

**SEMINARIO INTERNACIONAL**  
**"Intercambio de Experiencias sobre la Tercerización  
de la Asistencia Técnica Agraria"  
(Unidades Técnicas Privadas, UTPs)**



*Roberto Casás, Editor*



IICA



BID



MAG

## ¿QUE ES EL IICA?

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), es el organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano.

Como organización hemisférica de cooperación técnica, el IICA posee gran capacidad, es flexible y creativo para responder a las necesidades de cooperación técnica en los países, a través de sus treinta y cuatro Agencias de Cooperación Técnica, sus cinco Centros Regionales y su Sede Central, desde los cuales se coordina la implementación de estrategias adecuadas a las características de cada Región.

El Plan de Mediano Plazo (PMP) 1994-1998 constituye el marco estratégico que orienta las acciones del IICA para el período en referencia. Su objetivo general es apoyar a los Estados Miembros para lograr la sostenibilidad agropecuaria, en el marco de la integración hemisférica y como contribución al desarrollo rural humano.

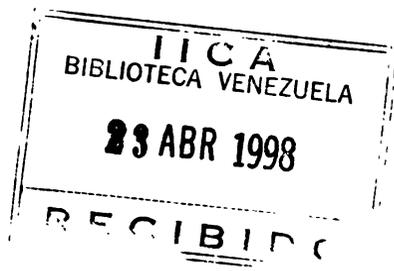
El Instituto programa su trabajo con base en las transformaciones productivas, comerciales, institucionales y humanas de la agricultura, con un enfoque integrado y sistémico del desarrollo, sustentado en la competitividad, la equidad y la solidaridad como ingredientes esenciales para lograr el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural.

Los Estados Miembros del IICA son: Antigua y Barbuda, Argentina, Bahamas (Commonwealth de las), Barbados, Belice, 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. Kits y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela. Los Observadores Permanentes son: Alemania, Austria, Bélgica, Comunidades Europeas, España, Federación de Rusia, Francia, Hungría, Israel, Italia, Japón, Portugal, Reino de los Países Bajos, República Arabe de Egipto, República Checa, República de Corea, República de Polonia y Rumania.





**SEMINARIO INTERNACIONAL**  
**"Intercambio de Experiencias sobre la Tercerización**  
**de la Asistencia Técnica Agraria"**  
**(Unidades Técnicas Privadas, UTPs)**



*Roberto Casás, Editor*



**IICA**



**BID**



**MAG**

00004317

IICA

E14

138

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA),  
Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y  
Ministerio de Agricultura y Ganadería.

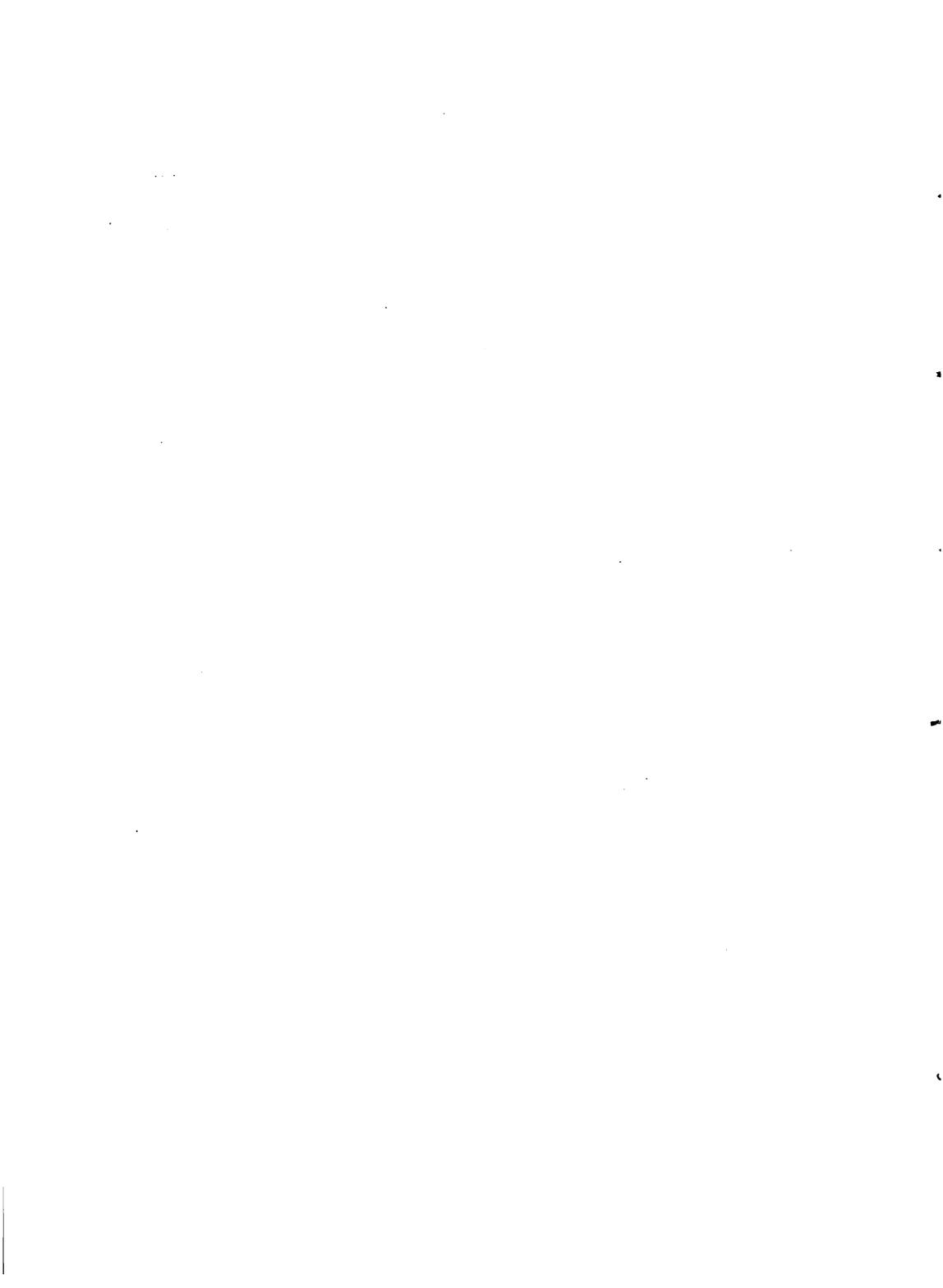
Octubre 1997.

Derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin autorización escrita del IICA, BID y MAG.

Las ideas y planteamientos contenidos en los artículos firmados son propios de los autores y no representan necesariamente el criterio de las instituciones arriba mencionadas.

## CONTENIDO

1.	Presentación .....	7
2.	Objetivos, organización y programa de trabajo .....	9
3.	Algunos elementos conceptuales en relación a la Tercerización y Privatización de los Servicios de Asesoría Agrícola. <i>Renzo de Kartzow, IICA/Chile.</i> .....	21
4.	La experiencia de FUNDAPAZ. Reflexiones sobre la articulación con programas estatales orientados al Desarrollo Rural. <i>Silvia Pereda, Argentina.</i> .....	35
5.	PLENA. Consultora de Ingeniería Agrícola Ltda. <i>Elías Teixeira Pires, Brasil.</i> .....	57
6.	Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Comité Departamental de Cafeteros de Santander. <i>Alberto Salcedo Murillo, Colombia.</i> .....	71
7.	La Fundación CIPAV y su participación como ONG Colombiana en el Desarrollo sostenible Agropecuario para el Trópico. <i>Rubén Espinel Marín, Colombia.</i> .....	95
8.	Grupo de Investigaciones Agrarias - GIA de Chile. <i>Patricia Contreras, Chile.</i> .....	123
9.	AGRARIA. Catorce años de experiencia en Chile. <i>Francisco González del Río, Chile.</i> .....	153
10.	Experiencias de un Despacho Agropecuario. UTP. <i>Antonio Yáñez López, México.</i> .....	177
11.	Centro Cooperativista Uruguayo. <i>Jorge Artagaveytia,</i> Uruguay. ....	197
12.	Reflexiones sobre las exposiciones y comentarios. <i>Roberto Casás, IICA/Paraguay</i> .....	223
13.	Lista de participantes .....	229



## **PRESENTACION**

El sector agropecuario y forestal del Paraguay ocupa el 37 % de la población económicamente activa, contribuye con el 27 % del Producto Interno Bruto y con más del 90 % del total de las exportaciones del país.

En este contexto, los pequeños productores y campesinos generan aproximadamente el 10 % del total del Producto Interno Bruto y el 35 % del Producto Agropecuario Bruto. Tienen además, un aporte importante a la producción de rubros de exportación, particularmente algodón y aceites esenciales. Su participación es aún más importante en la producción de rubros para el consumo interno, tales como mandioca, maíz amiláceo, caña de azúcar, poroto, maní, frutas, hortalizas y ganado menor.

La agricultura campesina del Paraguay a fines del siglo XX se enfrenta a un escenario económico y productivo caracterizado por los procesos de la globalización económica, la expansión del comercio internacional y el deterioro de los recursos naturales y del medio ambiente, que plantean la necesidad de modernizarse para mantener sus posibilidades de rentabilidad, competitividad y sostenibilidad socio-económica y ambiental.

Los procesos indicados anteriormente originaron importantes cambios en los enfoques de los análisis y orientaciones de las propuestas de desarrollo, transitando de una economía de oferta a una economía de demanda (que significa producir lo requerido por el mercado), de un análisis segmentado de los procesos productivos que privilegia la productividad, a un análisis sistémico (que considera a la actividad agropecuaria como una cadena de relaciones de producción y de comercialización), jerarquizando la competitividad y sostenibilidad de los procesos integrantes de las cadenas agroalimentarias, consideradas en el sentido más amplio.

La mayoría de los sistemas nacionales de apoyo para el desarrollo rural, han sufrido significativos cambios para responder a las demandas de modernización y para brindar mejores servicios, dentro del ambiente crecientemente democrático y participativo que vive el País.

Algunos de estos cambios se han generado a partir de las necesidades planteadas por los pequeños productores y por los campesinos sin tierras que procuran obtener mayores ingresos. Otros han resultado de restricciones en el presupuesto del Estado, que han afectado a los organismos públicos proveedores de asistencia técnica durante los últimos años. Por último otros se han basado en ideas generadas a nivel nacional e internacional para mejorar los resultados de la acción estatal orientada a reducir la pobreza, fundamentalmente en el medio rural.

Como resultado de esto, el Gobierno del Paraguay se planteó la necesidad de modernizar el sector público agropecuario, promoviendo la participación más amplia y activa del sector privado en la prestación de algunos servicios al productor agropecuario, entre ellos la asistencia técnica a los pequeños productores y campesinos.

A los efectos de mejorar e incrementar la información disponible en Paraguay sobre experiencias de Sistemas Privados de Asistencia Técnica dirigidos al sector campesino en países de América Latina; el MAG, el BID y el IICA organizaron un Seminario Internacional para analizarlas y difundirlas e identificar orientaciones que podrían ser tenidas en cuenta en el Paraguay.

En el Seminario se presentaron las experiencias de ocho entidades privadas de asistencia técnica para campesinos correspondientes a seis países, Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México y Uruguay, organizadas y ejecutadas de acuerdo a las situaciones y características del sector agropecuario de estos países. Estas exposiciones fueron precedidas por la presentación de antecedentes conceptuales relacionados con los procesos de tercerización y privatización de los servicios de asesoría agrícola. El lector encontrará en este libro, las exposiciones presentadas, así como las reflexiones y comentarios que generaron.

**Roberto Casás**  
Representante del  
IICA en Paraguay

**MAG - IICA - BID**  
**SEMINARIO INTERNACIONAL**  
**"Intercambio de Experiencias sobre la Tercerización de la**  
**Asistencia Técnica Agraria"**  
**(Unidades Técnicas Privadas - UTPs)**

**I. ANTECEDENTES**

Este Seminario se inscribe dentro de los esfuerzos que está realizando el Ministerio de Agricultura y Ganadería, MAG, por medio de la Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos, DINCAP, para apoyar la ejecución y obtener mayores logros de los objetivos de los proyectos que está ejecutando el MAG, destinados a incrementar los ingresos y mejorar las condiciones de vida de las familias campesinas.

Esta iniciativa para su realización cuenta con la cooperación técnica y el apoyo logístico del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, y el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo, BID.

**II. OBJETIVO DEL SEMINARIO**

Mejorar e incrementar la información disponible en Paraguay con relación a las experiencias existentes en países seleccionados de América Latina sobre Sistemas Privados de Asistencia Técnica dirigidos al Sector Campesino.

Para esto se presentarán y analizarán los siguientes temas:

la creación, desarrollo y funcionamiento de las  
Unidades Técnicas Privadas, UTPs, que brindan  
asistencia técnica a pequeños productores y campesi-

nos, ventajas y desventajas del modelo, problemas encontrados y vías de solución adoptadas.

- formas de organización y operación, financiamiento y sostenibilidad de las UTPs.
- las relaciones de las UTPs con el productor individual y organizaciones de productores y campesinos y con el Estado.
- resultados de la intervención de las UTPs en el ingreso campesino.

### **III. PERFIL DE LOS PARTICIPANTES**

- El Seminario está dirigido a profesionales del sector público y del sector privado que trabajan en la ejecución de proyectos de desarrollo agropecuario y desarrollo rural y en general a los interesados en brindar asistencia técnica a campesinos y pequeños productores.
- El Seminario tiene una capacidad estimada para 100 participantes.

### **IV. FECHA, DURACION Y LOCAL DEL SEMINARIO**

Dos días, lunes 12 y martes 13 de mayo de 1997.  
Lugar: Hotel Excelsior; Salón de los Espejos I y II  
Dirección: Chile 980, Asunción-Paraguay

### **V. EXPOSITORES**

Al inicio del Seminario un experto internacional con reconocida experiencia en el tema, presentará una exposición que ubica-

rá conceptualmente el modelo de asistencia técnica privada a pequeños productores y campesinos, sus características, ventajas y desventajas y su evolución en el tiempo.

Posteriormente, representantes de Unidades de Asistencia Técnica Privada, UTPs, de Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México y Uruguay, seleccionadas de acuerdo a sus antecedentes y tipo de productores que atienden, presentarán experiencias y los aspectos operativos de las UTPs que representan.

## **VI. METODOLOGÍA DE TRABAJO**

Las exposiciones realizadas por los representantes de UTP's de diferentes países de América Latina, explicarán cómo se generaron, evolucionaron, se mantienen en el mercado y cómo operan las UTPs en los diferentes países. Las exposiciones durarán hasta treinta minutos, una vez finalizadas las mismas se dispondrá de hasta veinte minutos para preguntas y respuestas. Los expositores entregarán un documento escrito sobre su presentación, a fin de ser incluida en la publicación de las memorias del Seminario.

El último día un experto realizará un resumen de las exposiciones que contendrá los aspectos fundamentales a considerar en la posible aplicación de este sistema en Paraguay.

También estarán disponibles espacios para el intercambio directo y personal de información, entre los representantes de las UTPs y de los participantes en el Seminario interesados en conocer mayores detalles de los sistemas de asistencia técnica presentados.

Los documentos conteniendo las exposiciones realizadas se enviarán oportunamente a todos los participantes del Seminario.

RC/mgs 7-5-97

**MAG - IICA - BID**  
**SEMINARIO INTERNACIONAL**  
**"Intercambio de Experiencias sobre la Tercerización de la Asistencia Técnica Agraria"**

<b>LUNES 12 DE MAYO</b>		<b>MARTES 13 DE MAYO</b>	
08:00 a 08:15 08:15 a 08:40	Inscripción de los participantes Inauguración del Seminario	08:40 a 09:10	Representante del Grupo de Investigaciones Agrarias-GIA. Chile. Sra. María Patricia Contreras Preguntas y respuestas sobre la exposición
08:40 a 09:10 09:10 a 09:30	Exposición Marco de Referencia del Modelo de Asistencia Técnica Privada a Pequeños Productores y Campesinos- Ing. Renzo de Kartzow; IICA-Chile Preguntas y respuestas sobre la exposición	09:30 a 10:00 10:00 a 10:20	Representante de -AGRARIA. Chile Ing. Agr. Francisco González Preguntas y respuestas sobre la exposición
09:30 a 10:00 10:00 a 10:20	Representante de la Fundación para el Desarrollo en Justicia y Paz -FUNDAPAZ de Argentina. Sra. Silvia Pereda. Preguntas y respuestas sobre la exposición	09:30 a 10:00 10:00 a 10:20	Representante de -AGRARIA. Chile Ing. Agr. Francisco González Preguntas y respuestas sobre la exposición
10:20 a 10:30	Café	10:20 a 10:30	Café
10:30 a 11:00 11:00 a 11:20	Exposición del Ing. Agr. Elias Teixeira. de PLENA-Consultoría de Ingeniería Agrícola Ltda. Brasil Preguntas y respuestas sobre la exposición	10:30 a 11:00 11:00 a 11:20	Representante de Agrosistemas de Papaloapan,S.C. de México Ing. Antonio Yañez López Preguntas y respuestas sobre la exposición
11:20 a 15:00	Almuerzo	11:20 a 15:00	Almuerzo
15:00 a 15:30 15:30 a 15:50	Representante del Comité Departamental de Cafeteros del Santander de Colombia. Dr. Alberto Salcedo Murillo Preguntas y respuestas sobre la exposición	15:00 a 15:30 15:30 a 15:50	Representante del Centro Cooperativista Uruguayo-CCU de Uruguay-Ing. Agr. Jorge Aragaveytia Preguntas y respuestas sobre la exposición
15:50 a 16:20 16:20 a 16:40	Representante del Centro para la Investigación en Sistemas Sostenibles de Producción Agropecuaria -CIPAV de Colombia. Dr. Rubén Espinal Marín Preguntas y respuestas sobre la exposición	15:50 a 16:20	Resumen y Conclusiones por el Dr. Ricardo Pedretti Clausura Oficial del Seminario.
16:40 a 17:10	Café		
17:10 a 17:40	Espacio para intercambio de información	19:30	Brindis de Honor

**Con afecto y agradecimiento a quienes hicieron posible el  
Seminario Internacional Intercambio de Experiencias sobre la  
Tercerización de la Asistencia Técnica Agraria:**

Desde tierras mexicanas  
a Paraguay he venido  
y me siento conmovido  
ante naciones hermanas.  
No me quedo con las ganas  
de expresarles mi saludo,  
la lengua se me hace nudo  
por tan fina concurrencia,  
quiero compartir su ciencia  
y temo quedarme mudo.

Queriendo información,  
buena, más y mejorada,  
IICA hizo la Jornada  
de la Tercerización.  
Con Casás, la reconversión  
y modernidad de Unidades  
son hoy por hoy prioridades.  
Estamos los ofertantes,  
luego vendrán demandantes  
a decirnos sus verdades.

Oswaldo Genes Quevedo,  
Director de Coordinación,  
nos habló con emoción,  
expresándose no quedo.  
Quiere que pensemos ¡Puedo!  
apoyar buenos proyectos.  
No debemos estar quietos,

y sí servir a rurales  
con técnica a raudales  
y técnicos muy expertos.

Del cambio condicionante  
por la globalización,  
también la concentración  
De Kartzow habló tronante,  
con la voz emocionante  
de quien conoce el tema  
a Renzo nadie le frena  
tiene vasta experiencia,  
habla según su conciencia  
que le diera el sistema.

Es muy noble FONAPAZ  
al atender a los pobres,  
no le interesan los cobres  
sino mantener la paz.  
Hace gente muy capaz,  
de la gente sin recursos.  
Ganó su fama a pulso  
tiene buena estrategia,  
su labor es acción regia,  
Silvia Pereda lo expuso.

Excelente es el trabajo  
que en Brasil hace PLENA.  
Elías nos habló sin pena,  
muy pausado, sin relajo,  
de la mejora de abajo  
y éxito de su empresa,  
la maneja con destreza.

Por ello tiene futuro,  
aunque trabajará duro  
para mantener grandeza.

Para los cafetaleros  
son los grupos de amistad  
base de solidaridad,  
desean ser los primeros,  
herederos de pioneros  
que nacieron por los veinte  
ahora ya la vertiente  
apunta a las UMATAS  
aunque la política “MATA”  
al técnico que es consciente!

Rubén Espinel Marín  
habló de investigación  
buena para la región  
su ciencia no tiene fin,  
las fincas son su confín  
las regiones su estancia  
no conoce las distancias,  
ya es internacional,  
para combatir el mal  
se trabaja con constancia.

En muy buena experiencia  
técnica y de servicio,  
de fondo y no de inicio,  
Patricia vertió su ciencia.  
Describió bien las labores  
en que resultan actores  
técnicos y campesinos.

Aquí no hay pininos  
es método de primores.

Agraria nos demostró  
lo que importa la plata  
no salva pero sí mata.  
Según Francisco mostró  
los problemas que arrastró  
por depender de lo externo,  
el trabajo no fue eterno,  
tuvo que buscar recursos.  
La vida siguió su curso  
y Agraria aún es su reino.

El Centro Cooperativo  
de Uruguay es orgullo  
nos mostró muy bien lo suyo,  
pues tiene su motivo,  
con servicio muy altivo  
atiende la población,  
por lo tanto la nación  
le seguirá apoyando  
pues está siempre andando  
con muy buena dirección.

María Graciela y Rossana  
fueron flores del evento,  
mostraron bien su talento  
junto a Sonia y Liliana.  
La Reunión fuese muy vana  
sin su participación,  
tuvieron dedicación.  
Su trabajo es muy bello  
¡lo hacen de corazón!

Adriana Báez, artista  
tiene mención especial  
pues fue factor esencial  
siendo hija del arpista  
de más fama en la pista  
es la administradora  
del IICA de ayer y ahora  
maneja bien la plata  
sus cuentas son muy exactas  
es y será triunfadora.

Isidro González nos dijo:  
Por la Modernización  
que requiere la nación  
no se puede estar fijo.  
Pues con el programa que rijo  
la Modernización vive,  
nuestro campo ya revive,  
tenemos un buen futuro,  
eso yo se los auguro  
tenemos quien lo motive.

El Banco tiene confianza  
de lo que Paraguay hace,  
el Campo ya se rehace,  
el proceso bien avanza  
raudo y fuerte cual lanza,  
revisando los modelos  
que aquí sin ningún celo  
las UTPs nos trajeron  
su experiencia nos dijeron  
la tomamos sin recelo.

El tema que nos convocó  
es muy, muy apasionante,  
se ve en el estudiante  
y nadie lo revocó.

Sin embargo se invocó  
que en los políticos planos  
en las colinas y llanos  
agrónomos están yendo  
es algo que no comprendo  
por qué ser técnico vano.

Zuny, Alfredo y Osvaldo  
no quedarán en olvido,  
trabajo reconocido  
tienen ellos, muy buen saldo  
no requieren de respaldo  
se recomiendan ampliamente  
cumplen suficientemente  
lo demostró su servicio  
de ello tuve indicios  
aunque fuera tardíamente.

El principio tiene fin,  
es triste la despedida,  
mas todo tiene medida  
regreso a mi confín,  
la amistad es un sinfín  
en todas las latitudes,  
en lo que a mí me alude  
sé que gané más amigos,  
ustedes son testigos,  
les dejo hoy mis saludos.

*Ing. Antonio Yáñez López  
Director General  
Agrosistemas del Papaloapán  
Sociedad Civil (México)  
Asunción, Paraguay  
12 - 13 de mayo de 1997*



**1. Algunos elementos conceptuales en relación a la  
Tercerización y Privatización de los Servicios  
de Asesoría Agrícola. *Renzo de Kartzow.***

# ALGUNOS ELEMENTOS CONCEPTUALES EN RELACION A LA TERCERIZACION Y PRIVATIZACION DE LOS SERVICIOS DE ASESORIA AGRICOLA/<sup>1</sup>

## 1. CONTEXTO

- Los Servicios de Asesoría Técnica a los productores han sufrido cambios progresivos y constantes en los últimos 20 años, los cuales se han acelerado en la década del 90 producto del surgimiento de tendencias globales que afectan los procesos productivos agropecuarios y a los diferentes actores institucionales involucrados en ellos.

Una apretada revisión de estas tendencias permite identificar las siguientes:

### **Globalización Económica**

- Expansión del comercio internacional, implicando que los países con mayor crecimiento económico anual (tasas del 6,5 al 8%) son claramente exportadores, afectando esto a la agricultura. Por ejemplo, en USA en 1970 el 25% del suelo agrícola se destinaba a las exportaciones, mientras que en 1996 esta cifra alcanzaba al 40%.
- La globalización económica implica que los flujos de productos y los flujos de capitales crecen

---

<sup>1</sup>Preparado por el Ing. Agr. Renzo de Kartzow, Consultor del IICA/Chile, Asesor del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), Chile.

a tasas muy superiores a las tasas de crecimiento promedio de los países.

- La economía mundial es hoy mucho más competitiva. Productos como las lentejas generadas en Canadá compiten con éxito con las producciones chilenas de lentejas. Esta mayor circulación de los productos agropecuarios incrementa la competitividad y refuerza la formación de grandes bloques comerciales.
- En un sistema globalmente interconectado se generan efectos en lugares lejanos. Por ejemplo, Yugoslavia entra en conflicto y se abre una buena opción de producir frambuesas en Chile para reemplazar a la producción de los Balcanes. China entra al mercado del camarón y eso implica que las camaroneras ecuatorianas tienen que mejorar.

## **Cambios de roles y relaciones**

- Como consecuencia de estos procesos de apertura externa y de ajuste estructural, se disminuye el tamaño del aparato estatal y se cambia su función, entregándole a los privados funciones de prestación de servicios que tradicionalmente habían estado en sus manos.
- Se abandonan las políticas públicas de barreras y subsidios directos a los productos, se liberalizan precios y mercados; en este contexto, la gestión privada de los medios y recursos pro-

ductivos se reconoce como factor central del desarrollo económico.

- La significación y fuerza del sector agroproductivo va disminuyendo y su peso relativo en las economías nacionales cae progresivamente.

### **Cambio en la tecnología**

Las más relevantes en relación a la agricultura son las siguientes:

- Generación de nuevos materiales biológicos: productos transgénicos, disponibilidad de nuevos cultivares, que mejoran procesos productivos y abaratan costos.
- Mecanización y motorización, con el consiguiente incremento en la productividad del trabajo y la pérdida de empleos agrícolas.
- Desaparición progresiva de las ventajas comparativas por localización espacial.
- Cambio en los materiales utilizados en empaques y cambios en las tecnologías de poscosecha.
- Comunicación e informática, facilitando la integración de mercados y el análisis de variables múltiples.

## **Concentración estructural**

- Las unidades productivas y agrocomerciales cada vez son más grandes y más intensivas en capital. Por ejemplo:
- USA, superf. promedio por explotación  
1940: 69 há  
1990: 189 há
- Dinamarca, N° explotaciones  
1960: 196.000  
1995: 66.000
- USA, Plantas procesadoras de leche  
1950: 8.000  
1980: 1.200
- La escala del negocio agrícola y su adecuada articulación a las cadenas agrocomerciales es cada día más relevante.

## **Cambios en las preferencias de los consumidores**

- Los consumidores hoy exigen estándares de calidad que no sólo afectan sabor, tamaño, forma, color, sino que también niveles de contaminación y productos residuales.
- Se homogeneizan los gustos y se busca la novedad, dos corrientes contrapuestas que afectan los productos agrícolas.
- El consumidor compra comodidad, vía productos preelaborados.

- Los cambios de las preferencias de los consumidores hacen cambiar dramáticamente la estructura del costo final de los productos. Crece el procesamiento y manejo poscosecha, y decrece la participación del producto primario.

El contexto antes reseñado obliga a pensar en cambios profundos en los comportamientos de los productores, que en síntesis implican transitar en forma acelerada:

- De una economía de oferta (vender lo que se produce) a una de demanda (producir lo que se vende), o lo que es lo mismo, de una cultura de la producción a una cultura de los negocios agrícolas.
- De una visión individual de los procesos productivos a una visión asociativa donde la organización y la gestión es clave.
- De un enfoque segmentado y compartimentado de los procesos productivos a uno de naturaleza sistémica, donde se reconoce la actividad agrícola como una cadena de relaciones productivas y comerciales, con una fuerte interdependencia entre sus componentes.
- De un enfoque que privilegia la productividad a otro que preferencia la competitividad y sostenibilidad de los procesos productivos.

En el logro de los cambios antes reseñados, la tecnología juega un rol significativo y de alto impacto, a

condición de que ella se haga disponible en forma simultánea, cubriendo los siguientes ámbitos:

- Tecnologías de producción (duras), las cuales se orientan a la generación de productos primarios o finales.
- Tecnologías de procesos (blandas), las cuales se orientan a la ordenación y gestión de los diferentes procesos requeridos en los negocios agrícolas.

