; segundo, porque se han producido con técnicas y lenguajes que el agricultor no domina o que no permiten que irrumpa en el discurso. Los materiales audiovisuales, impresos o grabados —sean discursos generales o relatos de otras experiencias—, si no permiten la intervención activa del grupo, no son muy coherentes con este estilo de capacitación.

La situación ideal es aquella en la que el grupo es autor de sus materiales; o, por lo menos, puede interactuar con ellos. Eso significa que debe tener, a su alcance, los instrumentos necesarios para producirlos; y saber cómo manejarlos, para decir su palabra. Algunos participantes relataron experiencias en las cuales la elaboración de materiales llegó a crear auténticas situaciones de aprendizaje que ayudaron a comprender la situación del grupo, y a explicar conflictos internos.

RECOMENDACIONES

Los participantes del Seminario Taller, como resultado de los debates generados por la presentación de los fundamentos teórico-metodológicos de la capacitación participativa y la sistematización de algunas experiencias, acordaron hacer las siguientes recomendaciones:

- Realizar periódicamente, en cada uno de los países, talleres de trabajo sobre la formación de capacitadores y la capacitación campesina, utilizando la metodología propuesta por el IICA para el Seminario-Taller.
- Promover encuentros de campesinos —preferentemente representantes de organizaciones— que analicen y cuestionen las acciones de capacitación en las que participan. Estos encuentros podrían realizarse con representantes de dos países vecinos.
- Crear, en el ámbito nacional, organismos o equipos responsables de la capacitación campesina, de modo que sea posible acumular experiencias, avanzar en las reflexiones teóricas y metodológicas, y asumir la formación inicial y continua de capacitadores.
- Promover la cooperación horizontal en la región, mediante la organización de misiones de apoyo técnico y pasantías entre los países, para difundir nuevas formas de trabajo en capacitación y formación de capacitadores.
- Formar y consolidar, en el ámbito regional, un grupo especializado en capacitación campesina, que asesore a los equipos o las instituciones nacionales; y para programar eventos de formación, actualización e intercambio de experiencias.
- Incrementar la investigación en este campo, promoviendo la realización de estudios sobre el campesino como sujeto de aprendizaje; de las técnicas y los materiales de capacitación, la sistematización y evaluación de experiencias. En esta tarea, deberían asociarse las universidades y las organizaciones no gubernamentales de desarrollo.
- Realizar un seminario taller regional sobre el papel de apoyo al desarrollo de las ONG. Este evento debería realizarse también sobre la base de documentos generales de análisis del tema y algunas experiencias sistematizadas, y discutir las formas y el sentido de la articulación entre las ONG y los estados.
- Constituir regionalmente, como instrumento que contribuirá al cumplimiento de todas las recomendaciones anteriores, una red de informaciones sobre la capacitación campesina. Esta red

organizaría un archivo ordenado, de acuerdo con categorías básicas de análisis del tema, sobre los ítems siguientes:

- lo que se hace: experiencias sistematizadas y formaciones sobre reuniones;
- lo que se estudia: informes de investigaciones en curso;
- lo que se pública: reseñas de libros;
- las personas que están trabajando en este campo.

Una vez en funcionamiento, la red facilitaría la organización de encuentros, pasantías, misiones de apoyo técnico, materiales de capacitación, documentos y memorias de seminarios y talleres.

Finalmente, los participantes del Seminario-Taller, en reconocimiento del importante papel regional desempeñado por el IICA, de su compromiso con los pequeños productores y de su opción por una capacitación participativa, solicitan a los Representantes del Instituto en los países de la región y a la Dirección del Programa III: Organización y Administración para el Desarrollo Rural, que colaboren para el cumplimiento de estas recomendaciones en los países y ante las instancias de coordinación regional.

LISTA DE PARTICIPANTES

SEMINARIO TALLER CAPACITACION CAMPESINA CON METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS EN LA REGION ANDINA

BOLIVIA

Larrea Lora Mauricio Adolfo
Robles L. Nilo
Valda Rivera Walter

COLOMBIA

Bulla Barreto Gabino
Cala Gaitán María Nury
Correa Nieto Ramón
Cortés Rojas Jorge Enrique
Cruz Quiñones José Augusto
Cujia Mendoza Carlos Alberto
Gamboa Kassner Luis Augusto
Guzmán Hernández Julio M.
Hoyos Pérez Oscar
Landazábal López Rafael H.
Martínez Díaz Pablo Emilio
Meneses Delgado Manuel
Pachón Ospina Dagger
Rojas Afanador Joaquín
Rubiano Novoa José Maryuth
Rugeles Aranda Sergio D.
Santos Marín Guillermo Albert
Toro Valencia Orlando
Vélez Márquez Félix Antonio
Veloza Caballero Maximino
Villanueva Lozano Luis Fernando

ECUADOR

Ponce Cevallos Antonio Javier
Terán Falconi Gonzalo Guillermo
Vega Espinel Homero

PERU

Herrera Vega Hugo Eduardo
Mendoza Villarreal Iván
Velásquez Anaya Enrique Arturo

VENEZUELA

Alvarez Parra José Antonio
Hernández Francisco Leandro M.

EQUIPO ORGANIZADOR DEL SEMINARIO-TALLER

Alvarez Ramírez Aníbal de J.
Argumedo Manuel Alberto
Chiriboga Manuel
De Miranda Carlos Luiz
Diago Ramírez Miguel
Donoso Echegoyen Augusto
Echeverry Mario
Fajardo Darío
Giraldo Montoya Myriam
Peraza de Guerrero Rosalba
Plaza Orlando
Rondón Jorge
Torres Torres Edith
Trujillo Jorge
Villarreal Norma

**Esta edición se terminó de imprimir
en la Sede Central del IICA
en Coronado, San José, Costa Rica,
en el mes de julio de 1992,
con un tiraje de 300 ejemplares.**

FECHA DE DEVOLUCION

19 SEP 1994

21 FEB. 1996

27 ABR. 1997

IICA-PRRET-
A1/SC-92-07

Autor

Título Seminario-taller capacitación
campesina con metodologías
participativas en la región andina

Fecha
Devolución

Nombre del solicitante

19 SEP 1994

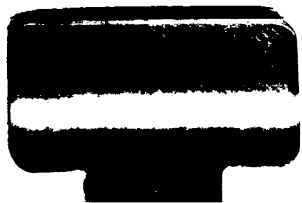
Mainer C.

21 FEB. 1996

Jose T.

27 ABR. 1997

...



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Sede Central Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica / Tel.: 29-02-22/
Cable: IICASANJOSE/Télex: 2144 IICA CR / FAX (506) 29-47-41, 29-26-59 IICA COSTA RICA