Un uso incremental de ambas vertientes tecnológicas facilita los procesos de innovación y transformación de la agricultura, abriendo opciones para mejorar su rentabilidad, competitividad y sostenibilidad.

## **2. LOS ACTORES**

En la perspectiva de lo planteado, para hacer disponible tecnología en cantidad y calidad suficiente, apropiada a las condiciones particulares de cada entorno agroproductivo, y en condición de ser usada por los productores, es indispensable concordar e integrar en forma armónica los roles, funciones y requerimientos de los productores que demandan tecnología, los Consultores privados que están en condiciones de proveerla y el sector público que está interesado en fomentar su uso.

Estos tres actores institucionales, los productores, el Estado y los Consultores, vistos como un sistema, cumplirían los roles que se señalan:

Para asumir los roles antes indicados, estos tres actores institucionales presentan debilidades y fortalezas que no siempre son bien entendidas

**CUADRO N° 1: ROLES INSTITUCIONALES EN EL PROCESO DE PRESTACION DE ASESORIAS TECNICAS**

ROLES REQUERIDOS	ACTORES		
	PRODUCTORES	INSTITUCIONES PUBLICAS DE FOMENTO	CONSULTORES PRIVADOS
<b>1. Orientación y regulación general del proceso de desarrollo tecnológico</b>	Participación	Responsabilidad pública con participación de los productores	Sin responsabilidad
<b>2. Identificar carencias y demandar tecnología</b>	Responsabilidad de los productores asociados con el apoyo de Consultores	Sin responsabilidad	Participación
<b>3. Financiar las asesorías técnicas requeridas</b>	Participación	Responsabilidad pública, cofinanciada por los productores en forma creciente	Sin responsabilidad
<b>4. Seleccionar y contratar Consultores privados para entregar las tecnologías requeridas</b>	Responsabilidad compartida entre los productores y el Estado		Sin responsabilidad
<b>5. Proveer Asesorías Técnicas de calidad</b>	Sin responsabilidad	Participación	Responsabilidad de los Consultores, contando con el apoyo público
<b>6. Control Técnico y Social del proceso</b>	Responsabilidad en el Control Social de los Servicios prestados }	Responsabilidad en el Control Técnico del logro de resultados	Responsabilidad en el Control de calidad de las metodologías y procesos
<b>7. Evaluación de resultados y logros</b>	Responsabilidad compartida de los tres actores institucionales		

y tratadas, reconociéndose de antemano que ellas varían de un país a otro y que aún existen variaciones dentro de un mismo país.

## - **Los Productores**

Sus principales fortalezas son por lo general conocer y vivir su realidad, y su voluntad capturar e incorporar cambios que mejoren su condición económica; en muchos casos se suma a lo anterior una cultura asociativa que facilita la participación y cooperación.

En otra dimensión, los productores, especialmente los pequeños, son altamente responsables de las funciones que se les encomiendan.

Sus debilidades están relacionadas con la heterogeneidad y dispersión que ellos presentan, con una visión limitada a las particularidades de su espacio y con problemas en su educación.

## - **Las Instituciones Públicas de Fomento**

Sus fortalezas provienen por lo general de un mandato legal de apoyar y fomentar el desarrollo tecnológico de la agricultura, y de un presupuesto que hace disponibles recursos para actuar en ese sentido, sumándose a lo anterior capacidades técnicas y experiencia para la conducción de este tipo de proceso.

Sus debilidades por lo general provienen de visiones hegemónicas y/o paternalistas que le impiden descubrir el valor de las alianzas y la fuerza de las relaciones paritarias. Muchas veces se suman a lo anterior comportamientos burocráticos donde lo importante es hacer cosas y no los resultados que se alcancen.

## - **Los Consultores**

Sus principales fortalezas por lo general se originan en su capacidad para conformar equipos profesionales adecuados a los requerimientos de los productores, a su libertad para actuar usando metodologías y procedimientos flexibles e innovadores, sumándose a lo anterior que como privados, los mueve un claro interés de obtener beneficios, los cuales pueden ser de naturaleza social y/o económicos.

Sus debilidades por lo general dicen relación con un inadecuado posicionamiento en el sistema, copiando a escala algunas de las debilidades públicas. Otro ámbito de debilidad, muchas veces generado por el mismo sistema (baja consolidación del mercado), es una reducida preocupación por la calidad de las asesorías profesionales prestadas.

A esta trilogía Productores/Estado/Consultores antes tratada se suman otros tres sistemas institucionales, los cuales según su grado de desarrollo y articulación, pueden hacer significativos aportes al desarrollo tecnológico de la agricultura:

- Sistema de Generación, Captura y Validación de Tecnologías
- Sistema de Educación y Capacitación Agrícola
- Sistema de Cadenas Agroalimentarias

Cada uno de ellos, desde su particular misión, abre una amplia gama de oportunidades para la innovación tecnológica. Aunque ellas deben ser debidamente analizadas, por razones de brevedad no serán tratadas en esta exposición.

### 3. ELEMENTOS PARA PENSAR UN MODELO

Para abordar el diseño de un modelo que permita operativizar un Sistema de Servicios de Asesorías Técnicas es necesario analizar con atención los siguientes aspectos relevantes:

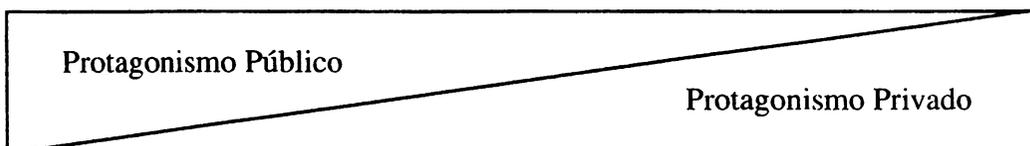
- El **estado del arte** existente sobre el tema, su nivel de desarrollo, grado de aceptación, problemas que presenta, logros alcanzados.
- Las **complementariedades** que surgen entre los diferentes actores participantes, dados los roles asignados y sus capacidades particulares.
- La **mallá de relaciones** que vincula a los participantes y los flujos comunicacionales requeridos para que el sistema se exprese y dialogue.
- Los **resultados** buscados con la aplicación del modelo y las estrategias alternativas para lograrlos.
- La **visión** de salida que ordena el modelo, o dicho en otra forma, la apuesta que se hace en el mediano plazo.

En razón que los elementos anteriores son altamente variables no parece apropiado postular un «modelo-receta», y parece más conveniente compartir alternativas gruesas de opciones, situándose en un nivel más conceptual.

Estas se presentan en el cuadro siguiente:

## CUADRO N° 2: MODELOS DE PRESTACION DE ASESORIAS TECNICAS

<b>MODELO MANEJADO POR EL ESTADO</b>	<b>MODELO MIXTO</b>	<b>MODELO MANEJADO POR LOS USUARIOS</b>
<i>Ordenador:</i> Políticas públicas	<i>Ordenador:</i> Políticas públicas y requerimientos y oportunidades de los mercados	<i>Ordenador:</i> Requerimientos y oportunidades de los mercados. Rentabilidad y sostenibilidad del negocio agrícola
<i>Regulaciones:</i> Públicas  <i>Financiamiento:</i> Mayoritariamente público	<i>Regulaciones:</i> consensuadas entre lo público y lo privado <i>Financiamiento:</i> Compartido	<i>Regulaciones:</i> Generadas por los privados <i>Financiamiento:</i> Mayoritariamente privado con aporte público variable
<i>Control del Proceso:</i> Público	<i>Control del Proceso:</i> Compartido entre los usuarios y el Estado	<i>Control del Proceso:</i> Privado
<i>Modalidad de Servicio:</i> Directo de las instituciones públicas o parcialmente tercerizado. Contratado por el Estado	<i>Modalidad de Servicio:</i> Tercerizado, contratado por el Estado y los usuarios	<i>Modalidad de Servicio:</i> Tercerizado, contratado por los usuarios
<i>Evaluación:</i> Pública o tercerizada, con énfasis en los procesos	<i>Evaluación:</i> Compartida, con énfasis en los resultados. Tercerizada	<i>Evaluación:</i> Privada, según resultados y efectos para los usuarios
<i>Sentido del Proceso:</i> Descendente, no siempre llega con fuerza a los productores	<i>Sentido del Proceso:</i> De doble vía. Los productores solicitan, el sistema público procesa y asigna	<i>Sentido del Proceso:</i> Ascendente, desde los usuarios y sus requerimientos



#### 4. **ALGUNOS FACTORES DE EXITO**

No importando la forma que tome el modelo, existen algunas variables relevantes para asegurar niveles adecuados de éxito, dentro de las cuales nos permitimos destacar las siguientes:

##### **— En relación a la tecnología**

- Que se oriente en función de las señales, oportunidades y exigencias de los mercados de productos e insumos, haciendo disponible una oferta amplia de tecnologías duras y blandas integradas en combinaciones variables según los requerimientos particulares de los grupos de usuarios.
- Que la tecnología se ordene en relación al logro de resultados evaluables, a ser obtenidos en plazos acotados.

##### **— En relación a los Productores**

- Que ellos en forma grupal formalicen una demanda asociativa por tecnología y sea este elemento, y no la oferta, el eje ordenador de los Servicios.
- Que la organización de los productores y la gestión asociativa de sus negocios sean consideradas como variables claves para prestar los Servicios.

- Que en todo el proceso se tenga en especial consideración la participación asociativa de los productores.

### **En relación a los Consultores**

- Que las normas y procedimientos que regulan su participación en el sistema sean claras y objetivas (Sistema de Registros, Tipos de Contrato, Mecanismos de Licitación, otros).
- Que existan mecanismos de fomento (fondos concursables u otros) diseñados para impulsar el desarrollo de las Consultoras.
- Que el trabajo de las Consultoras esté orientado en función del logro de resultados, aportando ellas las metodologías requeridas, sin recargarse con controles burocráticos de los procesos.
- Que su trabajo esté sujeto a evaluación de desempeño con parámetros previamente establecidos.

### **En relación a las instituciones públicas**

- Que promuevan y fomenten el desarrollo de un mercado diversificado de Servicios de Asesorías.
- Que su accionar se especialice en relación a: orientar, promover, facilitar y evaluar.

**2. La experiencia de FUNDAPAZ. Reflexiones sobre  
la articulación con programas estatales  
orientados al Desarrollo Rural. *Silvia Pereda.***

# **La experiencia de FUNDAPAZ**

## **Reflexiones sobre la articulación con programas estatales orientados al Desarrollo Rural/ <sup>1</sup>**

### **I. ANTECEDENTES**

- ◀ La Fundación para el Desarrollo en Justicia y Paz-FUNDAPAZ, es una institución sin fines de lucro creada en el año 1973.

Se propone como Misión apoyar la obra de Promoción Humana en el norte del país, frente a la gravísima situación de pobreza y marginalidad que viven los pobladores, en particular la población rural .

Esta promoción según el acta constitutiva, se basa en «una visión evangélica del hombre, adecuada a los tiempos históricos y fundamentada en la primacía del amor».

Se pueden señalar dos grandes etapas en la vida institucional:

#### **La primera etapa, entre los años 1973/1985**

FUNDAPAZ apoyó el trabajo de Instituciones, equipos de promoción y organizaciones de base con recursos económicos y humanos. Respondía con esta asistencia a solicitudes concretas orientadas a complementar los recursos de las mismas. En esa época los equipos de promoción existentes estaban constituidos generalmente por promotores y capacitadores, por lo que el apoyo se fue ordenando fundamentalmente a la asistencia técnica y financiera en función de la prioridad que se asignaba a la búsqueda de alternativas económico-productivas.

---

<sup>1</sup>Preparado por la Señora Silvia Pereda de FUNDAPAZ- Argentina

De la gestión de esos años evaluamos como logros.

- La consolidación de muchas organizaciones de base locales y zonales a partir de sus experiencias en la gestión de diversos micro-proyectos productivos y de servicios.
- Haber contribuido a fortalecer a 23 instituciones y equipos de promoción con los que trabajabamos en aspectos como:
  - \* El desarrollo y afianzamiento de formas de intervención realizado a través de un trabajo articulado inter-institucional.
  - \* La adecuación de las operatorias de subsidios y créditos a las modalidades de los diversos beneficiarios. Proyectos simples, mecanismos sencillos de presentación y aprobación, evaluación ex-ante de las factibilidades económicas y sociales.
  - \* La capacitación sistemática de los técnicos de diversas instituciones y el inicio de procesos de apropiación de tecnologías.

### **Los límites de esa experiencia**

La primera década de la institución fue de aprendizaje, búsqueda, evaluación de aciertos y errores y replanificación.

Uno de los temas motivo de evaluación que marcó un cambio de rumbo fundamental en las formas de intervención fue la evidencia de que las experiencias de grupos puntuales genera-

dos a partir de demandas, no necesariamente se expandían y/o difundían generando procesos de desarrollo zonal aunque las estrategias adoptadas fueran válidas.

Convinimos en la necesidad de un trabajo por áreas en el que los procesos de transferencia se dieran en forma planificada y como parte de la dinámica del mismo programa. Por ello a partir de 1986 se define trabajar por programas en micro-regiones, y se redefinen la estructura organizacional y las estrategias en función de esa priorización.

### **La segunda etapa a partir de 1986 hasta nuestros días**

Las áreas abarcadas fueron definidas desde las políticas institucionales y estudios de diagnóstico. Algunos criterios tenidos en cuenta para iniciar el trabajo fueron:

- Poblaciones y zonas de extrema pobreza particularmente desatendidas.
- La demanda de beneficiarios o equipos de promoción en terreno.
- La posibilidad de articular con otras instituciones dedicadas al desarrollo rural.
- Un medio agroecológicamente semejante y con alternativas de desarrollo factibles analizadas antes de iniciar el trabajo.
- Propuesta relevante en términos del interés en su replicabilidad.

## **Las zonas abarcadas fueron:**

- Salta:** Zona de Los Blancos y Embarcación. Programa de recuperación de tierras y propuestas productivas con población aborigen y criolla.
- Cuña Boscosa Santafesina:** Organización de pequeños productores de una colonización que entregó tierra a criollos ex-hacheros en función de una propuesta de producción sustentable.
- Santiago del Estero:** Zona de Robles y Garza. Programa de organización de pequeños productores criollos minifundistas, para el mejoramiento de la producción caprina, carne y leche, su transformación y comercialización.
- Chaco:** Zona de Las Garcitas. Programa de asistencia técnica y financiera para la diversificación de cultivos con pequeños productores algodoneros.
- Formosa:** Zona de Las Lomitas. Reivindicación de tierras de comunidades aborígenes y apoyo para su puesta en producción.

Buenos Aires:

Programa que se propone una función de PUENTE. Difusión de las situaciones que vive la población rural pobre y sus emprendimientos y logros orientados a crear una conciencia más solidaria y los apoyos necesarios para su desarrollo.

Actualmente se trabaja en Salta, Santa Fe, Santiago del Estero y Buenos Aires.<sup>2</sup>

## II. ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

Definimos como objetivo general “*promover el protagonismo de la población rural pobre para el mejoramiento de su calidad de vida*”.

En función de ello se articulan los componentes de apoyo a la organización, capacitación, comunicación, asistencia técnica que incluye el desarrollo tecnológico y el mercadeo y la asistencia financiera. Y como temáticas priorizadas mujer, tierra y medio ambiente.

El relacionamiento entre grupos y organizaciones de base, instituciones intermedias y el Estado es otra estrategia clave.

---

<sup>2</sup>Ver mapa adjunto

### **III. FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCION**

Cada zona tiene un equipo con técnicos sociales y para la producción que es apoyado por Servicios Centrales de Administración, Monitoreo, Capacitación de personal y Sistematización que dependen de la Coordinación General. Dos comisiones, Ayudas Económicas a la población y Comunicación trabajan institucionalmente con representación de cada uno de los equipos, ver organigrama.

La Comisión de Coordinadores es una instancia de coordinación de la ejecución.

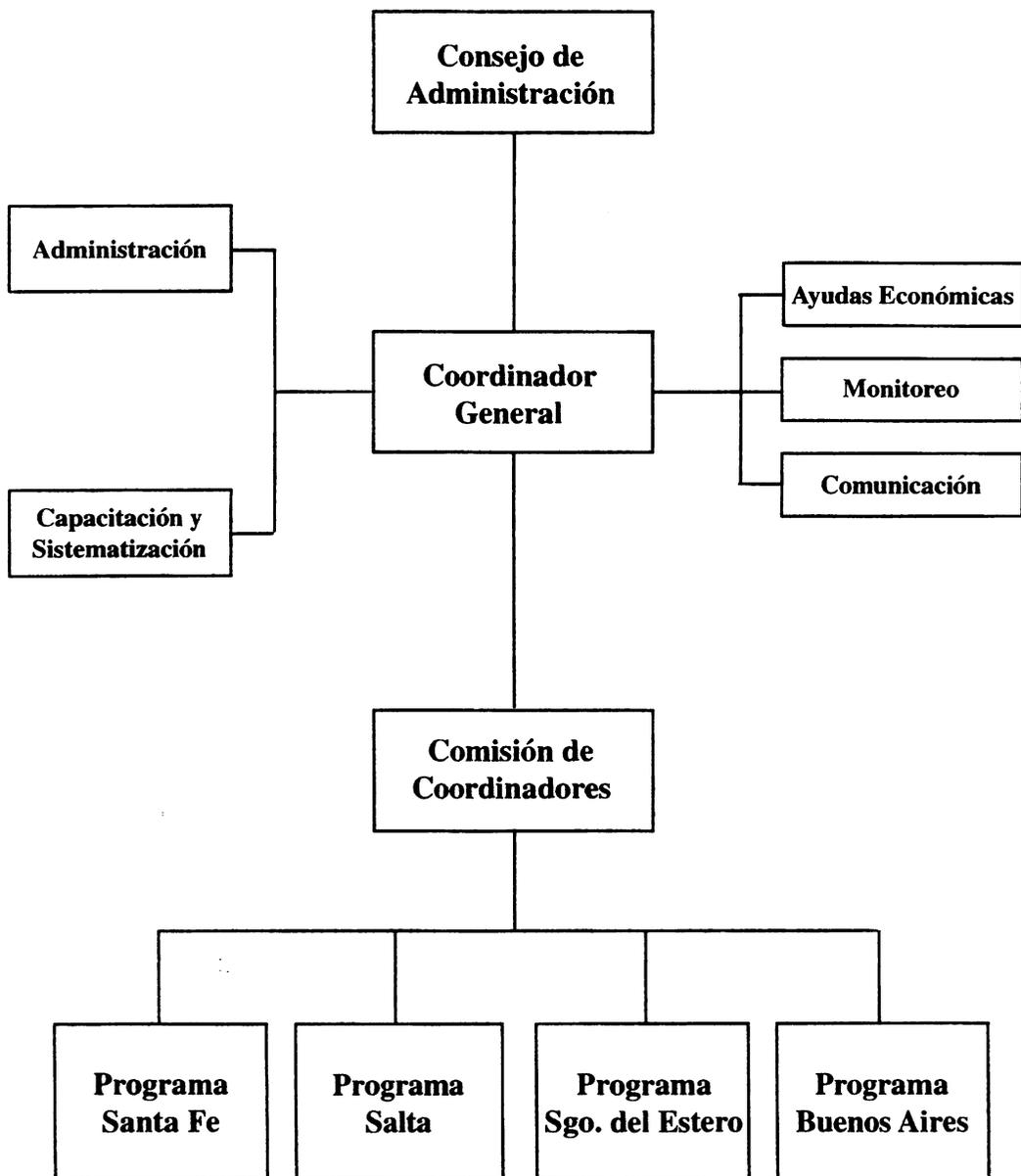
El Consejo de Administración es responsable de la fijación de las políticas y de la aprobación del planeamiento.

Haciendo un promedio entre los años 1994/1997 el número de técnicos es de 34 profesionales de los cuales 15 orientados a lo económico productivo: veterinarios, ingenieros forestales, agrónomos y en recursos naturales, 12 técnicos y profesionales en lo socio-organizativo: promotores, comunicadores, capacitadores, sociólogos y 8 administrativos.

Estos equipos permanentes se ven apoyados por voluntarios que realizan diversos servicios y personal contratado para tareas específicas.

Destacables son también los convenios con diferentes instituciones públicas y privadas, universidades, centros de investigación, instituciones para el desarrollo.

## ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



#### **IV. FINANCIAMIENTO Y SOSTENIBILIDAD DE LA INSTITUCION**

Durante la primera etapa descrita FUNDAPAZ se financió con fondos propios. A partir de la segunda etapa comienza un financiamiento por proyectos provenientes de la cooperación internacional tanto de organismos públicos como de las Iglesias. Ha recibido importantes donaciones privadas argentinas y participa en los programas nacionales acordes con su programación.

Desde el año 1986 los fondos se fueron incrementando hasta consolidarse en los últimos 5 años en un presupuesto estable. Durante el quinquenio 71,62 % de los ingresos correspondieron a aportes de la cooperación internacional, 18,79 % a aportes nacionales y 9,59 % a fondos propios.

Después de más de 20 de años de reflexión sobre el financiamiento de actividades de promoción y asistencia técnica a poblaciones en situación de pobreza crítica creemos que instituciones como FUNDAPAZ deben ser subsidiadas. Su justificación reside en el hecho de que acompaña a los productores más carenciados en su etapa inicial de organización.

Una vez organizado el sector y consolidada una alternativa de producción FUNDAPAZ busca que la acción se continúe por el protagonismo de los propios interesados y reiniciará la tarea en otra zona. Esta retirada no es abrupta, supone acuerdos con la población y asegurar la continuidad de los servicios. El tiempo de trabajo en una zona se vincula a la mayor o menor complejidad de los servicios propuestos.

La sostenibilidad de la institución no se logrará por el autofinanciamiento sino por el reconocimiento de que este seg-

mento de población debe ser atendido. La sostenibilidad estará dada por la diversificación de las fuentes de financiamiento, realización de acuerdos a largo plazo con las agencias de cooperación internacional y los programas nacionales y una mejor articulación de los recursos existentes con diferentes instituciones del medio.

Si bien no parece probable que la población beneficiaria pobre, en el corto plazo, pueda pagar los servicios de la capacitación y asistencia técnica, en la mayoría de los programas hay un alto aporte propio de los beneficiarios indispensable para el éxito de los mismos.

## **V. FORMAS DE INTERVENCION**

Describiré nuestra forma de operar con acento en la temática de la asistencia técnica que es el tema convocante de esta reunión.

Las micro-regiones donde trabajamos se caracterizan por tener muy baja densidad de población, estar aisladas por falta de todos los medios de comunicación, comprometida su posibilidad de producción por décadas de tala indiscriminada del monte, sobrepastoreo, falta de agua, distancia de los mercados, y sin una propuesta técnica o lo que es peor inapropiada.

En ese marco el primer paso es un trabajo de diagnóstico participativo con la población, que va generando un incipiente proceso de organización. Para iniciar este paso sin embargo existe un pre-diagnóstico realizado con técnicos locales y de FUNDAPAZ, que es el que permite a la institución tomar la decisión de trabajar en la región.

Si bien se ha puesto un gran esfuerzo en estos diagnósticos, nuestra experiencia es que es un proceso que va acumulando información fruto del diálogo entre grupos y equipos técnicos y que el análisis de los problemas sociales, culturales, técnicos lleva tiempo, implicará re-diagnósticos hasta adecuar las propuestas.

El segundo paso a partir de ese esfuerzo por generar una conciencia común de los problemas será la propuesta de alternativas y su priorización. Este paso va favoreciendo la organización que se adecuará a lo que se programa. Para el caso de las propuestas productivas se analizan en profundidad en sus implicancias en el sistema productivo teniendo en cuenta los ingresos y el trabajo familiar, oportunidades del mercado local, regional. Nos planteamos su factibilidad técnica, económica, ambiental y social.

Frente a las carencias observadas de los diagnósticos, **la adecuación de las tecnologías a las áreas y situaciones económico sociales de los pequeños productores se ha vuelto un propósito fundamental.** En algunos casos se incorporan tecnologías nuevas, en otros se trata de adaptar técnicas ya validadas a los sistemas productivos campesinos.

Esta experimentación adaptativa se hace fundamentalmente a través de dos estrategias: los **campos de prueba y los demostradores.**

Los campos de prueba cumplen el rol de adaptación y la capacitación de técnicos y productores, ya que a través de jornadas se convierten en espacios de demostración y discusión. La etapa de prueba es de gran interacción con otras instituciones, ya que se reciben aportes y se difunden los resultados a técnicos y productores de la región a través de jornadas abiertas, seminarios, etc.

En Santiago del Estero se trabajó sobre el mejoramiento genético de los animales criollos. Cruza con razas lecheras Anglo Nubian, Saanen y Pardo Alpina. Manejo alimenticio en base a alfalfa, otros forrajes y pellets. Mejoramiento de corrales y salas de ordeñe y trabajos referidos a la lactancia artificial.

En la Cuña Boscosa el campo tiene dos áreas de experimentación donde se instalaron, midieron y evaluaron en el área **agroforestal** intervenciones silvícolas en eucaliptal, especies forrajeras bajo eucaliptal, Leucaena y Cajanus Cajans, especies forestales nativas incorporando en forma intercalar cultivos alimenticios y en lo **silvopastoril** producción forrajera, clausuras para regeneración natural, enriquecimiento con especies nativas, regeneración natural bajo pastoreo, carga animal adecuada bajo sistema rotativo.

Los “demostradores” es la otra forma que utilizamos para el proceso de experimentación adaptativa.

Productores pertenecientes a grupos aceptan probar diferentes técnicas en un acuerdo definido entre el demostrador, el grupo y Fundapaz. Al elegir los demostradores se busca que representen los distintos “tipos” o condiciones en que se encuentran los productores. Los datos que surgen de las experiencias son analizados y discutidos y de allí surgen las propuestas en condiciones de “**generalización**”, ya probadas y validadas.

Este paso se lleva adelante con los grupos en general conformados en una organización de segundo grado. En muchos casos se acompañan las propuestas de innovaciones con asistencia financiera. Los técnicos asisten a los grupos en reuniones mensuales, visitan las chacras si corresponde. Se realizan además cursos sobre las temáticas que tienen interés zonal.

La definición de prioridades en la demostración, programas a abordar, forma de adjudicación de los recursos financieros se van progresivamente definiendo con las organizaciones a través de jornadas de planeamiento.

## VI. IMPACTO EN LOS INGRESOS Y EN LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS DE LA TECNOLOGIA ADOPTADA

Considero que es importante diferenciar los niveles de adopción de las técnicas de los impactos.

En el primer caso puede decirse que cuando los procesos cumplen con las metodologías participativas descritas es muy alto el nivel de adopción de las innovaciones y el nivel de difusión por el esfuerzo de los mismos productores. Como ejemplo puedo señalar técnicas de sanidad caprina y vacuna, mejoramiento en las instalaciones, incorporación de sistemas de pastoreo rotativo, clausuras para regeneración de monte y forraje, etc.

Por otra parte hemos medido el incremento de los **ingresos** en algunos casos prototípicos, pero no tenemos estudios de impacto en una micro-región, ya que no es fácil de asumir los costos de este tipo de estudio.

Hemos buscado formas de seguimiento a los procesos desencadenados a través de entrevistas y encuestas en profundidad partiendo de datos anteriores de los diagnósticos amplios. En estos estudios encontramos incrementos de los ingresos, sin que ello modifique todavía problemas estructurales de los sistemas productivos como son la necesaria disminución de la explotación forestal para el caso de la Cuña Boscosa o las migraciones temporarias en Santiago.

Hay un tema que entiendo debiera prestársele particular atención y es que en nuestra experiencia la capacidad de organización del sector de pequeños productores es mayor que el de generación de tecnologías apropiables. Me refiero a la postergada región del gran Chaco Argentino, donde no existen todavía propuestas validadas y por tratarse de manejos agro-silvo-pastoriles suponen mucho tiempo de experimentación. Esto implica la decisión política de poner a disposición del área marginales recursos económicos y humanos que permitan su desarrollo sustentable acompañando los procesos de organización.

## **VII. EL RELACIONAMIENTO**

Si la década de 1973-1983 se orientó a la creación de formas de intervención y a la articulación con otras instituciones privadas, a partir de la democracia se da una expansión de las ideas y oportunidades de trabajo articuladas con el Estado.

En 1983 el Ministerio de Acción Social convoca a algunas instituciones privadas para la programación de su proyecto alimentario de Huerta y Granja.

En 1985 las instituciones solicitamos a I.N.T.A. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, que priorice el desarrollo tecnológico para pequeños productores de áreas marginales. Esta inquietud era compartida por la Secretaría de Agricultura de la Nación, por lo cual se conformó un grupo de trabajo que gestó la creación de la Unidad de Planes y Proyectos para los Pequeños Productores Minifundistas. Las instituciones privadas forman parte del Consejo Asesor de dicha unidad. Este grupo con muy diversa representación a través del intercambio y la evaluación de las experiencias fue forjando una metodología de trabajo a nivel nacional.

En 1991/1992 la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca promueve un programa de Desarrollo Forestal. Invita a participar a las instituciones privadas y lo que es más importante acepta financiar no sólo los insumos para los pequeños productores, sino que reconoce los componentes de asistencia técnica, financiera, capacitación y experimentación adaptativa. El proyecto de la Cuña Boscosa comienza la experimentación con fondos de dicho programa.

En 1993 se crea el Programa Social Agropecuario convocando a las instituciones a incorporarse aún en la etapa del diseño.

Durante el mismo período se da una gran apertura de las Universidades Nacionales y Regionales que vuelcan sus esfuerzos a las zonas más pobres mediante convenios con las Instituciones privadas en los que se brindan recursos humanos para la investigación, profesores de cátedras afines a nuestro trabajo y estudiantes para el trabajo en terreno. En el caso de Fundapaz hemos realizado diagnósticos parciales con las Universidades Nacionales de Buenos Aires, Córdoba, Santiago del Estero y Misiones y programas de seguimiento y evaluación de los campos de prueba.

Con las instituciones privadas se discuten estrategias y prioridades en relación al Desarrollo Tecnológico, se acuerdan actividades complementarias y se promueven redes para el intercambio, la capacitación y la formulación de políticas.

## **VIII. EL PROGRAMA SOCIAL AGROPECUARIO**

Este programa se orienta al sector de pequeños productores minifundistas en función de incrementar sus ingresos y promover su participación organizada.

Las acciones se basan en el desarrollo de emprendimientos productivos asociativos (EPAs) que apoyan la creación o el fortalecimiento de actividades productivas generadoras de bienes o servicios agropecuarios y agroindustriales.

Se propone para desarrollar sus objetivos una estrategia concertada y cooperativa de promoción del desarrollo, a través de un modelo de gestión que articula los esfuerzos que realiza el Estado Nacional, Provincial, Municipal y diversas organizaciones de la Sociedad Civil, ONGs, cooperativas, grupos de productores.

Ha descentralizado el trabajo y las decisiones a través de Unidades Técnicas de Coordinación Provincial, en las que participan un coordinador nombrado por la Unidad Técnica Nacional, representantes del gobierno de la Provincia, del I.N.T.A., de las O.N.G.s y 2 de los productores.

La unidad del programa está dada por la coordinación de las distintas acciones que realiza la Unidad Técnica Nacional.

## **IX. ASPECTOS QUE SON MUY VALORABLES EN EL PROGRAMA SOCIAL AGROPECUARIO:**

- \* La decisión política de la Secretaría de Agricultura de apoyar con un programa nacional al sector de los pequeños productores minifundistas hasta el momento muy desprotegidos.
- \* La definición de un modelo de gestión abierto y cooperativo.
- \* Haber incluido como estrategias del programa los componentes de organización, asistencia técnica, experi-

mentación con los productores, mercadeo, capacitación y asistencia financiera.

- \* La prioridad asignada a la capacitación de los equipos técnicos.
- \* El haber generado ámbitos de participación campesina en los niveles, local, provincial, regional y nacional contribuyendo a la comunicación de los campesinos entre sí.
- \* El apoyo técnico a reivindicaciones necesarias como la jubilación, obra social y otros.
- \* La incorporación del planeamiento (programación, monitoreo y evaluación), como herramienta permanente en los distintos niveles, y la flexibilidad para la modificación de las operatorias a partir de su evaluación.
- \* La definición de estrategias provinciales en el ámbito de las Unidades Técnicas Provinciales.

El programa ha “**generalizado**” una forma de intervención, llegando a fin de 1996 a todas las provincias con pequeños productores minifundistas. Se han constituido 1.488 EPAs tradicionales, 875 EPAs con apoyo al autoconsumo y 106 EPAs con propuestas innovadoras que reúnen a una población de 23.354 familias.

A fin de 1995 participaban 370 técnicos de los cuales el 28% eran de ONGs. El monto de la asistencia técnica brindada entre los años 1994/95 fue de \$ 1.540.408 y en 1996 fue de \$ 1.240.310.

¿Qué ha significado para el trabajo de Fundapaz la participación en programas de la Secretaría de Agricultura?

- \* Un primer aspecto relevante ha sido en el inicio de los programas la posibilidad de participar en los criterios sobre las condiciones de la asistencia técnica, financiera y capacitación a través de formas orgánicas de consulta. En el caso de P.S.A. las consultas fueron hechas a través de las Unidades Técnicas Provinciales y el Comité de Coordinación Nacional, en otros casos en reuniones y seminarios.
- \* Permitted multiply groups of small producers for the economic contribution to technical assistance and training with what is achieved the attention of new zones.
- \* La información que solicitan los programas exige la sistematización de nuestra práctica.
- \* Generó oportunidades para el fortalecimiento de las organizaciones campesinas, ya que comienza a estructurarse una verdadera representatividad provincial.
- \* Con la multiplicación de equipos dedicados a pequeños productores se enriquece el intercambio y la capacitación de los técnicos.
- \* Se hizo posible la experimentación adaptativa en campos de prueba y demostradores.
- \* La contribución al presupuesto global de trabajo ha sido:

1994 el 7,52 %

1995 el 3,50 %

1996 el 3,97 %

Esta cifra todavía no es significativa para el caso de Fundapaz. Puede quizás ser mayor en otras instituciones.

## X. TERCERIZACION DE LA ASISTENCIA TECNICA

Hemos experimentado en estos años cómo se potencia el trabajo de desarrollo y se mejoran los servicios por la articulación entre Instituciones públicas y privadas. Sin embargo reconocemos tensiones y dificultades que deben ser previstas para poder superarlas.

Es necesario reflexionar y consensuar en los diferentes niveles el rol del Estado y la sociedad civil, fundamentando el porqué de la descentralización, estableciendo criterios para una articulación.

El aporte de las Instituciones de Desarrollo supone mucho más que la contratación de algunos servicios. Ello implica que la participación en los programas sociales supone una convergencia entre Instituciones Públicas y Privadas que debería expresarse en **Objetivos de Desarrollo compartidos**.

En aquellos programas en que se prevé una colaboración de ONGs, es necesario que se establezcan formas de participación y acuerdos en las diferentes etapas de la planificación: programación, monitoreo y evaluación así como la definición en el perfil de los técnicos y su capacitación.

La relación tiene que ir orientándose a convenios que tengan proyección en el tiempo (mediano, largo plazo), para dar estabilidad a las instituciones, en función de la calidad del servicio y un reconocimiento de los costos reales.

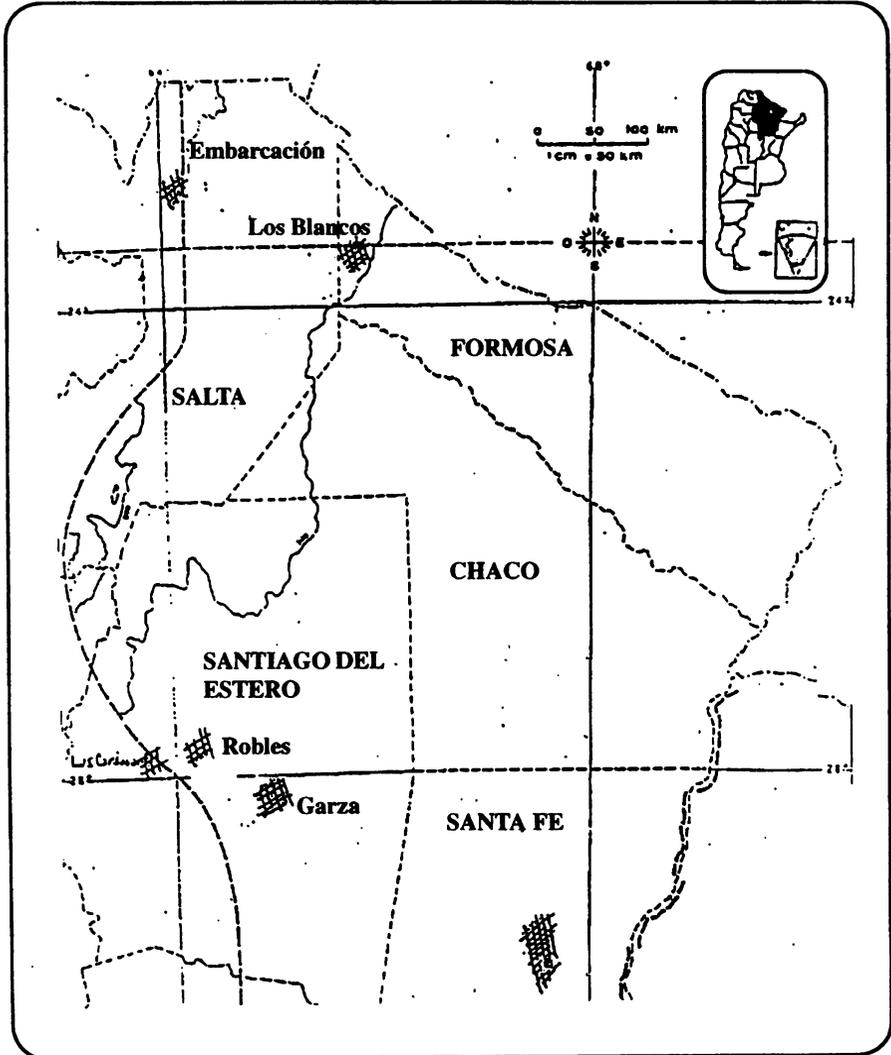
Las agencias de cooperación internacional quisieran ver reflejado el interés de los gobiernos en el trabajo a favor del desarrollo, en la concreción de convenios que financien progresivamente algunos componentes de las instituciones privadas.

Uno de los elementos esenciales a profundizar es el reconocimiento de las fortalezas y potencialidades de las diferentes instituciones a fin de actuar en función de las complementariedades. Un supuesto de la acción concertada es la valoración y el respeto de cada parte y la necesaria autonomía en la ejecución.

Espín, Provincia de Santa Fe, 9 de mayo de 1997.

# GRAN CHACO ARGENTINO

## ZONAS DE TRABAJO DE FUNDAPAZ





3. PLENA. Consultora de Ingeniería Agrícola Ltda.  
*Elías Teixeira Pires.*

**PLENA**  
**Consultora de Ingeniería Agrícola Ltda. <sup>1</sup>**

**1. INTRODUCCION**

PLENA Consultora de Ingeniería Agrícola Ltda., es una empresa privada de asistencia técnica con sede en Belo Horizonte - Brasil.

Este documento presentado a los participantes del Seminario Internacional "Intercambio de Experiencias Sobre la Tercerización de la Asistencia Técnica Agraria", demuestra las experiencias de trabajo de asistencia técnica realizado junto a productores rurales y sus familias.

**2. CREACION Y DESARROLLO DE PLENA**

De forma general el trabajo de Asistencia Técnica en Brasil, es desarrollado de la siguiente manera:

A través de instituciones gubernamentales: básicamente las empresas estatales de Asistencia Técnica y Extensión Rural (EMATER'S);

A través de los departamentos técnicos de las organizaciones de los productores; por ejemplo: Cooperativas;

A través de empresas particulares que operan proyectos para la obtención de Créditos Rurales;

A través de profesionales independientes que operan proyectos para la obtención de Créditos Rurales.

---

<sup>1</sup> Preparado por el Ing. Agr. Elías Teixeira Pires, Director de PLENA Consultora de Ingeniería Agrícola Ltda.

En la década de los 50's hasta mediados de la década de los 80's, el modelo estatal de Brasil, prácticamente concentró el trabajo de Asistencia Técnica en las Instituciones Gubernamentales.

Este modelo presenta algunas desventajas cuando es analizado sobre un enfoque de la globalización de la economía:

- Sufre interferencia política, por eso no siempre tiene continuidad;
- Los técnicos no siempre se preocupan con los resultados; consecuencia de bajos salarios y falta de una política de estímulo;
- Crea dependencia de los productores hacia el gobierno, en lugar de crear una dependencia con el mercado;
- No estimula la competencia tecnológica.

A finales de la década de los 80's se inició un proceso de privatización de trabajo de Asistencia Técnica, con un gobierno encerrado en las actividades dentro de varios estados.

Un caso especial, son los perímetros públicos de irrigación, con asentamiento de pequeños productores, de responsabilidad del gobierno por medio de sus compañías CODEVASF (Compañía de Desarrollo del Valle de San Francisco) y DNOCS (Departamento Nacional de Obras Contra la Sequía) el gobierno prestaba Asistencia Técnica y Extensión Rural de forma directa a través de CODEVASF y DNOCS, o por medio de convenios con las EMATER'S. Además, a partir de mediados del año 85, se inició un proceso de privatización, estando en 1997 en todos los perímetros con ese trabajo realizado por empresas privadas.

Frente a esa situación, los profesionales ligados a la agricultura con más de 20 años de experiencia, especializados en diversas áreas como: Ingeniería en Riego, Sociología Rural, Extensión Rural, Fitotecnia, Organización de productores, Manejo de agua-suelo-plantas, Pedología, entre otros; iniciaron a mediados de la década de 80's una presentación de Asistencia Técnica como autónomo, lo que estimuló la creación de PLENA en 1991.

A partir de su creación, sus profesionales se dedican a:

- Consultoría en la elaboración de proyectos de Irrigación;
- Consultoría en Desarrollo Organizacional enfocado hacia el Area Rural;
- Consultoría en áreas de mercadeo y comercialización de productos agropecuarios;
- Asistencia técnica y extensión rural;
- Consultoría en planeamiento agrícola;
- Consultoría en estudios de suelos;
- Consultoría en estudios de viabilidad técnica-económica-social y ambiental de proyectos agropecuarios.

La Empresa cuenta en 1997 con un grupo permanente de 104 funcionarios, distribuidos de la siguiente manera:

Técnicos a nivel superior	38
Técnicos a nivel medio	34
Apoyo administrativo	32

De este total, 68 se dedican a la actividad de Asistencia Técnica y Extensión Rural, distribuidos en 8 oficinas localizadas en 3 estados brasileños.

El cuadro de profesionales a nivel superior tiene el siguiente grado de especialización:

Msc. en Ingeniería de Riego	2
Msc. en Fitotecnia	1
Msc. en Entomología	1
Msc. en Economía Rural	1
Msc. en Extensión Rural	1
Msc. en Suelos	1
Especialización en Organización Rural	2
Especialización en Administración Rural	1
Especialización en Manejo de Suelo y Agua	3

Además de los profesionales permanentes del grupo, la empresa cuenta con el apoyo de un grupo de consultores que dedican parte de su tiempo a sus actividades dentro de las especializaciones de: Sociología Rural, Mercadeo y Comercialización Agrícola, Pos-cosecha, Fitopatología, Estudios Ambientales.

### **3. FUNCIONAMIENTO**

#### **3.1. CONCEPTO DE ASISTENCIA TECNICA**

Inicialmente, es importante definir el concepto de Asistencia Técnica que es empleado por la PLENA, que significa:

- Orientar al productor en cuanto a la utilización adecuada de tecnología;

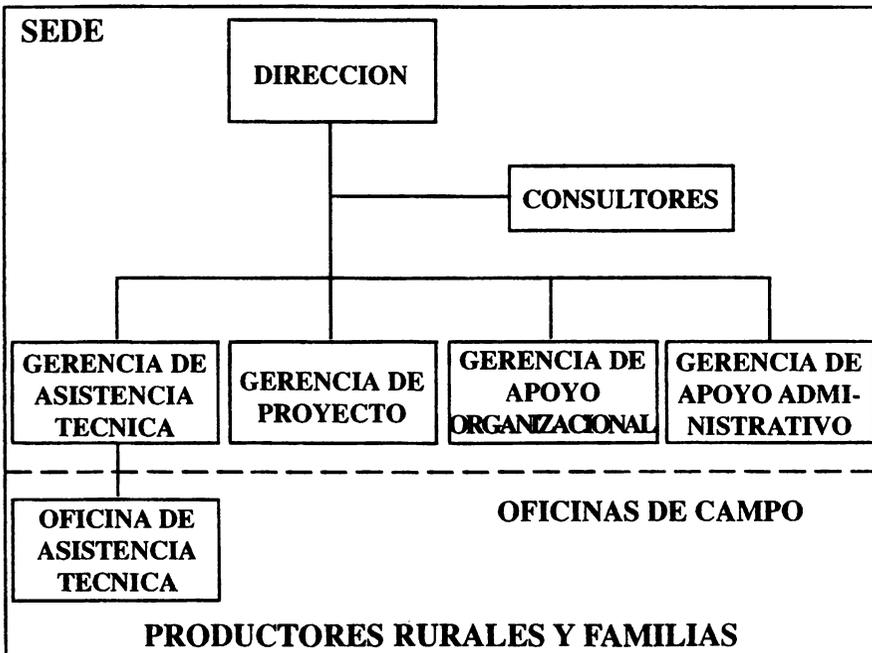
- Prestar asesoría en lo que respecta al proceso de comercialización;
- Prestar asesoría en lo referente al proceso de organización de la producción y de servicios agropecuarios.

**El trabajo desarrollado busca el resultado final, que es el incremento de beneficios de las propiedades.**

### 3.2. ESTRUCTURA DE TRABAJO

Para la realización de este trabajo, la empresa tiene una estructura leve y ágil que se basa en su oficina principal y en las oficinas de campo.

El organigrama estructural básico de la PLENA es:



### **3.3. DIRECCIÓN DE TRABAJO**

El trabajo desarrollado por PLENA es bastante diferenciado dependiendo del tipo de productor:

- Para los pequeños productores, se trabaja un proceso de capacitación tecnológica y de organización, buscando su preparación para que se tornen en un pequeño empresario rural y promuevan el fortalecimiento de sus organizaciones. Se utiliza la “Metodología Participativa”, donde los productores y sus familias son llevados a buscar las mejores alternativas, y donde la decisión es del productor y no del técnico.
- Para los empresarios, el trabajo se resume en la orientación técnica y consultoría especializada demandada por ellos.

### **3.4. REMUNERACION**

El trabajo desarrollado por la PLENA en la parte de Asistencia Técnica es remunerado de diferentes formas:

- Para los pequeños productores, ubicados en perímetros públicos de irrigación, por las compañías gubernamentales a través de contratos específicos oriundos de competencia.
- Para los pequeños productores, cuando en organizaciones (ejemplo: asociaciones, cooperativas), la remuneración ocurre en base de un porcentaje de los proyectos de crédito adquiridos por los agentes financieros o por la cantidad de hombre por mes.
- Para los empresarios agrícolas, la remuneración ocurre con base en la cantidad de

hombre por mes, hora de consultoría o participación en el valor de la producción promovida por el incremento de la asistencia.

#### **4. RELACIONAMIENTO DE LA PLENA**

La empresa mantiene relaciones permanentes con las instituciones gubernamentales de investigación y universidades, buscando y llevando información, promoviendo eventos de capacitación de su equipo técnico y participando de las decisiones de la dirección de investigación en las regiones en las cuales actúa, así como es permanentemente invitada por el segmento gubernamental para discutir sobre políticas y programas afines para aquellas regiones. Este tipo de relacionamiento que al principio representa costos para la empresa, es importante e imprescindible para mantenerse actualizada en el proceso de generación de tecnología y formulación de políticas agrícolas y con esto mantener a sus clientes bien informados.

En la relación con los productores y sus organizaciones, éstos son considerados como clientes que buscan oportunidades de mejores beneficios.

Cuando compañías gubernamentales son las contratantes de los servicios para el trabajo con pequeños productores se tiene una relación comercial, donde se siguen las decisiones definidas por el contratante, respetando como principal cliente a los productores y organizaciones.

## **5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SISTEMA PRIVADO DE ASISTENCIA TECNICA**

En Brasil, la Asistencia Técnica es pagada por la sociedad (a través del pago de impuestos) y por los productores que la remuneran a través de los intereses de créditos rurales (2 a 4% del valor de los proyectos financiados por agentes financieros) que además tienen un costo de retorno difícil de evaluar.

La Asistencia Técnica Privada tiene como ventajas:

- Reducir el tiempo de recepción de informaciones, debido a que ella tiene la obligación de ser más ágil y menos burocrática.
- Permitir al pequeño productor, por medio de la capacitación, la oportunidad de participar, sugerir, criticar, lo que es difícil cuando el proceso es conducido por técnicos gubernamentales.
- A lo largo de algunos años (estimamos 3-5 años), reduce el costo para la sociedad la remuneración de ese tipo de servicios, cuando se trata del pequeño productor.
- Permite el ingreso del productor al mercado agrícola con sus costos reales, lo que estimulará a mejores producciones y competitividad.

La principal desventaja para la PLENA, desde un punto de vista empresarial, es que comparada con otras actividades representa actualmente una remuneración menor que otras actividades, siempre que los productores tengan un alto subsidio por parte del gobierno.

Otra desventaja, es la aproximación a las instituciones de investigación, que históricamente se relacionan con las entidades gubernamentales, esta es la dificultad para la empresa privada con relación a la innovación tecnológica.

## **6. TRABAJO REALIZADO EN 1996**

En 1996 fueron asistidos por PLENA un total de 4.680 productores, siendo 4.070 de pequeños productores, localizados en perímetros públicos de irrigación, 140 pequeños productores a través de sus cooperativas y 470 medianos y grandes productores.

El trabajo de asistencia técnica desarrollado en los perímetros públicos de irrigación, envuelve actividades como: movilización y organización de productores, orientación técnica y pauta productiva, orientación de los aspectos de mercado y comercialización, crédito rural, elaboración y acompañamiento de unidades demostrativas, etc.

El trabajo desarrollado junto a medianos y grandes productores, envuelve actividades como: orientación técnica a la pauta productiva, consultoría en mercadeo y comercialización, evaluación de costos de producción, evaluación económica y financiera de inversiones, etc.

Para tener una idea del avance socio-económico de los pequeños productores, proveniente del trabajo de asistencia técnica de la PLENA; utilizaremos datos de trabajos realizados en el Proyecto Público de Irrigación Jafba.

### **A) Datos sobre el Proyecto en 1996**

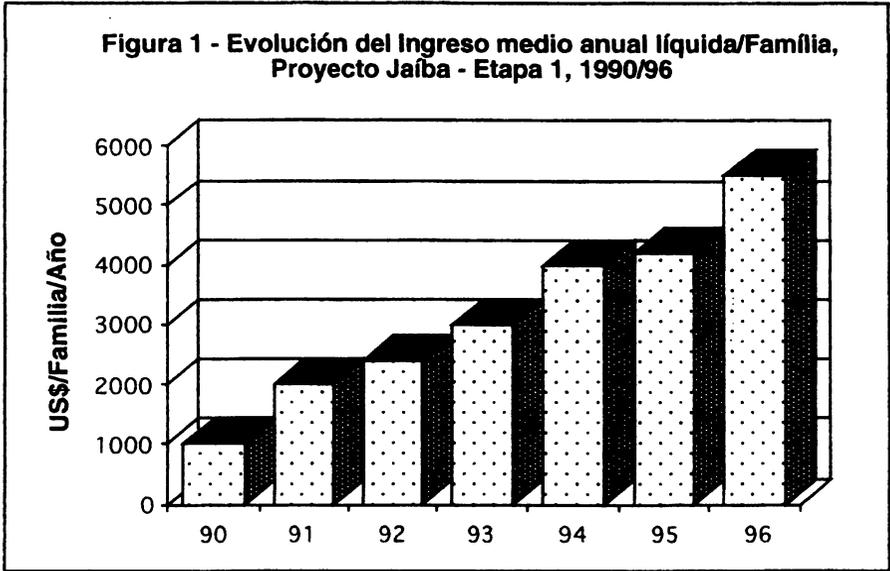
Área irrigada - 4.258 has

Nº de pequeños productores - 857

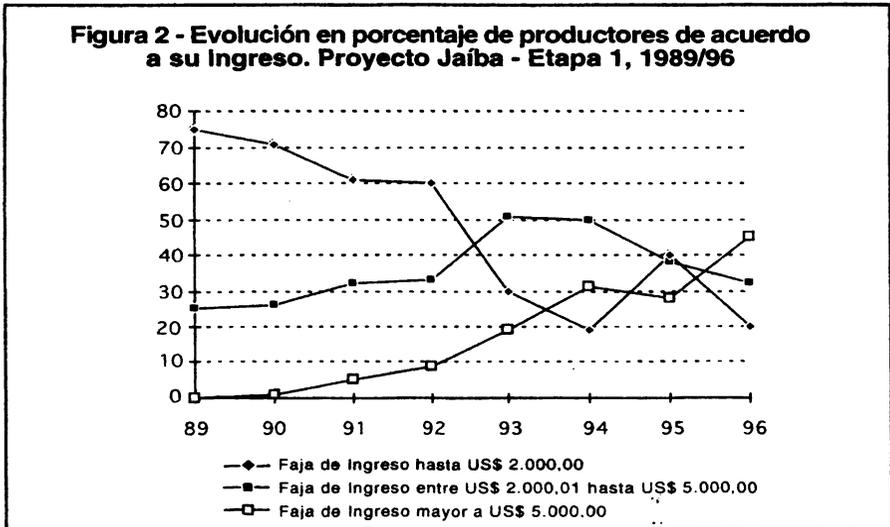
Principales cultivos sembrados - frejol *phaseolus*, banano, cebolla

## B) Impacto del trabajo de asistencia técnica

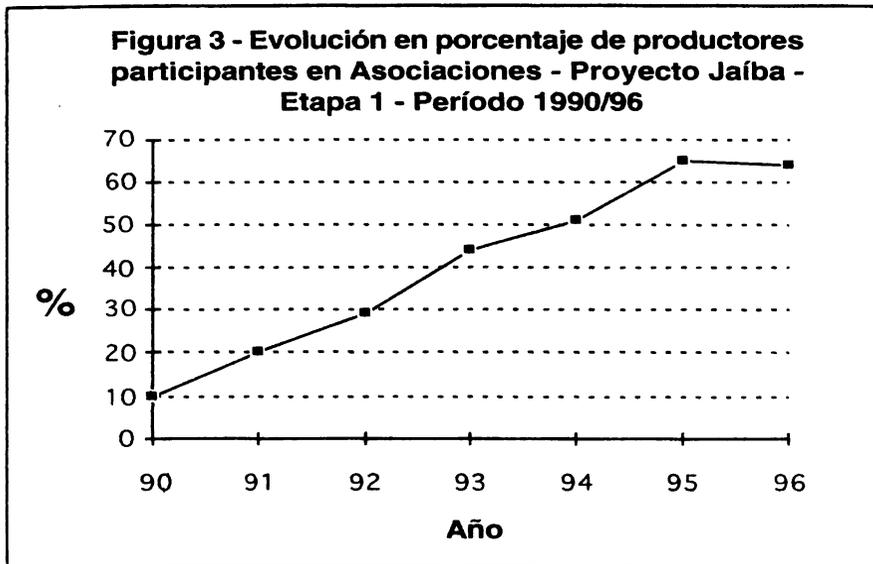
### B1 - Evolución del ingreso medio familiar



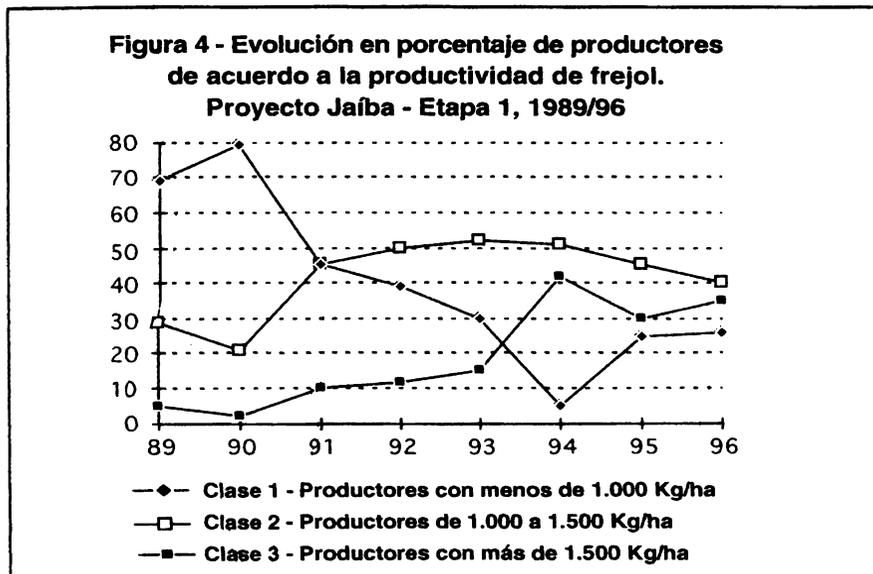
### B2 - Distribución del Ingreso



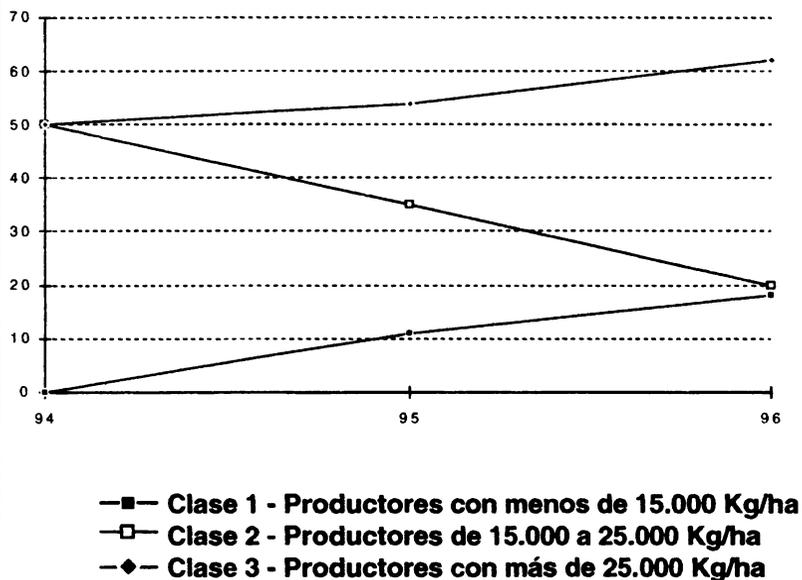
B3 - Evolución de la participación de los productores en asociaciones

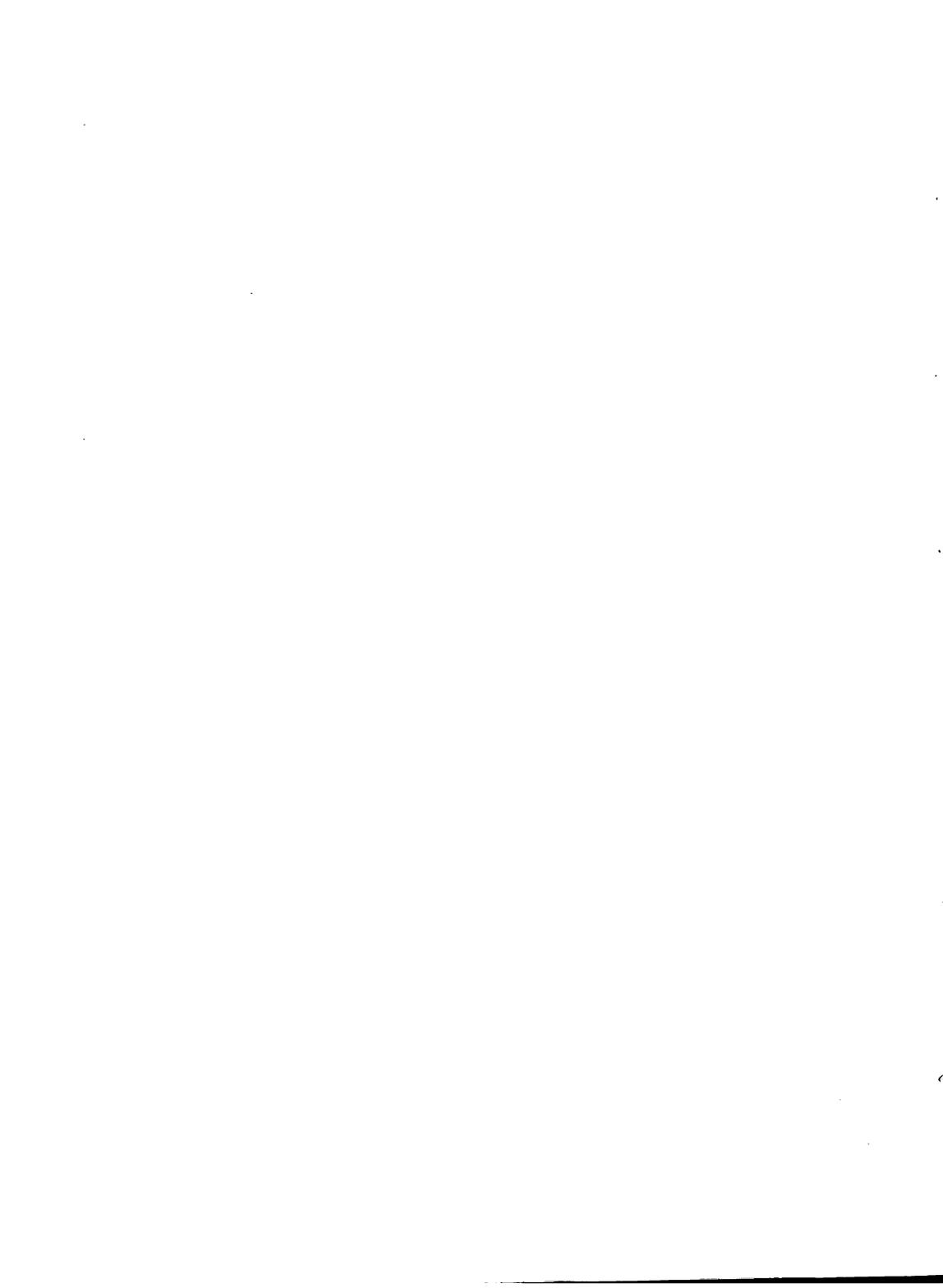


B4 - Evolución de los niveles tecnológicos



**Figura 5 - Evolución en porcentaje de productores de acuerdo a la productividad de cebolla. Proyecto Jaíba - Etapa 1, 1989/96**





**4. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia  
Comité Departamental de Cafeteros de Santander.**  
*Alberto Salcedo Murillo.*

# EL SERVICIO DE EXTENSION DE LA FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA/<sup>1</sup>

## I. ANTECEDENTES

La *Extensión Rural* fue creada en los Estados Unidos de América hacia el año de 1861, por medio de una ley que obligó a la Universidad a educar y a investigar en áreas específicas para el sector rural.

El propósito de esta Ley fue el de emplear *LA INVESTIGACION* y *LA CAPACITACION* al servicio de las comunidades más deprimidas y atrasadas del sector rural de ese país. Desde entonces hasta hoy, la Extensión Rural ha evolucionado y se ha enriquecido, gracias a los desarrollos en las Ciencias Sociales, particularmente en la Educación, Sociología, Psicología y las Comunicaciones.

La Extensión Rural es fundamentalmente una actividad de educación y capacitación del productor rural y su familia, que busca cambios en su conocimiento, en su comportamiento, su actitud y destreza, para llevarlo a que tome sus propias decisiones y eleve su productividad con tecnologías apropiadas a su nivel socioeconómico y cultural. Lo anterior implica que debe hacerse un *DIAGNOSTICO* que permita conocer la realidad rural en que el productor se desenvuelve, para identificar y priorizar sus problemas, sus posibilidades y limitaciones y con base en acciones de Extensión Rural se motive a los productores a adoptar y poner en práctica las innovaciones que busquen mejorar el nivel de vida y elevar la productividad agropecuaria.

---

<sup>1</sup>Preparado por el Ing. Agr. Alberto Salcedo Murillo, Director de la División Técnica de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, Comité Departamental de Cafeteros de Santander.

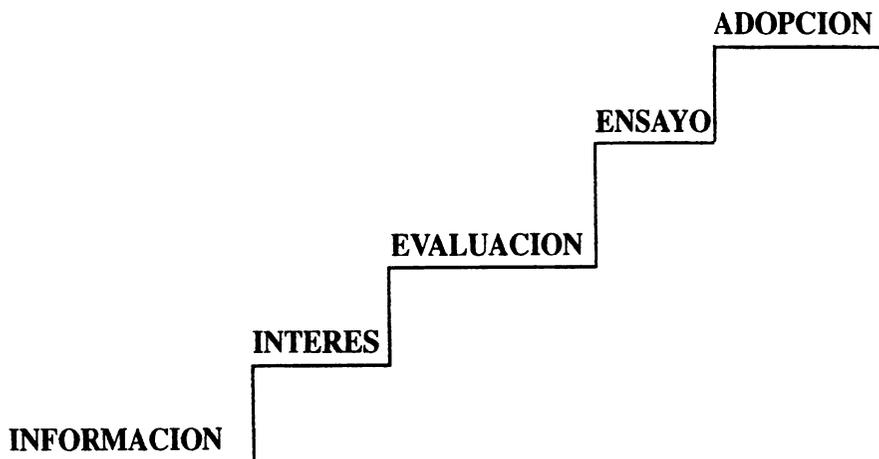
Estudios de Psicólogos, Sociólogos y Educadores dicen que la adopción es un proceso que incluye varias etapas y en ocasiones es necesario repetir la experiencia en una o más de las etapas dependiendo de muchos factores, como su complejidad, su compatibilidad y su ventaja relativa.

En la gráfica número 1, se representa el proceso como una escalera donde cada peldaño significa una etapa que debe cumplirse hasta alcanzar la cima de la adopción.

La necesidad y conveniencia del diagnóstico mencionado obedece a que en toda región existe más de un tipo de agricultura y de productor, que dependiendo de sus características el Servicio de Extensión Rural deberá estructurar y ofrecer la asesoría más apropiada. Lo anterior, nos lleva a considerar que a mayor tradicionalismo mayor extensión.(Ver gráfico número 2).

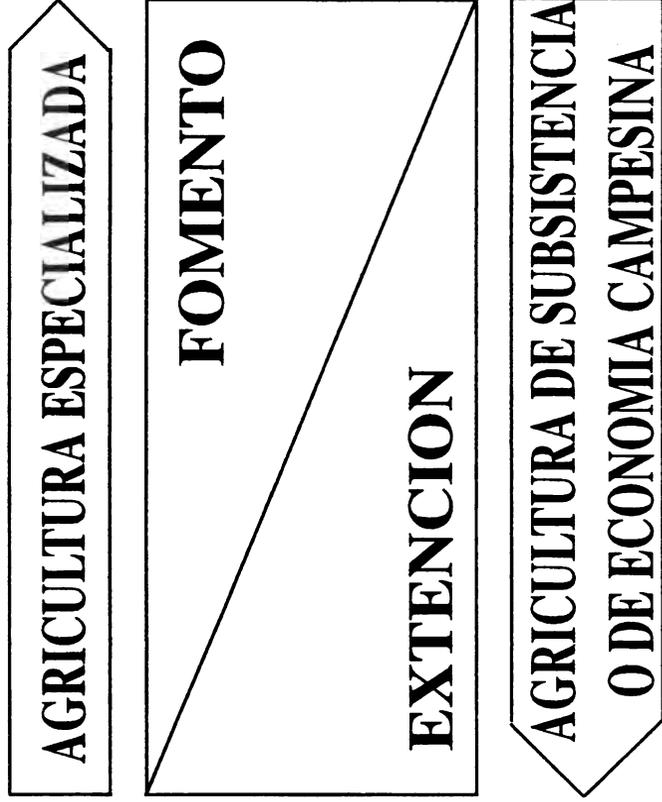
## **GRAFICO N° 1**

### **ETAPAS EN EL PROCESO DE ADOPCION**



**GRAFICO N° 2**

**TIPOS DE PRODUCCIONES AGROPECUARIAS**



- CULTIVO SUBSISTENCIA Y CONSUMO INTERNO
- POCO USO DE INSUMOS
- MANO OBRA FAMILIAR
- METODOS GRUPALES
- EDUCACION

- PRODUCCION PARA EXPORTAR
- ALTO USO DE INSUMOS
- METODOS INDIVIDUALES
- ASISTENCIA TECNICA
- CREDITO

## **II. LA EXTENSION RURAL EN LA FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA**

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia nace en el año 1927 con la necesidad de agremiarse los productores para comercializar el grano. En 1928 por mandato de los Estatutos, creó el Servicio de Asistencia Técnica, hasta que en 1950 se introduce en Colombia la Extensión Rural y en 1959 el XXI Congreso Nacional Cafetero, creó el Servicio de Extensión Rural y autorizó una reorientación total en las diferentes campañas técnicas, para darles un enfoque social y económico, de capacitación y desarrollo del productor y su familia.

Para que el Servicio de Extensión se proyectara masivamente a los agricultores en temas técnicos y en otros de aspecto social que inciden en su bienestar, se tuvo la conciencia que la CAPACITACION tanto para los Extensionistas como para los agricultores era lo más importante, ya que había que superar la fuerza de las costumbres y tradiciones, para hacerlos receptivos al cambio.

La modalidad de trabajo se fue ajustando y adaptando cada vez más a las características culturales y necesidades de las comunidades rurales con el propósito de adelantar proyectos específicos de carácter agropecuario. Para ello fue necesario aplicar estrategias en estas acciones:

- Organización de la comunidad
- Identificación y manejo de grupos
- Estructuración de un sistema de crédito
- Realizar investigación
- Proponer innovaciones tecnológicas

### III. METODOLOGIA UTILIZADA POR EL SERVICIO DE EXTENSION

Para adelantar la tarea educativa de formar al productor y su familia, el Servicio de Extensión utilizó medios individuales, grupales y masivos. La técnica de integración y mutuo complemento de los métodos mencionados, ha demostrado que maximiza los resultados si se compara con el uso independiente de cada uno. (Ver gráfica número 3).

Desde 1966 la principal estrategia de acción implementada por el Servicio de Extensión de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, ha sido la de buscar la organización de las comunidades, por medio de los llamados *GRUPOS DE*

**GRAFICO N° 3**

#### METODOLOGIA DEL SERVICIO DE EXTENSION

METODOS	INDIVIDUALES	GRUPALES	MASIVOS
<b>MEDIOS</b>	Visitas a fincas Visitas recibidas oficina Cartas personales Asesoría	Cursos veredales Giras Días de campo Demostraciones de método Reuniones Foros Tertulias	Radio Televisión Cine Prensa Boletines
	Bajo cubrimiento Personalizados Alto costo Buena adopción Poca eficiencia	Alto cubrimiento Humanizadas Bajo costo Efectivas Socializadoras Unificadoras de crédito	Alto cubrimiento Alto costo Impersonales Poca adopción

*AMISTAD* al considerar que tanto la familia como el grupo de vecindad influyen en el proceso agropecuario local y deben ser utilizados por el Servicio de Extensión para acelerar el cambio tecnológico.

El proceso de organización y desarrollo de los *GRUPOS DE AMISTAD* se propuso cumpliendo las siguientes nueve etapas:

1. *SELECCION DE LA COMUNIDAD RURAL.*

En ella se encuentran los productores con sus interacciones y problemas, desconocidos para el Extensionista que llega con la meta de prestarle un servicio y ayudarle a mejorar sus niveles de vida.

2. *EL GRUPO EXISTE PERO NO SE HA DESCUBIERTO.*

Hay varios grupos que por su naturaleza informal lo componen amigos que se visitan, se consultan, se ayudan y se prestan servicios, teniendo mucha interacción; pero, ésta no es significativa desde el punto de vista tecnológico. Cuando llega el Extensionista hay resistencia o duda respecto a su labor, dado que es un extraño en la comunidad.

3. *EL GRUPO SE DESCUBRE.*

El Agente de Extensión descubre los líderes, los motiva y busca en ellos su apoyo y colaboración para las actividades que piensa desarrollar, identifica los amigos de los líderes y organiza reuniones con ellos.

4. *EL GRUPO SE MOTIVA.*

El Extensionista motiva al grupo de amigos dialogando con ellos sobre sus problemas, los cultivos que tienen, la tecnología que aplican, las necesidades más prioritarias. Además, analiza con ellos las ventajas de trabajar en grupo.

5. *EL GRUPO SE ORGANIZA.*

Motivada la comunidad, el grupo se formaliza convirtiéndose en la parte integral de la estructura comunitaria. El grupo elige su coordinador, establece normas y reglamentos, escoge los proyectos y elabora el plan de trabajo con su cronograma.

6. *CAPACITACION DE COORDINADORES.*

Los coordinadores de los grupos de amistad se capacitan en su gestión de líderes y se convierten en los principales colaboradores del Extensionista, multiplicadores de la capacitación recibida y en motivar a los socios en el cumplimiento de los proyectos propuestos.

7. *ASESORIA.*

El Extensionista continúa con su labor educativa y deja la responsabilidad de la dirección de la actividad al coordinador. El agente de Extensión se convierte en un observador y asesor del coordinador.

8. *REUNION DE TECNICOS Y COORDINADORES.*

Se busca mejorar la relación de los coordinadores de grupos de amistad con técnicos representantes de otras entidades para conseguir mayor información sobre servicios adicionales que pueda llevar a su comunidad para contribuir al desarrollo integral.

9. *EL GRUPO SE LIBERA.*

El grupo continúa funcionando solo y los coordinadores elaboran sus proyectos y planes de trabajo, haciendo sus propias reuniones. Con ello el Extensio-nista puede desplazarse a organizar otras comunida-des.

Seguidamente se enumeran las ventajas de formalizar un grupo de amistad:

1. Se integran preferencialmente los pequeños agricultores, y en muy poca cantidad los medianos.
2. Mayor grado de organización y sentido de pertenencia grupal.
3. Mayor conciencia del sentido de la amistad, de participación y de colaboración mutua entre vecinos.
4. Mayor eficiencia y mejores resultados en la ejecución de proyectos (gestión).
5. Hay conciencia en los socios de los beneficios de trabajar en grupo y solicitan que se organicen grupos con sus esposas e hijos. Así nacieron los Grupos de *Amas de Casa* y *Juveniles*.

6. Los miembros de los grupos tienen mejores niveles económicos, técnicos y sociales en comparación con quienes no han pertenecido a tales organizaciones.
7. Mayor peso a nivel municipal e institucional para desarrollar proyectos.
8. Los técnicos que han trabajado con grupos han mostrado cambios favorables en cuanto a la concepción social de su trabajo.

Como desventaja se tiene que es difícil llegar a la AUTO-GESTION y de las nueve etapas del proceso de organización, desarrollo y liberación de los grupos de amistad, no han pasado de la sexta etapa y se mantiene la dependencia del técnico.

En la gráfica N° 4 se presenta una estadística de los diferentes grupos que funcionan en el departamento de Santander.

**GRAFICO N° 4**  
**ORGANIZACION DE LA COMUNIDAD**  
**EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER**

TIPO DE GRUPO	N° GRUPOS	N° SOCIOS	SI	NO	FRECUENCIA DE ACTIVIDADES
AMISTAD	422	10.500	276	80	30 días
			50	16	60 días
AMAS DE CASA	19	228	19	0	30 días
JUVENILES	13	221	13	0	30 días
SEMBRADORES DE VIDA	6	102	6	0	60 días
PARCELAS DEMOSTRATIVAS	693	10.395	693	0	Según labores del cultivo
	1.153	21.446	1.057	96	

*Fuente: División Técnica, Comité de Cafeteros de Santander, mayo de 1997*

#### **IV. LA ASISTENCIA TECNICA PARTICULAR**

Durante los años 1976 a 1990 las bonanzas cafeteras ocasionaron una acelerada tecnificación en los cultivos del café en el país y con el fortalecimiento del crédito aparece un nuevo empresario, que es atendido individualmente por un grupo de Ingenieros Agrónomos que prestan el servicio de Asistencia Técnica Particular (A.T.P.). Este servicio es subsidiado en su totalidad por el Fondo Nacional del Café, durante el plazo de seis (6) años de vigencia del crédito.

A los Profesionales se les practica una INTERVENTORIA TECNICOECONOMICA por parte de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. El A.T.P. firma un contrato con el Agricultor, donde se fijan compromisos entre las partes.

Al vencerse el plazo de los seis (6) años los Ingenieros Agrónomos dejan de recibir honorarios y la A.T.P. se da por terminada; por tanto, el Servicio de Extensión vuelve a retomar los Empresarios Cafeteros grandes y medianos.

En este período de tiempo, el Servicio de Extensión también canalizó sus recursos humanos, técnicos y financieros exclusivamente al cumplimiento de una política de fomento de la producción de café y de la tecnificación de cafetales tradicionales. Este hecho, llevó a que el Servicio de Extensión abandonara parcialmente los programas de desarrollo social y económico de las familias cafeteras de los pequeños y medianos productores.

Los recursos con los cuales se pagan los salarios de los Extensionistas, provienen del presupuesto de prestación de servicios que el Fondo Nacional del Café (Cuenta del Estado

administrada por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia), les otorga a los Comités Departamentales.

En este lapso de tiempo se rompe el pacto internacional del café y el mercado cafetero colombiano pasa a una competencia de libre comercio, lo cual entra a afectar económicamente al Fondo Nacional del Café, de donde se obtienen los recursos para cubrir los gastos de prestación de servicios.

La Asistencia Técnica Gubernamental era prestada por las entidades adscritas al Ministerio de Agricultura: ICA, Secretaría de Agricultura, DRI, IDEMA, INCORA, INDERENA, etc.

## **V. DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA DE LOS MUNICIPIOS**

En el año 1987 el Gobierno expide el Decreto Ley 77, por el cual se crea el estatuto de descentralización en beneficio de los municipios y les encargó la prestación del servicio de Asistencia Técnica Agropecuaria Directa a pequeños productores, que denominó UMATA (Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria) y les otorga un plazo para crearlas y contratarlas, de seis (6) años.

El Estado define claramente el servicio por medio de los Decretos 1946 de 1989 y el 2379 de 1991, con los cuales creó y organizó el Sistema Nacional de Tránsito de Tecnología Agropecuaria (SINTAP), que establece una reglamentación sobre las condiciones de prestación, las modalidades y los usuarios que se pueden vincular.

El SINTAP lo componen las entidades públicas y privadas que anteriormente realizaban la transferencia de tecnología y actualmente tienen como función otorgar al componente

humano de la UMATA, el conocimiento de las innovaciones tecnológicas, para que sean transferidas a los productores.

La normatividad estableció que los municipios deben crear la UMATA y que el personal hiciera parte de su estructura administrativa o la pudieran contratar con entidades públicas o privadas especializadas en la prestación del servicio. El cuadro siguiente ilustra lo mencionado.

### DEPENDENCIA MUNICIPAL A CARGO DE LA UMATA 1995

ENTE	PORCENTAJE
Despacho del Alcalde	65,5
Secretaría de Agricultura	17,5
Planeación Municipal	4,5
SUBTOTAL	<u>87,5</u>
Independiente	12,5

*Fuente: IICA, las reformas sectoriales.*

Las UMATA se convierten en la única instancia del sector agropecuario, que tiene presencia en todos los municipios del país.

Todo el proceso que se ha dado tiende a consolidarse con la expedición en 1993 de la Ley 101 (Agrícola, pecuaria y pesquera), la cual dedica un capítulo especial a la Asistencia Técnica a los pequeños productores, apoyándose en dos conceptos claros: Descentralización y Participación Comunitaria.

Sin lugar a dudas es la participación comunitaria la llamada a gestionar toda una serie de acciones dirigidas a que la UMATA no se quede como una figura decorativa y sea más bien la guía del desarrollo agropecuario con la participación de las comunidades rurales.

Para incentivar una participación, la Ley 101 le introdujo un control al sistema que fue la creación de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural (CMDR), Organismo que prioriza las inversiones públicas del sector rural. También, creó la Comisión Municipal de Asistencia Técnica (CMAT), como ente veedor del servicio de la UMATA.

Se requiere una amplia difusión entre las comunidades, del derecho que tienen de contar con el servicio de asistencia técnica.

Para la planificación del trabajo de las UMATA se diseñó una guía metodológica para formular un Programa Agropecuario Municipal (PAM) con la participación de los pequeños productores, para construir en el tiempo el desarrollo agropecuario.

De igual forma, el Ministerio de Agricultura definió una metodología para determinar la Unidad Agrícola Familiar (UAF), que por sus ingresos caracterice las explotaciones de los pequeños productores y al tiempo los defina como usuarios directos de la UMATA.

Definitivamente, es la comunidad la que en última instancia le dará el protagonismo a la UMATA como ente responsable de prestar el servicio de asistencia técnica a los pequeños productores.

En general, para el financiamiento de la UMATA, concurren al municipio dos importantes fuentes de recursos:

°El sistema de transferencias de la Nación, condicionadas no reembolsables

°El Fondo de Cofinanciación para la Inversión Rural (DRI), no reembolsable

## **VI. EL COMITE DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE SANTANDER Y LAS UMATA**

Posterior a 1991, la Descentralización Municipal, una nueva Constitución Nacional, el nuevo escenario macro y microeconómico cafetero, llevan a reflexionar sobre la necesidad de tener una mayor responsabilidad social y económica con las comunidades.

El Comité Departamental de Cafeteros de Santander, coordinadamente con su Dirección Ejecutiva, determina en el año 1992 ofrecer a los municipios preponderantemente cafeteros, los siguientes apoyos:

1. La experiencia de 45 años de vida del Servicio de Extensión. Para ello es necesario reflexionar sobre la necesidad de adecuar los contenidos educativos y definir un nuevo perfil del Extensionista, que promueva una gestión a los caficultores y agricultores participantes de las UMATA en estos puntos de vista:
  - El Extensionista debe entender que la formación del recurso humano es más importante que las ayudas materiales.
  - La Extensión Rural debe ser una herramienta educativa que ocasione un desarrollo rural integrado en el cual los cambios sociales, políticos, culturales, técnicos y económicos, sean preocupación permanente del Extensionista.
  - El Extensionista debe estructurar sus actividades con base en planes de desarrollo regional, mediante la integración de organismos del Es-

tado, atendiendo al nuevo régimen de descentralización administrativa, a la gestión de las UMATA en el sector rural, y las nuevas formas de participación comunitaria.

- Establecer a nivel regional, indicadores económicos del cultivo del café y de los cultivos de diversificación que le permitan a él conocer los costos reales de producción, rentabilidad, eficiencia de la mano de obra y administración eficiente de la explotación agropecuaria, para mejorar sus márgenes de rentabilidad y de productividad.
- El Técnico debe tener una visión empresarial, que le permita ser el líder regional y el catalizador de la inversión del sector público en la zona de trabajo. Debe administrar con una visión gerencial que le permita utilizar eficientemente los recursos disponibles en la región, en beneficio de la comunidad campesina.
- Preparación de los líderes rurales, en el conocimiento de las actuales coyunturas y políticas del sector agropecuario y de la industria cafetera y en la participación comunitaria, para canalizar los recursos del Estado, en cada una de las regiones.
- Un amplio conocimiento en la elaboración y evaluación de proyectos agropecuarios y en la gestión administrativa.
- Amplio conocimiento sobre modelos de investigación regional en fincas de agricultores que per-

mitan validar y ajustar la investigación desarrollada por las Entidades.

- Un amplio conocimiento sobre ecología y los sistemas de producción agropecuaria, con una visión de sostenibilidad y eficiencia que permita el manejo de los recursos naturales sin deteriorarlos.
2. El apoyo económico del Comité de Cafeteros de Santander con sus recursos asignados por el Fondo Nacional del Café, representado en dinero para cofinanciar los costos de las UMATA. Además, el apoyo y asesoría en temas de Extensión al personal de las UMATA, y vinculando parte de sus empleados de planta, como un refuerzo a todo lo anterior.

Para determinar la cuantía se obtuvo una matriz de costos sobre una UMATA BASICA al año, con base en las siguientes variables:

1. Requerimientos de personal:
  - Un Ingeniero Agrónomo Director
  - Dos Técnicos Agropecuarios
  - Una Secretaria
2. Número de Agricultores a atender: 300
3. Costos por Agricultor por año: US\$ 100
4. Costo total del servicio anual: US\$ 30.000
  - Personal US\$ 21.000
  - Labor educativa US\$ 7.000
  - Dotación US\$ 2.000

## 5. Resumen de cofinanciación:

N° Agricultores	Costo Total (US\$)	COFINANCIACION (US\$)		
		ALCALDIA (1)	DRI (2)	COMITE (3)
300	30.000	12.000	6.000	12.000
450	45.000	21.000	6.000	18.000
600	60.000	30.000	6.000	24.000

- (1) Transferencias de la Nación 1997
  - (2) Presupuesto 1996  
Para 1997 están estudiando la fase IV del DRI con el BID
  - (3) Con recursos del Fondo Nacional del Café, se tiene una inversión anual cercana a los 360.000 dólares.
6. El departamento de Santander cuenta con 88 municipios. La participación histórica del Comité Departamental de Cafeteros, con relación a los contratos es la siguiente:

°1992:	2 contratos
°1993:	4 contratos
°1994:	12 contratos
°1995 y 1996:	24 contratos
°1997:	22 contratos

En estos contratos el Comité de Cafeteros ofrece la cofinanciación y los apoyos ya mencionados, en coordinación con las Cooperativas Cafeteras, para ejecutar los contratos por administración delegada.

**LIMITACIONES QUE FRECUENTEMENTE SE OBSERVAN EN OTRAS UMATA**

Asistencia Técnica puntual

Discrepancias políticas entre el Alcalde y el Concejo Municipal

El presupuesto del servicio UMATA progresivamente ha venido siendo más prioritario

Cambios permanentes de los Técnicos por voluntad política

Bajas remuneraciones y su pago no es oportuno

Falta de mística de los funcionarios

Demasiada capacitación tecnológica a los funcionarios, sin concordancia con el Plan Operativo Anual

Muchas publicaciones costosas

Los PAM y las UAF no fueron concertados, en su mayoría con los pequeños agricultores

El Director hace poca actividad de acompañamiento y asesoría a sus colaboradores

Se dificulta la consolidación de las instancias de participación como los CMDR y CMAT

Se desconoce la situación real del agricultor

Pocas estrategias de mercadeo, sin una meta definida

**ACCIONES POSITIVAS PROMOVIDAS CON LA PARTICIPACION DEL COMITE CAFETEROS**

Transferencia de tecnología por métodos grupales, con la filosofía de la Extensión Rural (Capacitación)

Busca entendimiento entre las dos partes y el Gremio Cafetero

Gestión con Concejos Municipales y Alcaldes, logrando su importancia

El proceso de selección de personal se hace por medio perfil psicotécnico, evaluado por Entidades especializadas e independientes, dando permanencia al personal, por un tiempo igual al de la ejecución del contrato de cofinanciación, ajeno a los vaivenes políticos

Los salarios del personal son acordes al mercado laboral, con todas las prestaciones de Ley. Su pago es oportuno

Promueve sentido pertenencia hacia el trabajo y multiplicar la productividad de los Extensionistas (Capacitación continuada)

Se orienta más al desarrollo humano, basados en la autosuficiencia técnica y metodológica del Extensionista

Se promueve más el trabajo cara a cara con el agricultor a través de los Grupos de Amistad y parcelas demostrativas

El primer trabajo que se hizo fue consultar con las comunidades y difundir el servicio

Se promueve el acompañamiento permanente. Se hace seguimiento a las labores: Calendario de labores, diario de labores, memorandos de visitas a fincas. Se hacen reuniones de Grupo de trabajo y allí se hace evaluación

Conscientes de esta dificultad, se hace énfasis para que en un proceso gradual a mediano plazo, se obtenga esta participación

Se lleva un registro por finca, lo que genera una base de datos

Posterior a la consolidación de la transferencia de tecnología, se tiene como meta entrar en los proyectos de mercadeo y agroindustria

## **VII. VENTAJAS**

- El Gremio de Cafeteros de Santander tiene credibilidad en la comunidad y ante los municipios.
- Existe una normatividad amplia que trae beneficios al sector rural.
- La adopción de los métodos y medios que ofrece la Extensión Rural y mística por la función desarrollada.
- Usuarios organizados que creen en el servicio y exigen más al Extensionista.
- Las UMATA han dinamizado el Servicio de Extensión que existía.
- Se ha creado competencia sana entre entidades prestadoras del servicio, lo que ha traído CALIDAD y satisfacción del cliente directo.
- Genera empleo a diferentes Profesiones del sector agropecuario.
- Se atiende globalmente la población rural: Propietario, arrendatario, administrador, aparcerero y obrero.

## **VIII. RESULTADOS**

### **1. CUANTITATIVOS**

La labor de los agricultores y de los Extensionistas queda consignada en un informe que éstos pasan mensualmente. Las cifras son consolidadas y llevadas a una base de datos.

## 2. CUALITATIVOS

°Hacer valer las ventajas de este nuevo esquema de transferencia de tecnología al pequeño agricultor en manos del municipio, haciendo impermeables las UMATA a las acciones frustrantes del clientelismo político.

°Satisfacción manifiesta de la comunidad por el servicio que se ha venido prestando, al solicitar sentidamente la renovación de los contratos firmados con el Gremio Cafetero. También, la solicitud de otros municipios no cafeteros de implementar el mismo esquema de servicios.

°Las acciones se han orientado a responder a las políticas de eliminación de subsidios, escasez de crédito, apertura de mercados e insumos costosos, y a las oportunidades de capacitación de recursos humanos que les permitan usar sus propios factores de producción.

°Enfocar el trabajo más a la persona que a la tecnología, con un sentido de responsabilidad social.

°Con la activa participación comunitaria han entendido que el problema no es la falta de subsidios y que la realidad es la existencia de una distorsión de conceptos tecnológicos que causan ineficiencias gerenciales, organizativas y productivas.

°Se han formado agricultores con vocación de liderazgo que hoy día trabajan por su comunidad sin esperar retribución y que exigen mayor calidad en los trabajos de Extensión.

°Los recursos económicos se han aprovechado con criterio de austeridad. El trabajo humano ha perdurado en el tiempo y los agricultores capacitados se han convertido en multiplicadores espontáneos.

°Con relación al ingreso campesino se iniciará un trabajo de revisión de las UAF; que es el indicador que caracteriza los ingresos del agricultor y su familia. Los resultados esperados de las UAF con relación a 1993, son que para 1997 deben ser menores en área y mayores en ingresos.

°El modelo implementado por el Comité de Cafeteros de Santander al combinar la política agropecuaria y recursos del Gobierno con la experiencia del gremio cafetero como sector privado, han servido de modelo y ejemplo para varios municipios y otros Comités Departamentales de Cafeteros.

## **IX. BIBLIOGRAFIA**

**CORPORACION PROMOTORA DE LAS COMUNIDADES MUNICIPALES DE COLOMBIA - PROCOMUN**, Guía para la gestión municipal.

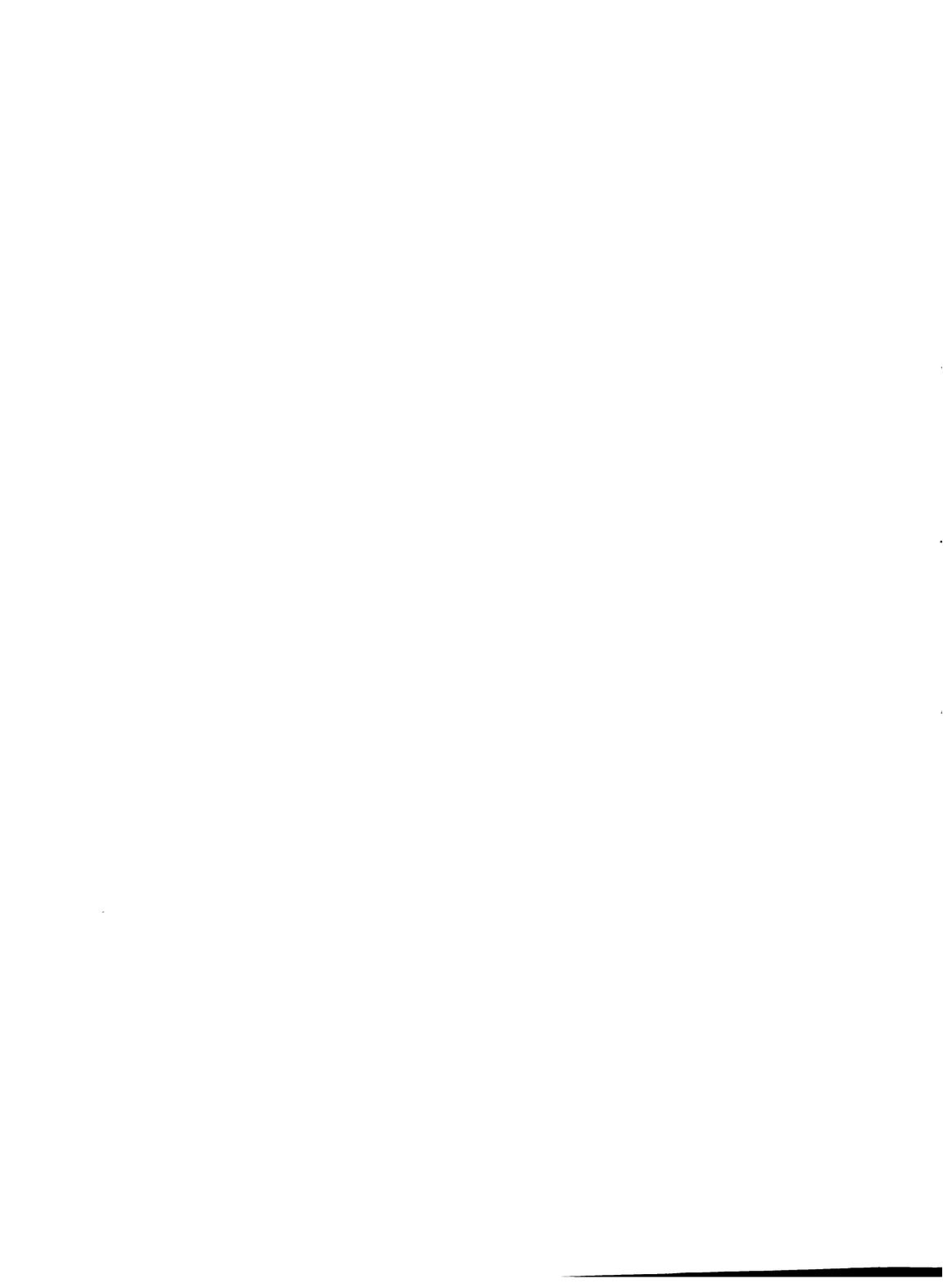
**FAO**. Documento Desarrollo Agropecuario «De la Dependencia al Protagonismo del Agricultor». Secretaría Desarrollo Rural N° 9, tercera Edición. 1993.

**FAO.**»Rentabilidad en la Agricultura: ¿Con más subsidios o con más Profesionalismo? Santiago de Chile, 1996.

**PBEST ASESORES**. Evaluación de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA). Informe final (Preliminar). Volumen II Factores del éxito y fracaso de las UMATA. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Colciencias e IICA. Santafé de Bogotá, mayo de 1996.

**RODRIGUEZ GRANDAS ALVARO**, El Servicio de Extensión de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, Bogotá, agosto de 1985.

**ZAPATA LLANO FABIO**, Estrategias de Acción en el Servicio de Extensión de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, Bogotá, noviembre de 1986.



**5. La Fundación CIPAV y su participación como ONG  
Colombiana en el Desarrollo sostenible Agropecuario  
para el Trópico. *Rubén Espinel Marín.***

# LA FUNDACION CIPAV Y SU PARTICIPACION COMO ONG COLOMBIANA EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE AGROPECUARIO PARA EL TROPICO/<sup>1</sup>

## I. INTRODUCCION

La Fundación Centro para la Investigación en Sistemas Sostenibles de Producción Agropecuaria –CIPAV– es una Organización No Gubernamental (ONG), sin ánimo de lucro que en 1996 celebró su décimo primer año de existencia y el cuarto como fundación. Fue creada en el departamento del Valle del Cauca (Colombia) como programa de un convenio interinstitucional, ante la necesidad de buscar alternativas para el uso de la caña de azúcar en la producción pecuaria, debido a la crisis de los precios del azúcar que se presentó en el mercado internacional en 1985. Al tiempo se buscó llenar un vacío en el área de producción pecuaria, la generación y aplicación de tecnologías apropiadas para el uso de recursos propios, subproductos y desechos de las actividades agropecuarias y agroindustriales. Así mismo se atendió a la necesidad de contribuir a la capacitación de profesionales jóvenes del área agropecuaria con los elementos que genera este nuevo enfoque. El énfasis inicial del programa se centró en validar y transferir tecnologías agropecuarias desarrolladas en otros países (México, República Dominicana, Cuba, Australia, India y Bangladesh), sobre el uso de caña de azúcar, subproductos de la industria azucarera y panela (miel y cachaza), residuos de cosechas, fuentes no convencionales de proteína (árboles, arbustos forrajeros y plantas acuáticas) y desechos de origen animal (estiércol). El enfoque se ha ampliado al incluir elementos que permiten hacer propuestas tecnológicas según consideraciones ecológicas, sociales y económicas, dirigido con mayor

---

<sup>1</sup>Preparado por Rubén G. Espinel Marín, Zootecnista, M.Sc. Coordinador de Divulgación. *asesor en investigación participativa. Fundación CIPAV, Cali, Colombia.*

intensidad a pequeños y medianos productores, y al saneamiento ambiental de los procesos agroindustriales. Las investigaciones aplicada y participativa se convirtieron en las actividades más importantes de la institución, sumadas a exitosas iniciativas de divulgación, comunicación y capacitación que han permitido tener en la actualidad liderazgo nacional e internacional.

## **II. MISION INSTITUCIONAL**

//

Contribuir al desarrollo sostenible del trópico a través de la investigación participativa, capacitación y divulgación de alternativas agroecológicas.

## **III. OBJETIVOS**

- \* Realizar investigaciones dirigidas al diseño y validación de tecnologías agropecuarias apropiadas a los recursos del trópico, con énfasis en la utilización de caña de azúcar, árboles forrajeros, plantas acuáticas y sub-productos agrícolas.
- \* Capacitar profesionales, productores y campesinos en esta propuesta tecnológica, utilizando los recursos humanos y técnicos existentes en la región.
- \* Divulgar y transferir ampliamente estas tecnologías apropiadas, entre los productores del campo, entidades y organismos del sector. //

## **IV. UBICACION**

La sede de la Fundación CIPAV es en la ciudad de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca, localizado al sur-occi-

dente de Colombia. El área total del departamento es 21.195 km<sup>2</sup>, de los cuales el 15% (337.000 hectáreas) corresponden al valle geográfico del río Cauca, 1.140.945 Ha. (51%) a la zona de ladera y el área restante es selva húmeda tropical de la cuenca del Pacífico (IGAC 1989).

A nivel nacional, desde la década de 1960 este departamento ha sido el mayor productor industrial y exportador de azúcar derivada de la caña. En el país existen trece ingenios azucareros y todos concentran sus cultivos de caña especialmente en el valle geográfico del río Cauca (valle interandino irrigado de sur a norte en su eje longitudinal por el río Cauca) que forma parte de los departamentos del Cauca, Valle del Cauca y Risaralda. Once de los ingenios tienen sus plantas de procesamiento en el departamento del Valle del Cauca.

La centralización de actividades económicas (industria, agroindustria y comercio) en la zona plana del departamento relegaron a las laderas, a los pequeños productores agropecuarios (campesinos) y sus sistemas tradicionales de producción, o indujeron a los pobladores a engrosar las masas desempleadas o sub-empleadas de las ciudades. De 3.500.000 habitantes del departamento (en 1993) más del 80% vive en el valle geográfico, para una densidad de 705 habitantes/km<sup>2</sup>, mientras que en las laderas era 39 hab./km<sup>2</sup> (Plan departamental del agua, 1994. En: Pedraza G. et al. 1994).

La Fundación CIPAV desarrolla sus actividades directas de investigación aplicada y participativa en sistemas sostenibles de producción agropecuaria, con algunos productores medianos que viven en la zona plana del departamento y con grupos de campesinos que habitan en la cima o en la vertiente del Pacífico de la cordillera Occidental (III ramal de los Andes colombianos) en el valle del Cauca.

## V. HISTORIA INSTITUCIONAL

Debido a la crisis de los precios del azúcar que se presentó en el mercado internacional en 1986, y ante la necesidad del sector agroindustrial del departamento, de buscar alternativas para el uso de la caña de azúcar en la producción pecuaria, un consorcio de ocho entidades establecieron un programa denominado **Convenio Interinstitucional para la Producción Agropecuaria en el Valle del río Cauca –CIPAV–**.

**Cuadro 1:** instituciones que dieron vida al Convenio Interinstitucional para la Producción Agropecuaria en el Valle del Río Cauca –CIPAV–.

- 
- 
- Asociación Nacional de Cultivadores de Caña de Azúcar ASOCAÑA- (e. privada)
  - Cámara de Comercio de Cali (e. privada)
  - Centro Nacional de Investigaciones de la Caña de Azúcar-CENICAÑA- (e. privada)
  - Federación Nacional de Cafeteros (e. privada)
  - Fundación para el Desarrollo Integral del Valle-FDI- (ONG)
  - Fundación para la Educación Superior-FES- (e. privada)
  - Instituto Colombiano Agropecuario-ICA- (e. privada)
  - Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle-SAG- (e. privada)
- 
- 

El convenio era financiado por estas entidades, que a su vez crearon una junta directiva compuesta por representantes de cada una de ellas para regirlo y administrarlo. La dirección técnica era responsabilidad directa de un asesor científico británico y su contraparte nacional, quienes tenían bajo su orientación a los becarios, tesistas y pasantes; con ellos y con los productores desarrollaban la investigación aplicada y validación, en fincas medianas y en empresas agroindustriales (en especial ingenios azucareros) del Valle. Otras funciones des-

empeñadas por la asesoría científica, era el contacto con entidades extranjeras para la búsqueda de financiación complementaria para los proyectos de investigación, y guiaba a los becarios con mayor trayectoria para que presentasen proyectos ante dichas entidades. Gestionaba visitas de otros científicos, para intercambiar conocimientos, asesorar a los profesionales y productores locales o dictar seminarios internacionales abiertos.

El cuerpo profesional de CIPAV estaba compuesto por jóvenes universitarios recién egresados o en proceso de culminación de sus carreras agropecuarias y biológicas, quienes ingresaban al convenio en forma temporal a hacer sus tesis de grado o como becarios; algunos persistieron en su empeño y continuaron su crecimiento profesional en CIPAV.

La madurez alcanzada en la formación técnica y sensibilidad social de los investigadores y los productores, unido a sus avances en la investigación aplicada, su reconocimiento en el ámbito nacional e internacional, y las cambiantes condiciones socioeconómicas y políticas de Colombia frente al mundo, aceleraron el proceso evolutivo del grupo. Y en 1988, CIPAV a partir de sus propuestas técnicas agropecuarias inició investigaciones participativas para la construcción de sistemas sostenibles de producción a nivel de fincas campesinas, con familias líderes (co-investigadores) de zonas de ladera del departamento del Valle del Cauca.

Al evaluar los cinco años iniciales del proceso del convenio, fue clara la necesidad de priorizar en el futuro inmediato el trabajo con campesinos y profundizar en la conservación ambiental. Para superar las limitaciones a que estaba sujeto el convenio, las entidades firmantes del mismo optan por disolverlo y dar vía libre a la constitución de una entidad autónoma, que amplíe sus campos de acción y de relaciones

interinstitucionales, conservando la misión institucional y los objetivos iniciales.

En 1992 seis entidades nacionales (privadas y ONGs) fundaron la **Fundación Centro para la Investigación en Sistemas Sostenibles de Producción Agropecuaria –CIPAV–**, Organización No Gubernamental (ONG) sin ánimo de lucro.

**Cuadro 2:** Instituciones fundadoras de la Fundación Centro para la Investigación en Sistemas Sostenibles de Producción Agropecuaria –CIPAV–.

---

---

- Asociación Nacional de Cultivadores de Caña de Azúcar-ASOCAÑA-	(entidad privada)
- Consultorías para el Desarrollo Rural Integral del Trópico CONDRIT Ltda.-	(e. privada)
- Corporación para Estudios Interdisciplinarios y Asesorías Técnicas-CETEC-	(ONG)
- Fundación para el Desarrollo Integral del Valle-FDI-	(ONG)
- Fundación para la Educación Superior-FES-	(e. privada)
- Instituto Mayor Campesino-IMCA-	(ONG)

---

---

En la nueva estructura hay una junta directiva que define las líneas generales de la fundación, y la dirección ejecutiva se ocupa del manejo de la administración, funcionamiento operativo, relaciones interinstitucionales y consecución de recursos. Las decisiones sobre el uso de recursos son en común acuerdo entre los investigadores y la junta directiva, donde están representados los productores y otras ONGs que trabajan con el sector campesino.

## **5.1 Areas de trabajo**

### **5.1.1. Investigación, validación y diseño de tecnologías**

Con la asesoría científica del Dr. Thomas Preston, el énfasis inicial del programa se centró en validar y transferir directamente en fincas de medianos productores y empresas agroindustriales del Valle, tecnologías agropecuarias desarrolladas en otros países (México, República Dominicana, Cuba, Australia, India, Bangladesh), sobre el uso de caña de azúcar, sub-productos de la industria azucarera y de panela<sup>2</sup>, residuos de cosechas, fuentes no convencionales de proteína y desechos orgánicos.

CIPAV se basa en estos elementos técnicos para la construcción de sistemas sostenibles de producción agropecuaria con los propietarios de las fincas, quienes son co-investigadores o investigadores asociados (en el caso de ser profesionales del agro) y han contribuido fuertemente a la generación de propuestas técnicas por medio de la investigación aplicada y la validación de tecnologías. Así se buscó llenar un vacío en el área de producción pecuaria, a partir de la generación e implementación de tecnologías apropiadas para el uso de recursos nativos del trópico, sub-productos y desechos agropecuarios y agroindustriales.

Con los elementos que genera este nuevo enfoque, atendió la necesidad de contribuir a la capacitación de profesionales jóvenes del área agropecuaria.

---

<sup>2</sup> Papelón en Venezuela, raspadura o dulce en Centro América. Proceso artesanal o semi-industrial de condensación y clarificación del jugo de caña por medio de calor, hasta obtener cristales de azúcares, compactos y de color pardo.

El enfoque se ha ampliado al incluir elementos que permiten hacer propuestas tecnológicas según consideraciones ecológicas, sociales y económicas, dirigido más hacia pequeños y medianos productores, y al saneamiento ambiental de los procesos agroindustriales, donde las investigaciones aplicada y participativa se convirtieron en las actividades más importantes de la institución, sumadas a exitosas iniciativas de divulgación, comunicación y capacitación que han permitido tener en la actualidad liderazgo nacional e internacional.

**a. Investigación Aplicada y Participativa**

*“Ustedes son personas muy instruidas, son titulados, deben entender que yo soy un campesino analfabeto. Son Ustedes los que tienen que entenderme y no yo quien tiene que entenderles”.*

Intervención del campesino Jair Londoño durante un seminario latinoamericano sobre la Reforma Agraria, Chiclayo, Perú, Dic. 1971. Copiado de la tarjeta de saludo navideño 1996, de Veterinarios Sin Fronteras, El Salvador, C. A.

El mejoramiento agropecuario se considera “la tarea económica más difícil que puede enfrentar un país” (Bunch R. 1985). Se tiende a creer que con auspiciar el crecimiento financiero se logra el desarrollo; se mide en el número de empresas de monoproducción, ensamble y exportación, y en el incremento de sus activos. Se expresa en el grado de mecanización, cantidad de agroquímicos consumidos, volumen de infraestructuras, y se asume que esto redundará en el mejoramiento de la calidad de vida (Espinosa J. En: CHASQUI 1988).

**Cuadro 3: Propuestas tecnológicas agropecuarias promovidas por la Fundación CIPAV**

	ALIMENTACION		
	Rumiantes	Cerdos	Aves
<b>Caña de Azúcar</b> - Caña Integral - Cogollo - Bagazo - Jugo	X X X	X  X	  X
<b>Sub-productos Industria azucarera y panelera</b> - Mielés de ingenio - Cachaza y melote de panela	x x	x x	x x
<b>Residuos de cosecha</b> - Amonificación e hidrólisis de residuos fibrosos	x		
<b>Suministro restringido de proteína</b>		x	
<b>Proteína no convencional</b> - Árboles y arbustos forrajeros (Glicidía sepium, Trichantera gigantea, Erythrina edulis, E. glauca, E. poeppigiana, Tithonia diversifolia, Malvaviscus penduliflorus, Ureca spp., Morus alba) - Forrajes acuáticos (Azolla sp, Lemna sp, Salvinia natans)	x x	x x	x x
<b>Suplementos ricos en nitrógeno</b> - Bloques multinutricionales - Mezclas líquidas		conejos	
<b>Desperdicios Orgánicos</b> - Sobrantes de cocina y restaurantes - Excretas sólidas y desechos vegetales	lombricultura.	compost.	abono verde
<b>Ganadería Doble Propósito y amamantamiento restringido en bovinos</b>			
<b>Tracción animal con hembras bovinas y bufalinas</b>			
<b>Pastoreo rotacional de cerdas de cría</b>			
<b>Sistema biológico de descontaminación productiva de aguas servidas biodigestor y (Eichornia crassipes, Monochornia sp, Lemna sp, Salvinia natans, Azolla sp)</b>			
<b>Biodigestores Plásticos de Flujo Continuo Producción biogas, sistemas descontaminación aguas</b>			
<b>Reforestación Productiva con especies forrajeras, maderables y leñosas nativas</b>			

Pero al evaluar los resultados de las políticas de transferencia tecnológica, se encuentra que en pocas oportunidades representan un verdadero éxito técnico o económico (Preston et al. 1990. En: Espinel R. 1994) puesto que han dejado fuera del contexto la realidad socioeconómica de la población campesina, que ha recibido todo el choque negativo de este proceso. Algunas de las causas del rotundo e irreversible fracaso están dadas por los siguientes hechos:

- \* Las tecnologías importadas de países industrializados son exageradamente especializadas, con elevadas tasas de productividad que se acercan al potencial genético de los seres vivos involucrados.
- \* La cercanía al límite del potencial genético, exige gran cantidad de nutrientes y fuentes abundantes y de óptima calidad.
- \* Obtener un rendimiento financiero acorde, requiere tipos de producción a gran escala, con optimización del uso de capital, mano de obra (que debe ser especializada) y alimentos (Preston et al. 1990. En: Espinel R. 1994).
- \* Se necesitan instalaciones sofisticadas y elevados subsidios ambientales, para cubrir los altos requerimientos de combustibles fósiles en todos los procesos (Preston T, Murgueitio E. 1992. En: Gómez M. et al. 1994).
- \* Las condiciones biofísicas y socioeconómicas de los países del trópico, no son apropiadas para este tipo de explotaciones, puesto que no logran si-

quiera producir la cantidad de granos y cereales para consumo humano (Gómez M. et al. 1994).

- \* No se tiene en cuenta que la no aceptación (por parte del productor) de la nueva tecnología, puede estar basada en lo inapropiado de la misma o de la forma de enseñarla, y no en la resistencia hacia la innovación técnica (Bunch R. 1985).

Los métodos convencionales propuestos para desarrollar trabajos a nivel de finca, han separado los componentes de la unidad productiva, tratando de clasificar cada uno de ellos con el aislamiento de cada elemento en diferentes áreas y niveles de estudio. Se “simplifica” buscando maximizar la profundidad de análisis de cada parte por medio de medidas precisas y el rigor estadístico, conocido como el método científico (Chambers y Higgins. 1986. En: Dolberg F. 1988). Esta separación lleva al análisis de la finca por diferentes disciplinas, donde se da mayor importancia a lo biológico y en la mayoría de los casos se subestima o desconocen otras áreas del conocimiento. Cuando se les reconoce su importancia son analizadas con otros conceptos y es común que no sean integradas en forma apropiada al estudio general.

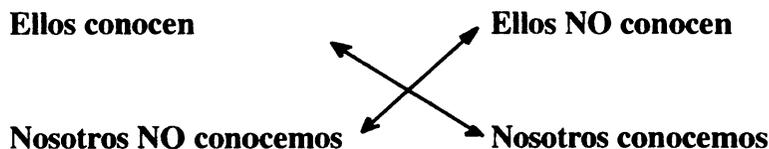
Este documento no pretende desconocer la validez del método científico clásico, sólo procura darle el sitio que le corresponde puesto que se considera que no es la única forma de desarrollar trabajos, sino que es otra herramienta disponible y acertada para ampliar el conocimiento.

Los que laboramos con unidades de producción agraria, particularmente en la parte técnica, decimos que trabajamos con cerdos, aves u otros ganados, con cultivos transitorios o permanentes, o que lo hacemos con frutales; los de más avanzada

trabajan en diversificación, grave error, porque trabajamos con y para personas que generan esos elementos en sus unidades productivas.

Los logros alcanzados en la investigación para desarrollar tecnologías con los productores, están basados en un continuo ejercicio del **diálogo de saberes** y la **discusión horizontal**, entre ellos y los profesionales, planteado desde el interrogante **¿dónde está el conocimiento?**

Según Chambers (1992) esta pregunta debe ser analizada dentro de los siguientes conceptos.



Siempre habrá conocimiento local (**sabiduría popular**) y conocimiento de los agentes externos, la fusión de éstos abrirá las rutas hacia lo que falta por descubrir e investigar, hacia lo que los dos desconocen. Allí está el proceso de construcción del nuevo conocimiento.

Estas consideraciones entre otras, sustentan la forma de trabajo de la Fundación CIPAV y justifican la insistencia por presentar en conjunto lo que la entidad considera investigación aplicada y la participativa, que son complementarias y unidas han permitido generar las propuestas tecnológicas.

Son cuatro los predios de productores medianos de la zona plana del departamento del Valle del Cauca, cuyos dueños en forma permanente participan en las investigaciones: Granja "Arizona" en Jamundí, Reserva natural "El Hatíco" en Cerrito, Hacienda

“Lucerna” en Bugalagrande, finca “Río Rita” en Villa Gorgona. Y diez y nueve los sistemas campesinos de producción:

**Vereda La Virgen**, municipio de Dagua (vertiente occidental de la cordillera Occidental, al sur occidente del departamento del Valle del Cauca), allí se trabaja con un grupo de 30 personas, miembros de siete núcleos familiares. Las fincas son: “El Cambio”, “El Porvenir”, “Los Alerces”, “La Esfera”, “El Recuerdo”, “La Victoria” y “Sindamanoy”.

**Veredas Bella Vista** (municipio de El Dovio) y **Paramillo** (municipio de La Unión) en la cima de la cordillera Occidental al nor-occidente del departamento del Valle del Cauca. La labor fue iniciada con doce núcleos familiares (70 personas). Las fincas son: “Mi pequeño Recuerdo”, “La Hondonada”, “El Lucero”, “Las Brisas”, “El Oasis”, “El Vergel”, “La Floresta”, “La Sirena”, “La Divisa”, “El Porvenir”, “Miravalle” y la Reserva natural “El Ciprés”.

## **b. Capacitación**

Para iniciar el acercamiento apropiado entre jóvenes universitarios de carreras afines al agro y los productores, CIPAV desarrolló varias modalidades de capacitación, donde la formación se basa en el “aprender haciendo” con énfasis en el desarrollo sostenible de sistemas de producción agropecuaria. Cada uno es responsable de su proyecto de investigación, con suficiente autonomía para el desarrollo y ejecución de los mismos (dentro de las posibilidades económicas, biológicas y sociales existentes). En el programa han participado profesionales, tecnólogos, estudiantes y productores nacionales y extranjeros.

A medida que CIPAV valida y ajusta las tecnologías en fincas de medianos productores y empresas agroindustriales, y fortalece allí la formación de sus profesionales, inicia con

ellos la capacitación a pequeños y otros medianos productores, con el apoyo del convenio Fondo DRI –Desarrollo Rural Integrado, CVC –Corporación autónoma regional del Valle del Cauca (ambas del Estado), una empresa privada nacional (Comité de Cafeteros) y una fundación privada local (Hans Sorensen). En 1988 es iniciada esta fase con talleres teórico–prácticos, giras a fincas donde se ha desarrollado el trabajo y visitas a fincas de otros productores en diferentes zonas del departamento y el país.

La investigación con los grupos campesinos involucra en forma paralela el diagnóstico socioeconómico de la zona, análisis de los sistemas finca, capacitación en temas agropecuarios, de conservación del medio, nutrición humana, organización gremial, elaboración de proyectos, y se inicia la modificación del sistema productivo con el establecimiento de componentes tecnológicos surgidos en las investigaciones locales o como parte del proceso de transferencia a partir de propuestas surgidas en los predios de medianos productores o en otras regiones.

El trabajo se complementa con lo que otra ONG colombiana llama “visitancias”, que son visitas de convivencia de a 5 días a otros grupos campesinos, con el compromiso de devolver la visita. Este espacio ha dinamizado los procesos, pues potencia el diálogo de saberes entre productores y profesionales de contextos biogeográficos y socioculturales diferentes, permite el intercambio de recursos genéticos y el conocimiento de otras tecnologías, territorios y personas.

**Cuadro 4: Modalidades de capacitación ofrecidas por CIPAV**

MODALIDAD	DURACION	DIRIGIDA A	FINANCIADORES
PASANTIAS	1-16 semanas	Estudiantes pregrado, profesionales, productores	Productor-Universidad-Empresa Privada-ONGs-CIPAV
BECARIOS	3-6 meses	E. pregrado, profesionales recién egresados	ONGs-E. Privada.-CIPAV
TESIS	6-24 meses	Estudiantes pregrado, M.Sc, Doctorado	Productor-CIPAV-Univesridad
MAESTRIA	24 meses	Profesionales activos en trabajo con comunidades del campo	Entidad de trabajo, Estudiante y ONGs (apoyo)
CURSOS CORTOS	120-150 horas	Profesionales activos en labores de campo	Entidad de trabajo
VISITANCIAS	3-5 días	Productores, técnicos y profesionales	ONGs-productores
SEMINARIOS	24-48 horas	Profesionales, técnicos y estudiantes	FAO-ONGs-Entidades Estado-Universidades-CIPAV
TALLERES	8-32 horas	Productores, estudiantes, técnicos y profesionales	ONGs, Entidades Estado, Hans Sorensen, CIPAV
GIRAS	1-5 días	Productores, estudiantes, técnicos y profesionales	ONGs, Colegios, Universidades, E. Privadas, E. Estado, CIPAV

Las Universidades y ONG financiadoras, son de origen nacional y europeo

En 1992, un convenio tripartito Universidad Javeriana-CIPAV-IMCA, dio inicio a la Maestría en Desarrollo Sostenible de Sistemas Agrarios, donde el aporte académico de la Universidad es en el área socioeconómica y el de CIPAV en las áreas agropecuarias y ambiental. El IMCA ofrece el apoyo logístico. En la actualidad han terminado dos promociones y está en proceso la tercera.

El grupo actual de profesionales (20) de la fundación empezó a constituirse a partir de los pasantes, tesistas de pregrado y becarios, de hecho la mayoría ha pasado al menos por dos de las modalidades. A través de convenios nacionales e internacionales, la fundación ha logrado que hoy el 90% de sus profesionales tengan capacitación superior (maestría o doctorado), el 45% ha participado en programas cortos en el exterior y la totalidad ha tenido acceso a eventos en Colombia.

Las áreas de capacitación y divulgación de CIPAV son fortalecidas por la organización y presentación constante de seminarios internacionales, que permiten agilizar y ampliar la difusión de información, el intercambio de conocimientos y las relaciones con investigadores de otras zonas del mundo.

### **c. Divulgación**

Una de las dificultades del sector agropecuario de los países del tercer mundo está en el acceso a información actualizada, esto debido a los siguientes factores:

- \* El largo período muerto que hay entre el momento en que es generada la información y su llegada a manos del usuario.
- \* Altos costos de los materiales de divulgación.
- \* Pocas o nulas ofertas de información producida bajo condiciones fisiográficas, tecnológicas, sociales, políticas y económicas, parecidas a las del potencial usuario.
- \* Falta de oportunidades para divulgar información local.

Para contrarrestar estos factores negativos, CIPAV con la orientación de su asesor científico ha liderado una estrategia que ha tenido fuerte impacto en la diseminación rápida y masiva de información científica generada en los países del tercer mundo. Es la Livestock Research for Rural Development (LLRD), revista computarizada que en la actualidad tiene 20 números en circulación directa en cien países y disponible para el mundo en Internet.

Cada número de la revista contiene 10 artículos con temas relacionados con el desarrollo rural, desde las áreas agropecuarias, biológica, económica y social.

La información producida en investigación, validación y diseño de tecnologías, abastece a las áreas de capacitación y divulgación, que se alimentan en forma mutua, esto ha significado que en los eventos que desarrolla CIPAV por regla general estén en mutua cooperación, que permite publicar libros, memorias de eventos científicos, conferencias, manuales, cartillas para campesinos, afiches y videos. Las cartillas, manuales y videos son producto directo de la investigación participativa, o escritos por campesinos, y algunos libros y conferencias son co-autoría de los investigadores e investigadores asociados.

## **VI. RELACIONES INTERINSTITUCIONALES**

En lo expuesto en puntos anteriores se puede observar que todas las actividades que desarrolla la fundación CIPAV dependen de las relaciones interinstitucionales. Mantiene vínculos con diferentes entidades por medio de convenios de asesoría, investigación y capacitación a productores, técnicos y profesionales auspiciados por instituciones.

**Las asesorías** son de carácter nacional e internacional y dependen del tipo de vínculo que hay con entidades estatales o privadas y ONGs y de sus nexos con grupos de base (campesinos o productores).

**Cuadro 5:** Convenios de transferencia tecnológica, asesoría técnica y desarrollo rural

<b>NACIONALES</b>		
<b>Privadas</b>	<b>Estatales</b>	<b>ONG</b>
Universidad Javeriana, Comité de Cafeteros	Programa Nacional de Transferencia Tecnológica (Pronatta), Corporación Autónoma Regional de Risaralda (CARDER), Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Fondo DRI, Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA)	Instituto Mayor Campesino (IMCA), Red de Reservas Naturales de la Sociedad Civil colombiana, Asociación para el Desarrollo Campesino (ADC), Fundación Herencia Verde, Corporación Suna Hisca, Fundación Hans Sorensen, Fundación Social
<b>INTERNACIONALES</b>		
Escuela Agrícola Panamericana El Zamorano (Honduras)	FAO (Coop. Internacional), Ministerios de Agricultura y Ganadería de El Salvador, Costa Rica, Nicaragua, Belice, Cuba	Veterinarios Sin Fronteras de Guatemala y El Salvador, Fastras El Salvador, Danchurchaid

Entre las nacionales son de destacar las asesorías permanentes, donde CIPAV acompaña procesos de investigación o transferencia de mediano y largo plazo, de entidades que laboran con campesinos; son ONGs en el departamento de Nariño; la entidad estatal encargada de los recursos naturales en el departamento de Risaralda, y en el departamento del Tolima hay asesorías a agroindustrias y productores medianos asociados. En el Valle del Cauca sucede igual con diferentes entidades.

Hay asesorías puntuales o esporádicas, efectuadas a entidades del Estado, privadas u ONGs; labores ejecutadas en mayor propor-

ción en los departamentos de Bolívar, Cauca, Córdoba, Cundinamarca, Magdalena, Meta y Vichada.

De las asesorías internacionales son relevantes los Convenios tripartitos, como los suscritos entre FAO, CIPAV y los gobiernos de los países involucrados, para asesorar a los Ministerios de Agricultura y Ganadería, otras entidades y productores de cada país. Están vigentes el de la “Red de información para América tropical y el Caribe sobre el uso de la caña de azúcar y otros recursos locales disponibles en la alimentación animal”, y “Red Asia” para Camboya, China, Filipinas, Laos y Vietnam. Existen otras asesorías puntuales ofrecidas a

**Cuadro 6:** Convenios de investigación

<b>NACIONALES</b>		
<b>Privadas</b>	<b>Estatales</b>	<b>ONG</b>
Universidad Javeriana (Santafé de Bogotá, Colombia)	Colciencias, Pronatta, Ecofondo, Universidad de los Llanos	IMCA (Buga, Valle), Corporación para Estudios Interdisciplinarios y Asesoría Técnica –CETEC–(Norte del Cauca), Fundación Horizonte Verde (Llanos Orientales), Red de Reservas Naturales de la Sociedad Civil colombiana
<b>INTERNACIONALES</b>		
University of Tropical Agriculture (UTA)–Finca Ecológica. Thu duc district (Vietnam)		IFS–SAREC (Suecia), WWF (Fondo Mundial para la naturaleza)

organismos que trabajan en El Salvador, Guatemala y Honduras.

**En los convenios de investigación** existen los suscritos con entidades del Estado colombiano y ONGs extranjeras, que son financiación directa a CIPAV para ejecutar sus investigaciones. Otros son firmados con ONGs nacionales, universidades locales y extranjeras para desarrollar investigaciones conjuntas.

**Los convenios académicos** han sido el mecanismo que ha permitido a la fundación ampliar la capacitación posterior al pregrado de sus profesionales, logro alcanzado en acuerdos suscritos con universidades y organismos extranjeros y locales. Al igual ha permitido brindar la oportunidad a otros profesionales, como es el caso ya citado de la Maestría en Desarrollo Sostenible de Sistemas Agrarios (MDSSA). La participación de las ONGs locales ha estado centrada en el apoyo financiero de eventos relacionados con la MDSSA o aportes a estudiantes que no trabajan en su organización, pero que les brindan asesoría.

Con las entidades del Estado colombiano los convenios están más enfocados hacia la capacitación de sus profesionales, con programas especiales para tal fin.

Hay relaciones no formales con diferentes centros universitarios (nacionales y extranjeros) que permiten desarrollar otras actividades de cooperación, por este medio dos niñas campesinas (con sus familias son co-investigadoras en El Dovio) gestionaron y obtuvieron becas para estudios universitarios en Costa Rica.

**Cuadro 7:** Convenios académicos

<b>NACIONALES</b>		
<b>Privadas</b>	<b>Estatales</b>	<b>ONG</b>
Universidad Javeriana	U. de Cundinamarca, Corporación Autónoma Regional de Risaralda, Servicio Nacional de Aprendizaje	IMCA, Red de Reservas Naturales de la Sociedad Civil colombiana, Fundación Natura, Fundación FES (Cali)
<b>INTERNACIONALES</b>		
University of Tropical Agriculture (UTA)-Finca Ecológica. Thu duc distrit (Vietnam)	Universidad de Oxford, Universidad Ezequiel Zamora (Unellez). Guanare, Venezuela, Concejo Británico, Universidad Sueca de Ciencias de la Agricultura	Centro de Investigación y Divulgación de producción agropecuaria en sistemas sostenibles tropicales (CENDI), Venezuela

## **VII.**

## **LOGROS**

- Las investigaciones aplicadas y participativas incorporan el análisis de factores sociales y económicos que inciden en las propuestas tecnológicas.
- Las metodologías son flexibles y de bajo costo.
- Permiten desarrollar en forma paralela la capacitación de campesinos, otros productores y los profesionales.
- Generan nuevas metodologías y herramientas de trabajo.
- Amplían el nivel de comunicación entre profesionales y productores.

- Los aportes de campesinos y productores simplifican el manejo de las propuestas tecnológicas.
- Han sido generadas más de 20 propuestas tecnológicas relacionadas con 12 aspectos de las unidades productivas de medianos y pequeños productores.
- Estas propuestas permiten modificaciones o generar nuevas tecnologías.
- Son una opción para el uso de otros recursos locales y para el reciclaje de materiales de diverso origen.
- Disminuyen el impacto ambiental negativo.
- Contribuyen a la recuperación de recursos genéticos e incremento de la biodiversidad.
- Están al alcance de cualquier usuario pues no requieren de personal especializado para el establecimiento y manejo, factor que ha permitido su difusión y diseminación masiva entre productores (productor a productor).
- Son una alternativa viable para la formación y capacitación de jóvenes profesionales y campesinos.
- Son factor dinamizador de los procesos de autogestión comunitaria e individual.
- En 1995 el grupo de acuicultura de la fundación y las comunidades campesinas co-investigadoras, fueron homenajeados con el primer puesto del “Premio Nacional de Ecología Planeta Azul” del Banco de Occidente. Por los

resultados de su propuesta tecnológica “Sistema de descontaminación biológica productiva de aguas servidas”.

- En 1996 la Fundación CIPAV fue galardonada en el concurso de estímulo a centros de investigación y excelencia académica de COLCIENCIAS, en reconocimiento a sus aportes a las áreas ambiental y pecuaria.

## **VIII. DIFICULTADES**

- Las políticas agropecuarias y económicas nacionales no están preparadas para asimilar al 100% las propuestas tecnológicas.
- No hay políticas oficiales para su fomento.
- A nivel nacional e internacional hay interpretaciones divergentes sobre el desarrollo sostenible.
- No hay compatibilidad entre neoliberalismo y desarrollo sostenible.
- La formación profesional clásica para el agro no comparte las propuestas agroecológicas.
- La situación sociopolítica y económica de Colombia ante el mundo, dificulta el apoyo internacional para investigación, desarrollo tecnológico y transferencia de propuestas de este tipo.
- La inversión nacional en ciencia y tecnología es baja. En 1994 fue el 0.21% del PIB, en 1995 el 0.26% y en 1996 del 0.3% (Documento CONPES DNP: UDE-COLIENIAS, departamento nacional de planeación. Mayo de 1996), para

el año en curso es aún incierta a causa de la declaratoria de emergencia económica.

- La financiación de las ONGs dedicadas al desarrollo sostenible del sector rural (incluida la fundación CIPAV) es insuficiente.
- Con la apertura económica el sector agropecuario está aún más deprimido que otros, el mayor impacto negativo es sobre el sector campesino.
- La baja velocidad de rotación del capital y de rentabilidad, unida al alto costo financiero son poco alentadoras para los inversionistas.
- Los campesinos tienen serias dificultades de acceso a los canales de comercialización y mercadeo.

## **IX. ALGUNOS INDICADORES**

### **Capacitación, divulgación y asesorías**

- En promedio participan 25 campesinos en cada taller de capacitación en tecnologías agropecuarias, la fundación facilita al menos 10 talleres por año.
- CIPAV convoca dos seminarios internacionales por año y la asistencia promedio es de 70 personas.
- En las asesorías de la Red de la caña en Centro América y Cuba, más de 1.000 asistentes (productores, estudiantes y profesionales) a los talleres y conferencias, alrededor de 500 productores y 60 profesionales han participado en los días de campo y prácticas.

- En la asesoría permanente en Risaralda participan en forma directa 5 profesionales, 6 estudiantes universitarios, 15 indígenas representantes de la comunidad Embera y 25 representantes de la comunidad negra, el proyecto incide en más de 6.000 habitantes de un área de 120.000 Ha.

## **X. BIBLIOGRAFIA**

Bunch R. 1985. Dos mazorcas de maíz. Vecinos Mundiales. 268 p.

Chambers R. 1992. Diagnósticos rurales participativos: pasado, presente y futuro. En: Bosques, árboles y comunidades rurales. Revista N° 15/16 pp. 4-9.

CHASQUI. 1988. Organizaciones Solidarias. Los factores de eficiencia y participación. Reportaje central CHASQUI N° 45. Octubre 1988. pp 7-9.

CIPAV. 1990. Presentación institucional del Convenio Interinstitucional para la Producción Agropecuaria en el Valle del río Cauca -CIPAV-.

CIPAV. 1992. Documento interno de junta directiva de la Fundación CIPAV. Marzo 25 de 1992

CIPAV. 1997. Documento interno de asamblea de fundadores de la Fundación CIPAV. Marzo 11 de 1997.

CIPAV 1997. Evaluación de la fundación CIPAV en sus actividades de 1996. Documento interno. Enero 30 de 1997

Dolberg F. 1988. Memorias del seminario-taller. "Sistemas intensivos para producción animal y energía renovable con recursos tropicales". CIPAV, Cali, Colombia, julio de 1988. Pp. 80-91.

Espinel R. 1994. Sociedad y economía de campesinos cafeteros de la cordillera Occidental en el norte del Valle del Cauca. Factores que inciden en la construcción de sistemas agrarios. Tesis de Maestría en desarrollo Sostenible de Sistemas Agrarios. Universidad Javeriana–CIPAV–IMCA. 122 p.

Espinel R. 1995. Reporte de la segunda misión en Centro América. FAO/programa de cooperación con los gobiernos. 42 p.

Gómez M, Rodríguez L, Murgueitio E., Ríos C., Molina C. H., Molina Durán C. H., Molina E, Molina J. 1994. Árboles y arbustos forrajeros utilizados en alimentación animal como fuente proteica. CIPAV, Cali, Colombia. 129 p.

Gómez M, Rodríguez L, Sarria P, Molina C. H., Murgueitio E. 1994. Pruebas de campo en el trópico con el uso de biomasa para sistemas integrados y sostenibles de producción animal. CIPAV. Cali. Colombia.

IGAC –Instituto Geográfico Agustín Codazzi–. 1989. Atlas básico de Colombia. 444 p.

Pedraza G., Becerra M., Chará J., Conde N. 1994. Evaluación de un sistema de descontaminación de aguas a través de la producción de organismos y plantas acuáticas. (Informe de resultados de proyecto presentado a ECOFONDO). CIPAV, Cali, julio de 1994. 124 p.



6. Grupo de Investigaciones Agrarias -GIA de Chile  
*Patricia Contreras.*

# GRUPO DE INVESTIGACIONES AGRARIAS -GIA/<sup>1</sup>

## I. MARCO GENERAL

### 1. Las condicionantes macro-económicas

La globalización del sector agroalimentario en Chile ha generado una profunda transformación de las estructuras agrarias que se reflejan en la creciente diferenciación entre productores y regiones del país. Entre 1950 y los inicios de los años setenta, las políticas hacia el sector agrícola fueron utilizadas fundamentalmente para apoyar el proceso de sustitución de importaciones, por medio de un abastecimiento de alimentos baratos, materia prima y fuerza de trabajo de bajo costo para los crecientes centros urbanos-industriales.

Posteriormente, con la consolidación de un modelo de desarrollo basado en el libre mercado y el fortalecimiento de las exportaciones, las políticas sectoriales se subordinaron a las grandes directrices de la política macroeconómica. En el sector agrícola, este nuevo patrón de acumulación incentivó el desarrollo del sector exportador de frutas y productos forestales, altamente capitalizado y tecnificado, y la progresiva marginación de los productores de cultivos básicos (trigo, leguminosas, arroz, etc.), particularmente productores campesinos.

La globalización del sistema agroalimentario y las dinámicas de integración regional, están impulsando una reconversión productiva del sector agropecuario que

---

<sup>1</sup> Presentado por María Patricia Contreras del Grupo de Investigaciones Agrarias (GIA), Chile

impacta diferencialmente sobre los distintos tipos de unidades productivas y sub-sectores de la agricultura, en tanto hay ciertos sectores de ella en los cuales el desarrollo del capital es más rápido que en otros. En este escenario, la existencia y la permanencia de productores campesinos no sólo es problema de su capacidad de reproducción, sino más bien de la competitividad que pueden presentar para el desarrollo de cierto tipo de actividades productivas.

De esta manera, si bien la integración representa importantes beneficios comerciales para el país, tiene costos que en particular afectan a los productores cuya relación con el mercado es más frágil. En este marco el rol del Estado se torna central ya que puede favorecer o dificultar el desarrollo de los sistemas de producción campesinos. Es necesario aplicar políticas, métodos e instrumentos que permitan reducir los efectos negativos del proceso de globalización sobre las unidades de pequeña producción campesina, así como el trabajo mancomunado de todos los actores presentes en el sector agrícola (Estado, productores, instituciones privadas, etc.).

## **2. Pobreza rural**

En Chile existen más de 4 millones de pobres (aproximadamente 33% de la población del país). A pesar que en términos absolutos la pobreza se concentra en las áreas urbanas, la mayor incidencia y severidad se encuentra en los sectores rurales.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Según el censo de población de 1992, la población rural en Chile representa aproximadamente un 19% del total de la población del país, concentrándose entre las regiones VI y X, en donde se encuentra la mayor proporción de la población económicamente activa trabajando en la agricultura.

La pobreza rural es el resultado de una combinación de factores estructurales, mientras en la década de los 60 la pobreza estaba asociada a la estructura productiva hacendal que predominaba en todo el campo, en la actualidad se asocia al proceso de modernización desigual en el agro chileno (Díaz, 1990; Floto y Gacitúa, 1994; Gómez y Echenique, 1988; Rivera, 1988). En los 80 la pobreza rural se ha concentrado en aquellas regiones sin ventajas comparativas o en aquellas regiones en las cuales los pequeños productores no han podido competir con los productores más dinámicos vinculados al sector agro-exportador.

De las cien comunas más pobres del país, 84 son rurales; el ingreso monetario per cápita de las zonas urbanas es 50% superior al de las zonas rurales; el analfabetismo es cuatro veces superior en las áreas rurales; mientras el 85% de las viviendas urbanas cuenta con buenos servicios de electricidad, agua potable y eliminación de excretas, en las zonas rurales el 85% de los hogares presenta una situación de regular a mala.

De acuerdo a cifras del Ministerio de Planificación (MIDEPLAN) y la Oficina de Planificación (ODEPLAN) del año 1994, a nivel nacional un 31,8% de la población rural está bajo la línea de pobreza, siendo las regiones más afectadas la I (43,5%), II (42,8%), III (41,5%), VII (41,1%) y VIII (39%).

### **3. El sector de pequeña agricultura**

La pequeña agricultura representa un número significativo de explotaciones, que concentran un volumen importante de recursos humanos y tierra.

Está constituida por un universo que, según diversos autores y datos del año 1992, varía entre 225.000 y 260.000 explotaciones, de los cuales un 96% se ubican entre la IV y X Regiones del país, con una marcada concentración en la Provincia de Ñuble. Estas explotaciones contienen a una población que oscila entre 1.023.000 y 1.180.000 personas.

Una clasificación general de los distintos tipos de explotaciones, arroja al menos dos grandes estratos: el minifundio que constituye el estrato social más numeroso entre los campesinos y la explotación familiar que comprende las unidades de campesinos más acomodados que han accedido a tierras en propiedad, en arriendo o en mediería. En esta última agrupación, el estrato más numeroso lo constituyen los beneficiarios de la Reforma Agraria que aún conservan sus tierras.

Los antecedentes disponibles indican que la agricultura campesina representa a más de un 85% de las explotaciones agrícolas del país, las cuales concentran entre un 40% y 50% de la superficie agrícola nacional; genera empleo para cerca de 300.000 personas y contribuye entre un 30% y un 40% al producto agrícola nacional. Posee el 31% del inventario bovino (produce el 26,5% de la carne de res y el 16,8% de la leche) y el 35% de las existencias porcinas (produce el 17,6% de la carne de cerdo).

Durante los últimos años la agricultura campesina -en un marco muy adverso- ha mejorado sus rendimientos, aún cuando su participación en el valor del producto sectorial es inferior al que le corresponde en el

uso del suelo, marcando una brecha tecnológica y productiva entre la pequeña y la gran agricultura.

Múltiples factores han contribuido a ensanchar esta brecha de productividad, pero sin duda aquellos de mayor importancia están relacionados con las condicionantes macro-económicas y el prolongado período en el cual no se contó con apoyo oficial: escasa cobertura de los programas de crédito, asistencia técnica y capacitación; deficiencias de carácter metodológico para abordar los problemas de este tipo de agricultura y carencia casi total de referentes técnicos (investigación agronómica no adecuada a los problemas técnicos de los campesinos).

Esta situación se ha traducido en la presencia de grandes contrastes y diferenciaciones entre regiones dentro del país, y entre sectores sociales dentro de una misma Región.

Al interior de este universo existe un número importante de explotaciones que aún cuando contienen una proporción significativa de la población pobre del sector rural, presentan alternativas para el desarrollo de su actividad productiva, ya que se ubican en un punto en donde todavía es posible lograr mejoramientos significativos tanto por la vía de un incremento en los niveles de productividad de los rubros tradicionales, como por la vía de la introducción de alternativas productivas más rentables en sus sistemas de producción. Esto permite dar viabilidad a una estrategia sostenible de superación de la pobreza rural, en base a un desarrollo económico-productivo de las explotaciones.

## **II. EL GRUPO DE INVESTIGACIONES AGRARIAS (GIA)**

El Grupo de Investigaciones Agrarias (GIA), es una organización no gubernamental creada en 1978 como institución privada sin fines de lucro y que desde 1993 se rige bajo la figura legal de Corporación Privada de Desarrollo Social. Su objetivo general es contribuir a la búsqueda de un desarrollo rural equilibrado que contemple las necesidades materiales y sociales de las familias campesinas, asalariadas y otros sectores pobres del medio rural, como también su participación activa e informada en la vida nacional. Todo ello a través de la elaboración de propuestas sustentadas en el estudio científico del agro, de las fuerzas que en él operan y de los diversos procesos sociales y productivos que allí se desarrollan.

Para abordar este desafío, el GIA se ha estructurado en Areas Académicas donde se definen las líneas específicas de trabajo y las modalidades de implementación de las distintas acciones y proyectos, buscando coherencia, integración y complementariedad. Estas acciones son de investigación socioeconómica general (Area de Investigación); programas de desarrollo campesino e investigación en sistemas de producción campesina (Area de Estrategias de Desarrollo Campesino); investigación y capacitación en el ámbito de la mujer campesina (Area de Mujer Rural); formación y capacitación a los diversos agentes involucrados en la problemática agraria y campesina (Area de Capacitación y Docencia); y, actividades de comunicación y difusión rural.

Este esfuerzo académico y de desarrollo se ha volcado también a organismos de América Latina similares al nuestro, propiciando un debate acerca de los proble-

mas que hoy presenta la agricultura latinoamericana; conjugando la reflexión teórica con la búsqueda de alternativas de solución, en ámbitos como la producción campesina, el género, la temática medioambiental y las metodologías para enfrentar la acción hacia el campesinado.

Actualmente el GIA se siente parte del proceso de democratización que busca llevar a cabo la sociedad chilena y ello se refleja en un estilo de trabajo, que privilegia lo propositivo, lo replicable, que da cuenta de un cambio de escala en lo que ahora es posible hacer en combinación con los organismos no gubernamentales y el Estado.

El GIA permanece como un Centro de investigación y desarrollo no gubernamental, solidario con las acciones que el gobierno emprenda en favor del desarrollo agrario y de campesinos y asalariados pero, a la vez, reflexivo, independiente y con capacidad para evaluar y efectuar propuestas.

## **1. Area de Estrategias de Desarrollo Campesino**

A través del Area de Estrategias de Desarrollo Campesino, el GIA, motivado por los frecuentes fracasos de los programas de desarrollo rural, ha venido trabajando los temas tecnología, campesinado y desarrollo, con una doble perspectiva. Por un lado, obtener antecedentes empíricos y teóricos para el diseño de políticas, y por otro, desarrollar metodologías de diagnóstico, intervención, evaluación y seguimiento, que permitan ser eficaces para enfrentar los problemas técnicos y productivos que obstaculizan el

desarrollo agrícola en el sector de la pequeña propiedad.

Estas metodologías se basan en la combinación de la investigación agronómica con las actividades de desarrollo (crédito, asistencia técnica, capacitación, organización). En la perspectiva de desarrollar metodologías acorde con las condiciones del país, el GIA las ha puesto en práctica en diferentes localidades campesinas del sur de Chile.

Para estos efectos, en 1981 se levantó un Catastro Nacional de Tecnologías Campesinas que recopiló y publicó 39 fichas sobre artefactos tecnológicos de la más distinta naturaleza utilizados por los sectores campesinos. En 1984, algunas de estas tecnologías fueron evaluadas económica, social y culturalmente.

A partir de 1985 se comenzó a trabajar utilizando el enfoque de sistemas de producción, de modo de acceder a una mejor comprensión del funcionamiento técnico-productivo de las explotaciones campesinas. Para ello el GIA inició un trabajo de Investigación-Desarrollo en seis comunidades campesinas de la zona centro-sur de Chile (VIII y IX Regiones), que se consideraron ilustrativas de tipos de campesinos nacionalmente relevantes: parceleros de la reforma agraria, minifundistas mapuches y minifundistas tradicionales. Junto con contribuir a enfrentar la difícil situación por la que atravesaban los sectores campesinos, con este trabajo también se buscaba adquirir experiencia en el manejo de una metodología que sirviera de base para definir, junto a otras instituciones, una política nacional de desarrollo agrícola campesino, una vez reestablecida la democracia en Chile.

A contar de 1988, se vio la necesidad de lograr un mayor impacto de las acciones de investigación y desarrollo, así como integrar otras variables que actúan sobre los sistemas de producción. Se resolvió ampliar el trabajo que se venía realizando a nivel de comunidad de manera tal de incorporar un mayor número de familias. De esta forma se decidió trabajar a una escala espacial más amplia, la micro-región y la comuna, como marco para el desarrollo de los programas de apoyo, de modo de integrar así las estrategias de intervención técnico-productiva a nivel predial con los factores de tipo macro que inciden en el funcionamiento de las explotaciones (mercados, organización, riego, comercialización, equipamiento e infraestructura, transformación de productos, etc.).

Para tal efecto se ha estado trabajando en el diseño y montaje de programas de apoyo al desarrollo tecnológico-productivo a nivel micro-regional, marco en el cual se encuentra el Programa de Desarrollo Microregional Diguillín en el cual se trabaja, en forma integral, con 260 pequeños productores minifundistas de la Comuna de San Ignacio, VIII Región. Por intermedio de este programa el GIA ha desarrollado métodos e instrumentos de zonificación, tipificación, intervención, seguimiento y evaluación de los sistemas de producción a nivel de un área.

Dentro del mismo contexto y a objeto de conocer y participar en los programas estatales, desde 1990 el GIA participa como Empresa Consultora en el Programa de Transferencia Tecnológica (PTT) del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) en la VIII Región, a través del cual se atiende a 486 familias campesinas

(pequeños agricultores tradicionales y parceleros de la Reforma Agraria).

### **III. ENFOQUE METODOLOGICO**

A pesar de los grandes avances a nivel teórico, conceptual y metodológico que se han alcanzado en torno al desarrollo agrícola y de las múltiples acciones implementadas para abordarlo, siguen existiendo serias dificultades para concretar un apoyo que desencadene un real proceso de desarrollo y de superación de la pobreza rural, en particular cuando se busca intervenir a escalas mayores.

Si bien las características del entorno socioeconómico en el cual se desenvuelve la agricultura campesina, constituyen uno de los factores explicativos del fracaso de un gran número de experiencias, se evidencia además la existencia de importantes deficiencias en la concepción e implementación de estos proyectos. Estas se sitúan a distintos niveles y ámbitos tales como la elaboración de diagnósticos, la definición de estrategias de desarrollo, las modalidades de intervención, la adecuación de la oferta tecnológica, la participación de las poblaciones involucradas, la perspectiva de género, etc.

Más recientemente este balance ha adquirido una mayor significación, por cuanto las tendencias macroeconómicas y políticas están colocando nuevos desafíos al desarrollo agrícola de la pequeña agricultura y por consiguiente a las acciones que buscan incentivarlo. Ellos se refieren en particular a la necesidad -en el contexto de economías abiertas al exterior- de adecuar los procesos productivos en función de lo-

grar competir en mercados cada vez más exigentes y cambiantes.

A la luz de estos elementos, la propuesta metodológica del GIA pretende introducir un conjunto de métodos e instrumentos que permitan posicionar de mejor forma al pequeño productor y orientar estrategias de intervención sostenibles, eficientes y sustentables. Para estos efectos la participación activa de los propios campesinos constituye un factor relevante. Estos contenidos metodológicos están basados en la experiencia desarrollada en Chile durante más de 10 años de intervención directa, los cuales han constituido una base fundamental para las propuestas que el GIA ha realizado en sus programas de apoyo a los productores campesinos.

Esta metodología se ha traducido en un aporte sustantivo en materia de ordenamiento territorial y planificación local de las acciones de desarrollo. Esta definición y programación de la intervención se sustenta en diagnósticos que enfatizan las oportunidades y restricciones que el mercado coloca. Estos diagnósticos revelan además el rol actual de la mujer y demás integrantes de la familia campesina, con el objeto de proyectar su participación en las estrategias de desarrollo productivo que se planteen.

# **1. Estrategia de desarrollo productivo y de intervención**

## **a. Objetivo general**

Mejorar los ingresos y la calidad de vida de las familias campesinas, mediante el fortalecimiento de su capacidad de integración económica, política y social.

## **b. Objetivos específicos**

- Determinar las actividades productivas con oportunidad de mercado.
- Caracterizar y analizar los factores extra e intraprediales que inciden sobre los sistemas productivos.
- Determinar las estrategias y estructuras productivas predominantes, sus principales potencialidades y restricciones.
- Diseñar la(s) estrategia(s) de desarrollo productivo.
- Diseñar la estrategia de intervención.
- Evaluar los impactos de anuales y de mediano plazo.

## **ESTRATEGIA DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y DE INTERVENCION**

<b>DETERMINACION Y ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS CON OPORTUNIDAD DE MERCADO</b>	<b>DIAGNOSTICO</b>			
	<b>CONDICIONANTES MACROECONOMICAS</b>	<b>ENTORNO</b>	<b>UNIDADES CAMPESINAS</b>	<b>SITUACION ORGANIZACIONAL</b>

<b>ESTRATEGIA DE DESARROLLO PRODUCTIVO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>SELECCIÓN DE EJES QUE ORIENTAN LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>ANALISIS DE LAS OPCIONES DE MERCADO SELECCIONADOS</b></li> <li>* <b>PRIORIZACION Y AGRUPACION DE LOS PROBLEMAS FACTIBLES DE ABORDAR</b></li> </ul> </li> <li>- <b>PROPUESTAS O SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS RELEVADOS EN EL PROCESO DE DIAGNOSTICO</b></li> <li>- <b>ANALISIS COMPARATIVO DE LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA ACTUAL Y LA PROPUESTA POR LA ESTRATEGIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>TECNICO-ECONOMICO</b></li> <li>* <b>FINANCIERO</b></li> <li>* <b>ORGANIZACIONAL</b></li> <li>* <b>RECURSOS</b></li> </ul> </li> </ul>

<b>ESTRATEGIA DE INTERVENCION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>METAS PARCIALES Y GLOBALES</b></li> <li>- <b>SECUENCIACION DE LAS LINEAS DE INTERVENCION</b></li> </ul>

## **1.1. Determinación y análisis de las actividades productivas con oportunidad de mercado**

En tanto las actuales condiciones de integración económica, exigen adecuar los procesos productivos en función de lograr competir en mercados cada vez más exigentes y cambiantes, el punto de partida de todo proyecto debe sustentarse en determinar, adecuadamente, las actividades productivas con oportunidad de mercado.

En esta modalidad es la oportunidad de Mercado quien define la actividad productiva central, o sea los esfuerzos del programa y de los distintos servicios del Estado, se concentrarán en la obtención de un producto demandado que tenga las condiciones necesarias para acceder a un «comprador» que ofrece ventajas en cuanto precios y/o posibilidades de transar determinados volúmenes y/o épocas de ventas definidas, etc.

La selección de los rubros a potenciar son aquellos que significan un aporte sustantivo a su economía y que tengan oportunidades de mercado actuales o potenciales. La incorporación de innovaciones que impliquen un mejoramiento de las condiciones de vida de los agricultores, es el mejor punto de partida para fortalecer una incipiente organización y genera las condiciones materiales y subjetivas para consolidarla.

La definición de una actividad productiva central con clara oportunidad de mercado, se realiza primero a través de la selección de uno o más rubros homogéneo(s) y representativo(s) de las unidades productivas de un grupo de usuarios, estudiándose las características del

producto que demandan diferentes opciones de mercado para seleccionar la más adecuada y rentable de acuerdo a las potencialidades y restricciones intra y extraprediales. Así, para esta determinación se han definido 3 pasos metodológicos:

- Determinación de la oportunidad de Mercado del o de los rubros.
- Determinación del margen bruto incremental del o de los rubros.
- Selección de la(s) actividad(es) productiva(s) central(es).

El análisis, para cada mercado estudiado, considera tres elementos:

- Características del producto demandado por el mercado. Exigencias de calidad, volumen, acopio, agregación de valor, etc. y precios a obtener.
- Limitaciones actuales intraprediales (técnico productivo, de recursos) para la obtención del producto. Incorporación de tecnologías, mayores distancias desde el predio al mercado, aumento de los costos de operación, agregación de valor, etc.
- Actuales limitaciones extraprediales. Agregación de valor en forma asociada, necesidades conjuntas de acopio, etc.

El producto demandado por un mercado, puede significar un mayor ingreso generado por precios mayores, pero deberá ser contrastado por las posibilidades reales de cumplir con las mayores exigencias considerando las limitantes prediales y extraprediales y el aumento de costos que su solución representa. Es decir cada poder comprador determinará diferentes condiciones para el producto, que significan costos e ingresos prediales también diferenciados.

Estas alternativas se analizan para finalmente, seleccionar la que represente mayores ventajas para los ingresos de los campesinos y de su viabilidad técnico - productiva y de gestión.

## **1.2. Diagnóstico**

El diagnóstico tiene por objeto analizar el estado de la situación inicial o antes de la intervención. Su intencionalidad es identificar, describir y explicar. El nivel de identificación se aboca a determinar si existe un problema y cuál es su magnitud. El nivel de descripción caracteriza el fenómeno o proceso que una determinada acción (proyecto) se propone modificar. El nivel de explicación establece las relaciones causales entre las variables que determinan (explican) la situación inicial y cuya modificación vía acción (proyecto) promoverá un cambio o transformación. Lo anterior tiene como fundamento un modelo de causalidad que anticipa y establece los resultados esperados de manera verificable.

El diagnóstico es un procedimiento sistemático que debe ser realizado interactivamente con los propios campesinos. Se orienta a:

- Identificar el/los problemas, estimar su magnitud y la necesidad de intervención. Es decir, verificar empíricamente (datos) que existe un problema, su magnitud, cuál es la población afectada y dónde se localiza.
- Identificar las demandas. Es decir, detecta los requerimientos o aspiraciones más sentidas de un conjunto de beneficiarios.
- Determinar cuáles son las variables que explican el estado de situación inicial y cuáles son las potencialidades futuras con la acción y recursos propuestos.
- Especificar claramente los límites de la acción propuesta. Esto significa estimar la «viabilidad» económica, técnica, organizativa, social y cultural de realizar una acción con determinados recursos y prever sus posibles dificultades.
- Determinar los límites de selección para la población beneficiaria. Implica identificar el número de beneficiarios sujetos de la acción pensada y también las características más relevantes que la población potencial debe poseer.
- Determinar las estrategias vitales y de producción, niveles socioeconómicos, tipología de productores y estrategias de reproducción y producción familiar.

**Para éstos efectos el diagnóstico considera:**

- Identificación de las condicionantes macroeconómicas y las políticas sectoriales más relevantes para el desarrollo de los pequeños productores.

Metodología: recopilación y análisis de información secundaria.

- Caracterización del entorno (localidad, comuna, micro-región y región). Se consigna información referida al medio agroecológico; los principales mercados actuales y potenciales relacionados con la actividad silvoagropecuaria; las actividades silvoagropecuarias y sus principales tendencias.

Metodología: recopilación de información secundaria, entrevistas a informantes calificados (productores, empresarios, técnicos, etc.), reconocimiento y verificación de antecedentes en terreno, validación con los beneficiarios del proyecto, procesamiento y análisis de la información.

- La finca: Tipificación de los sistemas de producción. Se estudian y analizan variables tales como estructuras productivas, estrategias de sobrevivencia, composición del ingreso, género (rol de los integrantes de la familia), principales debilidades y fortalezas.

Metodología: determinación de variables de corte, diseño del instrumento (encuesta), aplicación del instru-

mento (toma de datos), procesamiento y análisis de la información, diseño programa de análisis, digitación y procesamiento de datos, análisis de los datos y construcción de tipologías.

- Caracterización de la situación actual de las organizaciones en que participan o con las cuales se vinculan los beneficiarios del proyecto.

Metodología: información secundaria, entrevistas a informantes calificados.

### **1.3. Diseño de la estrategia de desarrollo productivo y de la estrategia de intervención**

La principal ventaja de la opción metodológica utilizada, radica en que ésta se basa en un ejercicio en que -por aproximaciones sucesivas- conduce a una priorización y por tanto a una focalización del análisis -y por consecuencia de la intervención futura- en aquellos elementos de mayor relevancia. De esta forma se evita la dispersión de esfuerzos en aspectos que revisten una menor importancia desde el punto de vista del impacto que es posible alcanzar. En otras palabras este método permite configurar propuestas que consideran el conjunto de la explotación y que privilegian obtener una mayor eficiencia de la intervención.

Cabe señalar además que este tipo de opción metodológica permite dirigir e intencionar con mayor precisión la búsqueda de antecedentes, disminuyendo así la acumulación de grandes volúmenes de información así como el alto consumo de recursos humanos y materiales.

Por otra parte la estimación del impacto que se espera alcanzar está definida desde una óptica que enfatiza el desarrollo productivo de las explotaciones como un eje de gran relevancia. En este marco el análisis se centra en aspectos de tipo económico, buscando estimar los beneficios económicos directos que recibirían las familias a partir de las acciones de mejoramiento que propicia el programa.

En base a estos contenidos centrales, la metodología es la siguiente:

- a. **Determinación de la estrategia de desarrollo productivo.**
  - \* **Propuestas de soluciones a los problemas relevados en el proceso de diagnóstico. Primera aproximación a una estrategia.**
    - Capacidades que exhiben las explotaciones.
    - Capacidades del proyecto.
  - \* **La selección de los ejes de desarrollo productivo que ordenan la propuesta de intervención.**
    - Análisis de las opciones de mercado seleccionadas en la etapa anterior.
    - La priorización y agrupación de los problemas factibles de abordar.

- La selección definitiva de la propuesta de desarrollo productivo.
- \* Análisis comparativo de la estructura productiva actual y propuesta por la estrategia de desarrollo, en los ámbitos técnico-económico, financiero, organizacional y de recursos.
- b. Diseño de la estrategia de intervención.
  - \* Determinación de las metas parciales y tiempo global de la intervención.
  - \* Definición y secuenciación de las líneas de intervención.
  - \* Validación de la estrategia de desarrollo productivo y de la estrategia de intervención con los comités campesinos.
- c. Ajustes a la estrategia de desarrollo productivo y a la estrategia de intervención de carácter permanente (equipos técnicos y comités campesinos).

#### **1.4. Evaluación**

La evaluación se orienta a medir el impacto económico y social del programa y sus componentes sobre:

- i) el incremento promedio del ingreso anual silvoagropecuario, la composición del ingreso y el cambio en las tipologías de productores;
- ii) cambios en la estructura productiva y en la adopción de tecnologías;

- iii) el cambio en las estrategias de sobrevivencia de estos sectores; y
- iv) el cambio en la estructura y comportamiento organizacional.

La evaluación de impacto se centra en medir la efectividad del programa, estableciendo los resultados o efectos netos atribuibles a los objetivos planteados. Por efectos o resultados netos se entienden todas aquellas transformaciones en la población objetivo luego de una intervención, es decir todos aquellos resultados que pueda decirse razonablemente que han sido influidos por algún aspecto del proyecto/acción (evaluación ex-pos).

Por lo mismo la evaluación, plantea un análisis crítico de los logros y resultados obtenidos por los proyectos con respecto a los objetivos y metas propuestas y la utilización de recursos.

Con este tipo de evaluación se quiere profundizar en el nivel de explicaciones respecto del grado (proporción) en que se alcanzan los objetivos y metas del proyecto en la población beneficiaria en un período determinado de tiempo, así como hacer los ajustes que permanentemente todo programa debe realizar.

Para medir el impacto esta propuesta de evaluación, compara resultados a través de mediciones en los usuarios del programa (antes y después), así como pequeños productores con y sin programa.

**a. Ambitos de evaluación**

- \* Impacto económico. Incremento promedio del ingreso anual silvoagropecuario, composición del ingreso y cambio en la tipología de productores.
- \* Impacto Tecnológico. Cambios en la estructura productiva y en la adopción de tecnologías.
- \* Impacto Social. Cambio en las estrategias de sobrevivencia y cambio en la estructura y comportamiento organizacional.

**b. Variables**

- \* Cambios en los ingresos.
- \* Cambios en la vinculación a los mercados.
- \* Cambios en la estructura productiva.
- \* Composición de ingresos familiares anuales.
- \* Cambios en la tipología de productores.
- \* Cambios en los roles productivos de los miembros de la familia.
- \* Cambios en la rotación de cultivos.
- \* Introducción de semillas mejoradas, control de plagas, aplicación de pesticidas.
- \* Cambio en la división del trabajo a nivel predial y reproductivo.

- \* Eficacia de procesos de gestión y organización.
- \* Tipo de grupo (crédito, comercialización).
- \* División de funciones dentro de la organización.
- \* Gestión del grupo (tipo de logros).
- \* Participación (porcentaje de asistencia a las reuniones de comité, distribución de funciones).
- \* Percepción de los usuarios del Proyecto respecto a las instancias organizativas.
- \* Percepción de los usuarios del Proyecto respecto de los problemas para reproducir sus sistemas.
- \* Percepción de los usuarios del Proyecto respecto del impacto del mismo.

**c. Metodología de la evaluación**

- \* Esta evaluación se orienta el primer año, ya que el primer año se realiza el diagnóstico, a toda la población objetivo del Programa y cada tres años a una muestra de la población objetivo.
- \* Unidad de Análisis. La unidad de análisis de esta evaluación y seguimiento son los/las usuarios del Programa. La encuesta de evaluación considera al usuario (hombre o mujer) como parte de un sistema de producción familiar, cuyo ingreso anual y estrategias de sobrevivencia son el resultado de los aportes (de

mano de obra y/o monetarios) de todos los miembros del hogar. Por lo mismo, la encuesta contempla la recopilación de datos para todos los miembros del hogar.

- \* **Determinación de Impacto en Unidad de Análisis.** Para medir el impacto esta propuesta de evaluación, utiliza un diseño cuasiexperimental con controles reflexivos sucesivos donde compara resultados a través de mediciones repetidas en usuarios (antes y después) y de productores con y sin proyecto.

Para comparar datos de usuarios antes y después se utilizan métodos de control reflexivo repetidos. Es decir, se utiliza a la misma población objetivo -los usuarios- como fuente de control y se compara antes/después de la intervención introduciendo medidas sucesivas a través del tiempo.

- \* **Instrumento de evaluación:** Encuesta, se utiliza una encuesta (la misma empleada en el diagnóstico) con preguntas cerradas y abiertas.
- \* **Diseño Muestral.** El diseño muestral que se utiliza en la selección de los casos, corresponde a dos muestras probabilísticas-random proporcionales al número de usuarios del Proyecto.

## **2. Ejes de participación**

Se privilegia una estrategia de intervención que consolida la articulación de diferentes actores y disciplinas. Se utiliza una metodología común para definir, apoyar y orientar una estrategia de desarrollo rural centrada en tres objetivos principales:

- i) intervención técnico-productiva,
- ii) organización de los beneficiarios y
- iii) generación, sistematización y/o ajustes de metodologías de diagnóstico, intervención y evaluación.

Para el logro de lo anterior se enfatiza la articulación de los equipos de trabajo en dos niveles:

- i) a nivel de la estrategia general y
- ii) a nivel de la intervención de terreno.

A nivel de la estrategia general, se establece un mecanismo operativo para coordinar las acciones a través de un equipo de profesionales y técnicos de carácter multidisciplinario en función del objetivo de apoyo e intervención. La coordinación opera a través de reuniones periódicas que tienen como fin establecer sistemas homogéneos de intervención, sistematización, planificación y evaluación de la estrategia y de los planes anuales, así como afinamiento de los instrumentos utilizados para tal propósito.

En esta línea, para diseñar la propuesta de desarrollo rural con sectores campesinos, el equipo técnico con la organización campesina evalúa la adecuabilidad de los instrumentos, pre-

cisando el tipo de variables que deben tomarse en cuenta y el tipo de criterios que debe orientar el uso de tales instrumentos en el proceso productivo.

A nivel de la intervención en terreno, se propone formalizar estructuras de funcionamiento de carácter productivo y que se orienten a consolidar la organización, a distintos niveles:

- i) comités campesinos de jefes de predios y mujeres,
- ii) grupos de interés, y
- iii) organizaciones de segundo piso (empresas comerciales, asociaciones gremiales, cooperativas, consejos de desarrollo comunal, etc.).

El aspecto crucial de la intervención en terreno se relaciona con la posibilidad de dejar instalada, en los beneficiarios del programa, una capacidad para planear, ejecutar y controlar las actividades comerciales, productivas, financieras y administrativas propias de los procesos productivos.

- i) Los comités campesinos son grupos de base organizados por localidades, de acuerdo a la identidad de carácter histórico y cultural. La intervención se operacionaliza a través de reuniones periódicas en las cuales se tratan temas comunes a todos los sistemas productivos, tales como: organización, gestión predial, comercialización, evaluación y planes de trabajo del programa, así como de planificación operativa mensual (visitas individuales, operativos pecuarios, etc.).

- ii) Los grupos de interés están conformados por miembros de los comités de una y/o varias localidades. Dichos grupos se organizan en torno a alternativas concretas de negocios y están concebidos como agentes dinamizadores a nivel de la comunidad. La acción de intervención se estructura a través de reuniones y giras prácticas periódicas, en las cuales se tratan de manera intensiva temas relacionados con el/los rubros comunes al grupo.
- iii) Organizaciones de segundo piso. Conformadas, mayoritariamente, por miembros de los comités campesinos, en donde la acción de intervención está orientada a promover la participación activa de los campesinos de modo de ir impulsando la autonomía y autogestión organizacional.

### 3. **Espacio territorial de intervención**

Se interviene en cuatro **niveles territoriales**. En primer lugar, el predio en tanto unidad básica, se utiliza el enfoque de sistemas de producción de modo de integrar al análisis las relaciones entre las diversas técnicas y factores que forman parte de los procesos productivos. En segundo lugar, la localidad, en tanto ámbito de vinculaciones naturales entre las familias campesinas y cuya conformación obedece a razones de carácter histórico y cultural. En tercer lugar, la micro-región como la unidad territorial básica para la acción de un programa de desarrollo-productivo, en tanto ésta se ha definido como una entidad geográfica que presenta una cierta homogeneidad desde el punto de vista agroecológico

y de especialización productiva. En cuarto lugar está la comuna, división política administrativa en la cual se centran los mecanismos institucionales, financieros y técnicos para decidir sobre los programas dirigidos a enfrentar los problemas económicos, sociales y culturales de carácter local.

Se interviene en estos cuatro niveles territoriales de forma diferenciada. En los tres primeros las acciones son directas y en la cuarta, la comuna, se trabaja apoyando la interrelación entre los productores y las diferentes instancias que actúan en el agro, tales como INDAP (Ministerio de Agricultura), Municipio, casas comerciales, empresas, etc.

**7. AGRARIA. Catorce años de experiencia en Chile**  
*Francisco González del Río.*

# AGRARIA - CATORCE AÑOS DE EXPERIENCIA EN CHILE /<sup>1</sup>

## I. INTRODUCCION

El desarrollo histórico de AGRARIA y su experiencia con pequeños productores puede ser una referencia útil para quienes organizan servicios similares en Paraguay. De ninguna manera se debe tomar como una receta válida para realidades que pueden ser diferentes. Es útil analizar nuestra experiencia, su desarrollo, tomar lo positivo y evitar cometer los mismos errores. Pensamos que nuestra experiencia se puede adecuar a otros medios, pero no es conveniente copiarla.

Desde su creación lo acontecido con AGRARIA, como es obvio, no ha sido ajeno a lo sucedido en Chile durante estas tres últimas décadas.

Su quehacer se puede resumir en tres etapas muy definidas. La primera, dura siete años y va desde 1983 hasta 1990, mientras la segunda se prolonga hasta el presente y con una duración casi igual a la primera. Cada una de las etapas señaladas ha estado marcada y condicionada por las políticas y el carácter del sistema de gobierno imperante en el país. Durante los primeros siete años AGRARIA se creó y funcionó condicionada al marco impuesto por un régimen militar, y durante estos últimos siete años se ha ajustado a las reglas y normas propias de una institucionalidad democrática. La tercera etapa recién se inicia y está marcada por lo que se denomina modernización y globalización. Lo que sucederá con las U.T.P. en esta etapa, está por verse. En todo caso parece que no será fácil sostenerse.

---

<sup>1</sup>Exposición del Ingeniero Agrónomo Francisco González del Río, Director de Consultorías Profesionales AGRARIA Ltda. de Chile.

Esta excesiva dependencia que las organizaciones profesionales como AGRARIA o sus similares tienen del gobierno de su propio país o de instituciones de cooperación relacionadas con gobiernos de otros países, se explica en la condición de pobres que tiene la población a la que se presta el servicio. Organizaciones como la nuestra, tienen clientes cuya particularidad es tener grandes necesidades de servicios profesionales y muy pocos o ningún recurso para pagarlos. Aún más, carecen de la capacidad y tienen poca fuerza para identificar la disponibilidad de dichos recursos y conseguirlos, ya sea en las instituciones de sus propios países o con agencias externas.

Hechas las precisiones precedentes y dadas las limitaciones de tiempo, entregaré de manera resumida los elementos que explican la sostenibilidad y el funcionamiento de AGRARIA durante las distintas etapas de su existencia.

### **ETAPA I (1983 -1990)**

AGRARIA se constituye en el año 1983 como una sociedad de responsabilidad limitada, por voluntad de un pequeño grupo de profesionales con formación de origen en el área de las ciencias agropecuarias, además de historias y motivaciones comunes. La motivación y afinidad por la problemática campesina de los fundadores de AGRARIA, ha sido un factor determinante en su desarrollo y sostenibilidad como U.T.P.

Los propósitos del trabajo AGRARIA, en sus inicios, se sintetizan en la transparencia que se incluye como Anexo N° 1.

Sus actividades iniciales se localizaron a lo largo del país, tratando de buscar grupos de pequeños agricultores que de una u otra forma representarán a un universo mayor distribuido en diferentes segmentos agroclimáticos. En el Anexo N° 2 se pue-

den observar los segmentos agroclimáticos en donde se desarrollaba el trabajo con unos 4.000 campesinos, bastante representativos de más de 44.000 con condiciones similares y menos representativos de un universo nacional de pequeños agricultores, algo superior a los 200.000.

En 1983 el Ministerio de Agricultura de Chile ya operaba con organizaciones profesionales privadas, el Programa de Transferencia de Tecnología (P.T.T.) para pequeños agricultores. Sin embargo AGRARIA no tuvo posibilidades de participar en él, como Unidad Técnica Privada (U.T.P.), debido a los vetos políticos y exclusiones que se practicaron con muchas organizaciones profesionales por el gobierno de la época. El P:T.T. se caracterizó por ser operado por un número reducido de U.T.P., muchas de las cuales eran presididas por autoridades de Gobierno.

Durante esta primera fase AGRARIA se sostuvo casi exclusivamente con los aportes de agencias de cooperación externa. Principalmente en Europa y en menor grado de USA y Canadá. Un 95% de sus ingresos provino de dichos aportes y un 5% de consultorías o misiones que sus integrantes realizaban para organismos técnicos internacionales.

Las organizaciones se organizaban y se llevaban a cabo a través de una Oficina Central ubicada en Santiago y once sedes regionales que eran coincidentes con los diferentes proyectos. En la fase final de esta etapa institucional las sedes y recursos humanos de AGRARIA se distribuían según se muestra el Anexo N° 3.

En cada proyecto había un Jefe Técnico y cada profesional del nivel central se responsabilizaba de orientar y dirigir el trabajo conjunto de proyectos que coincidían con una de las trece re-

giones en que se divide el país. Un fuerte grado de descentralización y de autonomía, unido a metodologías comunes para todos los proyectos constituyeron un elemento clave para desarrollarse y crecer. Otro aspecto fundamental lo constituyó la opción que AGRARIA tomó desde el comienzo y conservada hasta hoy día de dirigir su trabajo casi exclusivamente hacia el pequeño productor. Este pequeño agricultor fue definido considerando algunos de sus atributos, los que se pueden ver en el Anexo N° 4.

Metodológicamente se optó por un trabajo que privilegió el enfoque de sistemas y la investigación desarrollo o investigación acción. Para ello se contó con el valioso apoyo del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIRAD) de Francia. En la lámina que se muestra como Anexo N° 5 se puede observar el diagrama de las actividades que surgían de la metodología utilizada.

A fines de la década de los años ochenta la sostenibilidad de AGRARIA se comienza a resentir. La excesiva dependencia, hasta ese momento, del financiamiento externo la afectó negativamente. Especialmente cuando el apoyo de las agencias europeas orienta sus recursos a otras regiones y considera a Chile como un país con indicadores macroeconómicos demasiado altos como para hacerlo acreedor de ayuda. Por otra parte, el término del gobierno militar y la vuelta a la democracia, ponen en discusión la validez del rol de las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) en el renaciente sistema democrático.

## **ETAPA II (1990-1997)**

Al inicio de esta etapa AGRARIA pasó por un período de análisis profundo entre sus integrantes. Había que definir su rol en el nuevo escenario democrático y también decidir sobre el fu-

turo proyecto personal y profesional de sus integrantes. Hay que recordar que estas organizaciones profesionales de servicios se originan, funcionan y se desarrollan en torno a los aportes intelectuales y de trabajo personal de quienes la integran. El capital de trabajo son las personas y por lo tanto la desintegración de sus equipos técnicos significa el debilitamiento o el fin de una ONG, U.T.P. o Consultora, según se le prefiera llamar.

Con el propósito de diversificar sus fuentes de financiamiento y de reforzar el proceso de desarrollo y mejora tecnológica de los pequeños productores con los cuales trabaja, AGRARIA resuelve participar en las licitaciones que el Ministerio de Agricultura realiza para asignar los servicios del P.T.T. en las diferentes regiones del país. Esta decisión e integración al P.T.T. le confieren una mayor sostenibilidad y proyección al proyecto de AGRARIA como empresa de servicios técnicos agropecuarios.

AGRARIA concursa y obtiene la atención de unos 3.000 agricultores del programa P.T.T. que es orientado y supervisado por el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) como institución del Ministerio de Agricultura. Los pequeños agricultores que atiende AGRARIA representan un 5,85% del total de la atención de INDAP en el país. Para supervisar a las U.T.P. en dicho programa y otros, el INDAP cuenta con una importante planta de profesionales, técnicos y administrativos. En la lámina incluida como Anexo N° 6 se puede apreciar la distribución del personal de INDAP y de los agricultores del P.T.T. por regiones.

El ingreso de AGRARIA como U.T.P. contratante de servicios con el Estado, acarrea ventajas y problemas. Sin embargo las dificultades se ven atenuadas, en parte, por el hecho de contar con financiamientos externos. Ello le confiere una mayor ca-

pacidad innovadora, una mejor oferta de servicios, una mayor independencia y la posibilidad de ser crítica. En pocas palabras mayor sostenibilidad. El conocimiento previo de los agricultores y sus recursos le otorga ventajas y la lleva a decidir expandirse modestamente en cuanto al número de productores y cobertura territorial que venía efectuando en la primera etapa.

Para no confundir los roles y los recursos, que provienen de diferentes fuentes, AGRARIA se vale de dos formas de organización jurídica para continuar su trabajo. Su función de U.T.P. o Consultora de los pequeños productores la continúa a través de la figura legal utilizada desde su inicio. Una Sociedad de Profesionales de Responsabilidad Limitada, a la que no le está vedado el lucro. Mientras para continuar su línea de trabajo más social y orientada a los más pobres de los pobres rurales, crea una Corporación de Derecho Privado que no tiene fines de lucro.

De los recursos que actualmente recibe AGRARIA Ltda. un 90% proviene de la contratación de servicios con el Estado. Aproximadamente un 70% corresponde al P.T.T. (INDAP) y 20% a otros programas de instituciones del Estado. Entre otras Comisión Nacional de Riego, Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Corporación de Fomento de la Producción, Ministerio de Bienes Nacionales, etc. El 10% restante corresponde a consultorías que los integrantes realizan fuera de Chile. En lo que refiere a los recursos que recibe la Corporación sin fines de lucro, el 80% proviene de la cooperación internacional a través de agencias y un 20% de programas del Estado. Entre otros, Servicio Nacional de Capacitación para el Empleo (SENCE) y Fondo de las Américas.

El equipo de trabajo administrativo y técnico, durante los momentos «pick» estuvo formado por 120 personas de las cuales

el 8.5% correspondía al nivel central y el resto distribuido en regiones.

La descentralización se ha ido formalizando cada vez más y en la actualidad el trabajo de dos de las regiones más importantes, Los Lagos y Bío Bío, se realiza a través de dos nuevas sociedades de profesionales de responsabilidad limitada. En ellas se integraron como socios y participan como directores, algunos de los profesionales de terreno. Ello ha generado una autonomía y dinámica propia, pero manteniendo una unidad de criterios comunes en aquellas en cuestiones fundamentales del trabajo como U.T.P.

También se creó una sociedad agrícola y comercial que sirve como instrumento para llevar a cabo actividades productivas, directamente o a través de su participación con otras sociedades de producción comercial, formadas por pequeños agricultores. Se ha incursionado en el área de prestación de servicios de mecanización, como también en el procesamiento y comercialización de garbanzos, uvas y vino.

En esta segunda etapa la metodología para llevar a cabo la asistencia técnica se ha continuado utilizando, aunque cada vez más distorsionada por las exigencias del P.T.T. Entre otras exigencias, número fijo de agricultores por módulo, número predeterminado de agricultores por técnico, número de visitas por técnico, número de reuniones por grupo, porcentaje de asistentes a las reuniones, monto de los gastos por unidad demostrativa, etc. De lo anterior se puede concluir que en la trilogía Estado-UTP-Agricultor, ha existido una marcada tendencia a que el rol del Estado sea únicamente fiscalizador, que la U.T.P. condicione y oriente cada vez más su accionar para satisfacción de los funcionarios de INDAP y que el agricultor sienta que el programa le ha sido impuesto, no le cuesta nada, no le molesta

y tampoco le reporta beneficios mayores. La evaluación y calidad del servicio de la U.T.P. la hace INDAP, mediante un sistema de calificación con una escala de notas, similar al usado en el sistema escolar.

El pago al servicio a la U.T.P. lo hace directamente INDAP, mediante la figura de un subsidio que el Estado otorga al agricultor y que éste lo endosa en favor de una U.T.P., que también elige el INDAP. El monto de dicho subsidio fluctúa entre los US\$ 300 y US\$ 600 por agricultor año, dependiendo del tipo o modalidad del servicio.

Aunque se establece que el agricultor debe pagar de su bolsillo más o menos el 25% del servicio, esto no sucede en la realidad. Salvo en honrosas excepciones. El no pago por parte del agricultor tiene varias explicaciones, entre otras se pueden mencionar:

- Los agricultores medianos y grandes, en el pasado, tampoco pagaron los servicios técnicos que les proporcionó el Estado. Con mayor razón estos agricultores pequeños con menos recursos se resisten a hacerlo y piensan que tienen derecho a la gratuidad.
- La no participación de los agricultores en el diseño del programa, en la selección de los profesionales y/o U.T.P. que le otorgan servicios, como asimismo en su evaluación, constituyen factores negativos para motivar el pago parcial o total del servicio.

En cuanto a evaluación de los impactos que pueda haber tenido la acción de AGRARIA y de otras U.T.P. chilenas en la situación de los pequeños agricultores, hay diferentes y largos documentos que llegan a conclusiones sobre la materia. Sin

embargo, la falta de registros y la continuidad en las mediciones, han hecho que las conclusiones son débiles, por provenir de análisis más cualitativos que cuantitativos. Si alguien se guiara por lo acontecido en el conjunto de la agricultura chilena, podría afirmar que sus indicadores positivos se explican en parte por los aportes de los pequeños productores y los aportes de éstos en el P.T.T. por la relativa importancia de sus aportes que se puede ver en la lámina Anexo N° 7, nadie podría desconocer que el P.T.T. ha tenido un impacto en la productividad, al menos de algunos pequeños productores, pero tampoco nadie podría desconocer que los importantes recursos destinados a este programa podrían haber tenido un mayor impacto en los resultados de la producción en las condiciones económicas de los agricultores.

Otro aspecto que vale la pena recalcar, como producto positivo del P.T.T. y de la acción de los UTP, ha sido la mayor valorización del agricultor pequeño ante el Estado. Hay que recordar que a fines de la década de los años ochenta su situación era muy precaria no sólo en lo económico, sino también en lo social y en lo político. Hoy su situación es mejor, a pesar de la globalización del comercio internacional, de la pérdida de importancia del sector agropecuario con respecto al resto de la economía y de la cada vez menor importancia del subsector campesino en el conjunto de la producción agrícola y pecuaria.

La población rural en su conjunto es cada día menor en Chile, representa sólo el 16% y seguramente continuará disminuyendo. Ello hace que la preocupación política de la autoridad se oriente mayormente y preferentemente hacia otros sectores de la población.

Para el caso de la experiencia de AGRARIA y en el caso de algunos agricultores en particular, hemos medido algunos impactos que no dejan de ser decisivos del efecto positivo que han tenido las políticas nacionales en general y la tercerización de los servicios de asistencia técnica en particular.

Entre otras cosas, ello significó capacitar a profesionales y técnicos en métodos específicos para el trabajo con pequeños agricultores. En las láminas que se incluyen como Anexos N° 8 y 9 se puede ver el contenido y la extensión de dicha capacitación, no sólo a nivel de Chile, sino también a nivel de varios países de nuestro continente.

En materia de rendimientos de trigo se lograron avances importantes en la VII Región del río Maule. Grupos de productores lograron llevar sus rendimientos a niveles cercanos a sus potenciales, considerando sus niveles educacionales y sus recursos. Ver lámina en Anexo N° 10.

En lo que se refiere a adopción de propuestas técnicas en el cultivo del trigo, la lámina Anexo N° 11 muestra cómo se fue adoptando la siembra mecanizada y cómo se fueron aumentando las dosis de nitrógeno y fósforo. Al mismo tiempo que las aplicaciones de fertilizantes y herbicidas se fueron haciendo en el momento más adecuado.

### **ETAPA III (1997 en adelante)**

En este momento el Ministerio de Agricultura de Chile, a través del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), ha decidido introducir cambios importantes en la forma y en el fondo, de lo que hasta ahora se conoció como Programa de Transferencia de Tecnología (P.T.T.).

En lo principal, el proceso de cambios de los procedimientos que rigen al Servicio de Desarrollo Tecnológico, apunta a ajustar sus resultados a la demanda que se origina en el proceso de modernización que requiere la agricultura familiar campesina. Sin embargo se ha insistido en que a pesar de los cambios, se continuará con la tercerización del servicio mediante la operación a través de U.T.P.

Este proceso de cambios postergó el inicio de los nuevos servicios previstos para mayo 1997, hasta lograr unidades de demanda y hasta lograr una plena participación de los beneficiarios. Para estructurar la demanda el INDAP ha prohibido expresamente que las U.T.P. o sus dependientes participen o influyan en dicho proceso. Ante tales circunstancias AGRARIA y otras organizaciones similares, que se han especializado en el trabajo técnico con pequeños productores, han debido comenzar a tomar medidas para intentar sostenerse y sobrevivir a cambios anunciados pero no definidos. Entre las medidas inmediatas que han debido tomar AGRARIA y otras U.T.P. se pueden mencionar:

- Suspensión de actividades del P.T.T. a nivel de terreno a partir del 01 de mayo de 1997.
- Desarticular equipos técnicos de terreno con experiencia y con entrenamiento de casi quince años.
- Poner término a los contratos de más de cincuenta profesionales, técnicos y administrativos, con desembolso violento por concepto de indemnizaciones al personal que se despide.
- Atender y esperar definiciones para ver si es posible y vale la pena continuar colaborando con el Estado, en

un programa donde las U.T.P. han sido maltratadas y aisladas de los agricultores.

A nuestro juicio el destino y sostenibilidad de AGRARIA así como el de otras U.T.P. que trabajan con pequeños productores, en esta nueva etapa, dependerá fundamentalmente que se superen con éxito dos grandes desafíos.

El primer desafío consiste en que el Estado, a través de INDAP, asuma con eficiencia y profesionalismo el rol subsidiario que le ha sido asignado en el modelo. Sus funciones dicen relación con administrar los subsidios, establecer los requisitos que deben reunir los técnicos y/o U.T.P. que participen en la tercerización de los servicios, llevar registros regionales actualizados de las U.T.P. y normar procedimientos que permitan que la selección y calificación de los profesionales y/o U.T.P. las efectúen directamente los agricultores que solicitan el servicio. En síntesis se trata de terminar con el actual control burocrático e ineficiente del P.T.T. para así avanzar a un sistema de libre elección y control del servicio por parte de los beneficiarios.

El segundo desafío que se plantea en esta tercera etapa, para AGRARIA como U.T.P., será que sus técnicos y su organización sean capaces de motivar y participar con los agricultores en la identificación de sus verdaderos problemas, de los requerimientos de apoyo técnico para superarlos y de preparar las solicitudes de acciones y proyectos que les permitan solicitar los créditos o subsidios que para esos efectos disponen las agencias del Estado o de cooperación externa. Se trata, en esta nueva etapa, de terminar con la práctica conservadora y tradicional de que las acciones y proyectos de los agricultores pequeños se originan y resuelven con gran protagonismo e injerencia del INDAP y las U.T.P., siendo mínima la participación de

quienes correrán los riesgos de los posibles fracasos de dichas iniciativas, en este caso de los agricultores.

Si se logra establecer la confianza mutua y la complementariedad entre la trilogía Estado-UTP-Agricultor, es casi seguro que se conseguirá que al menos los agricultores pequeños con más potencial puedan sobrevivir e incorporarse competitivamente al mundo de la modernidad y la globalización.

# **ANEXOS**

## **ANEXO N° 1**

### **PROPOSITOS DEL TRABAJO**

- \* Generar metodologías para identificar y resolver problemas tecnológicos en conjunto con los productores.
- \* Fortalecer e impulsar la organización de los productores.
- \* Formar profesionales y técnicos comprometidos con la problemática productiva de la pequeña agricultura.
- \* Apoyar a organizaciones locales dedicadas al desarrollo rural.
- \* Interesar a las Instituciones Académicas y Científicas en los problemas de la pequeña agricultura.
- \* Llevar a efecto investigaciones y estudios de carácter nacional orientados a reconocer la evolución del sector y el efecto de las políticas en la pequeña agricultura.
- \* Promover el reconocimiento específico que tienen los problemas de la pequeña agricultura.
- \* Identificar e impulsar proyectos de inversión que mejoren las condiciones de vida de los productores rurales.
- \* Contribuir en la formulación de programas de desarrollo rural.

## ANEXO N° 2

### EL MEDIO AGRO-ECOLOGICO DE LOS PROYECTOS

PROYECTOS	COMUNAS	SEGMENTOS AGRO-CLIMATICOS	CAMPESINOS POR SEGMENTOS AGRO-CLIMATICOS
ANGOL	ANGOL	SECANO INTERIOR MALLECO	3.301
ANTIQUINA	CONTULMO, TIRUA	SECANO COSTA ARAUCO	7.333
COELEMU	COELEMU, RANQUIL	SECANO COSTA ÑUBLE	3.803
LONGAVI	LONGAVI, RETIRO	RIEGO VALLE CENTRAL, LINARES	8.024
SAUZAL	CAUQUENES	SECANO INTERIOR CAUQUENES	1.018
TOME	TOME	SECANO COSTA CONCEPCION	4.423
VEGA DE ITATA	COELEMU	SECANO COSTA ÑUBLE	1.151
EL CARMEN	EL CARMEN	SECANO INTERIOR ÑUBLE	2.177
SAN NICOLAS	SAN NICOLAS	SECANO VALLE Y RIEGO ÑUBLE	
CHILOE	QUELLON	CHILOE	476
ANCUD	ANCUD	CHILOE	12.548
<b>TOTAL:</b>			<b>44.254</b>

**ANEXO N° 3**  
**LOCALIZACION, EXTENSION GEOGRAFICA Y PERSONAL**  
**TECNICO DE LOS PROYECTOS**

PROYECTOS	NUMERO COMITES	NUMERO FAMILIAS	EQUIPOS INGENIEROS	EQUIPOS TECNICOS
ANGOL	9	266	2	4
ANTIQUINA	12	299	2	4
COELEMU	12	305	2	3
LONGAVI	14	418	2	4
SAUZAL	13	373	2	3
TOME	14	262	2	3
VEGA DE ITATA	4	105	1	1
EL CARMEN	7	186	1	2
SAN NICOLAS	7	150	1	1
CHILOE	11	288	2	4
CAULIN (a)	-	-	1	1
ESCUELA (b)	-	-	1	-
OF. REGIONAL	-	-	4	-
OF. CENTRAL	-	-	8	-
<b>TOTAL:</b>	103	2.652	31	30

(a) Proyecto de investigación agronómica que se lleva a cabo en Convenio con el Instituto de Investigaciones Agropecuarias, INIA y con la Universidad Austral de Chile.

(b) Experiencia piloto de formación de jóvenes campesinos de ambos sexos, que tiene un Coordinador-Director Pedagógico, que aprovecha como profesores a los profesionales y técnicos de los Equipos Regionales.

Nota: El total de personas que trabajan en forma permanente en «AGRARIA» son 85 personas y 7 especialistas.

Consultores:	Permanentes:	- Ingenieros Agrónomos	31
		- Técnicos Agrícolas	36
		- Administración y Finanzas	18

## ANEXO N° 4

### ATRIBUTOS QUE DEFINEN AL PEQUEÑO AGRICULTOR

-USO PREPONDERANTE DE FUERZA DE TRABAJO FAMILIAR EN LA GESTION, LABORES DIRECTAMENTE PRODUCTIVAS E INVERSIONES PREDIALES.

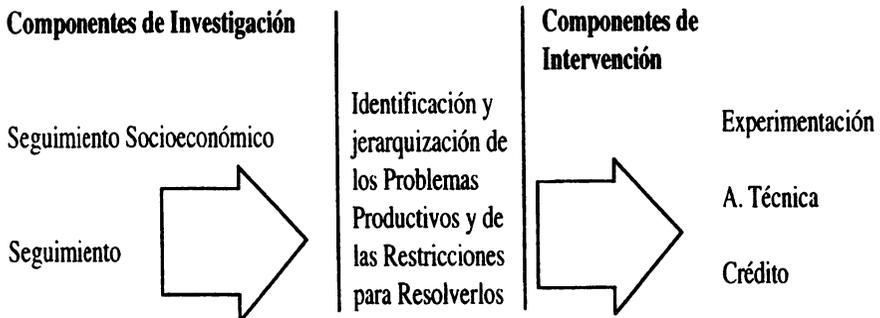
-DISPONIBILIDAD DE RECURSOS DE TIERRA, CAPITAL Y TECNOLOGIAS LIMITADAS.

-RELACIONES ASIMETRICAS DE SUBORDINACION EN EL MERCADO.

-VULNERABILIDAD A LOS EFECTOS DE UN RESULTADO ADVERSO QUE ALGUNOS DENOMINAN «OBSESION POR LA SUPERVIVENCIA» O «AVERSION AL RIESGO»

## ANEXO N° 5

### DIAGRAMA DE LAS ACTIVIDADES



**ANEXO N° 6**  
**PERSONAL DE INDAP: NUMERO DE CARGOS POR AÑO Y POR**  
**TIPO DE PLANTA**

<b>CARGOS (Planta y Contrata)</b>	<b>Dic.</b>	<b>Dic</b>	<b>Dic.</b>	<b>Dic.</b>	<b>Nov.</b>	<b>% variación entre 1989/93</b>
<b>Directiva</b>	69	66	70	69	67	-2.9
<b>Profesionales</b>	396	287	318	338	362	-8,6
<b>Técnica</b>	115	226	238	265	293	154.8
<b>Administrativa</b>	287	289	314	342	346	20.6
<b>Auxiliar</b>	67	67	64	71	74	10.4
<b>TOTAL</b>	934	935	1.004	1.085	1.142	22.2

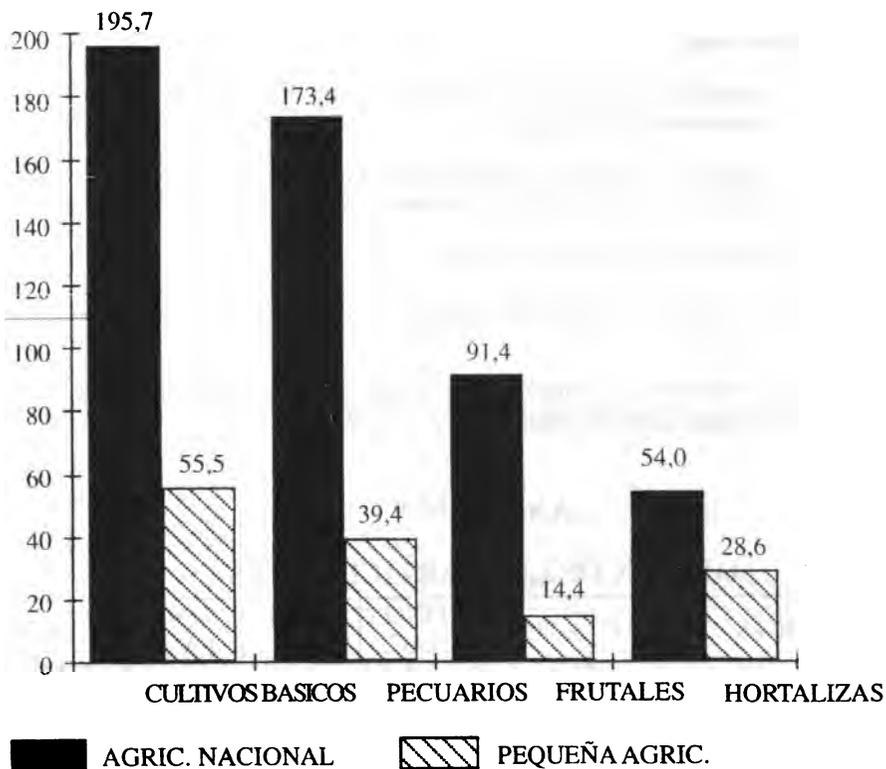
NOTA: corresponde al número de cargos realmente ocupados y no a los cargos disponibles, según la Ley de Presupuesto del respectivo año, señalados en el Cuadro N° 47.

**NUMERO DE PEQUEÑOS AGRICULTORES ATENDIDOS EN EL PROGRAMA DE**  
**TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA, POR REGIONES**  
**(Temporada 1993-1994)**

<b>REGION</b>	<b>ETAPA I</b>					<b>ETAPA II</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>Ex. Básico</b>	<b>Especial</b>	<b>Regular</b>	<b>Regular especial</b>	<b>Cofinanciado</b>		
I	216	-	216	-	144	132	708
II	-	144	-	-	-	-	144
III	216	-	-	72	-	-	288
IV	1.296	864	432	-	-	450	3.042
V	1.080	-	432	-	-	516	2.028
R.M.	864	-	-	-	360	1.080	2.304
VI	1.512	-	1.512	-	315	1.620	4.959
VII	1.080	-	2.664	72	432	3.420	7.668
VIII	3.168	644	1.512	-	1.372	2.742	9.438
IX	4.392	-	3.024	216	1.020	870	9.522
X	4.896	110	2.880	-	100	2.382	10.368
XI	-	378	-	-	84	132	594
XII	-	144	-	-	-	66	210
<b>TOTAL</b>	<b>18.720</b>	<b>2.284</b>	<b>12.672</b>	<b>360</b>	<b>3.827</b>	<b>13.410</b>	<b>51.273</b>
<b>%</b>	<b>36.5</b>	<b>4.5</b>	<b>24.7</b>	<b>0.7</b>	<b>7.5</b>	<b>26.1</b>	<b>100.0</b>

## ANEXO N° 7

### VALOR DE LA PRODUCCION POR RUBRO (En miles de millones 1987)



## ANEXO N° 8

### EL PROCESO DE CAPACITACION DE TECNICOS DE AGRARIA HA PARTIDO DEL TRABAJO EN LOS PREDIOS Y CON LOS PRODUCTORES

Ello ha permitido:

- Identificar y analizar los sistemas de producción y determinar potenciales y limitaciones.
- Aplicar y validar conceptos, métodos e instrumentos adecuados para el proceso de análisis y mejoramiento.
- Desarrollar y validar tecnologías.
- Identificar necesidades de capacitación tanto de productores como de técnicos.
- Los predios de referencia han constituido el centro alimentador de la capacitación de productores y técnicos.

## ANEXO N° 9

### ORIGEN DE LOS PARTICIPANTES

PAIS	INIA	INDAP	AGRARIA	ONG NAC.	ONG EXT.	GOB. EXT.	TOTAL
Argentina					1	1	2
Bolivia					4		4
Brasil						4	4
Colombia						1	1
Chile	9	19	7	5			40
Ecuador					2		2
Haití					3		3
México					2	5	7
Nicaragua						1	1
Perú					6	1	6
Rep. Dominic.					4	2	5
Uruguay							2
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>77</b>

## ANEXO N° 10

### EVOLUCION DE LOS RENDIMIENTOS DEL TRIGO

DISTINTOS NIVELES DE RENDIMIENTO QM/HA	PORCENTAJE DE PRODUCTORES	
	1983 %	1986 %
0 - 10	14	10
10 - 19	44	18
20 - 29	28	31
30 - 39	12	38
40 - 49	2	9
Más 50	0	4

## ANEXO N° 11

### ADOPCION DE PROPUESTAS TECNICAS EN EL CULTIVO DEL TRIGO. LONGAVI

TECNOLOGIA	% DE PRODUCTORES	
	DIAGNOSTICO 1983	EVOLUCION 1986
<u>Tipo de Siembra</u>		
- Arado	70	36
- Rastra	21	43
- Siembra Mecánica	9	21
<u>Fertilización</u>		
- Más de 25 U de N.	20	58
- Utilización P.	20	51
- Aplicación N a la Macolla	s/informac.	86
<u>Aplicación de Herbicida</u>		
- Adecuado	9	38
- Inadecuado	48	38
- Sin aplicación	43	24



**8. Experiencia de un Despacho Agropecuario. UTP**  
*Antonio Yáñez López.*

# "Experiencias de un Despacho Agropecuario. UTP"/<sup>1</sup>

## AGROSISTEMAS DE PAPALOAPAN, S.C. Asistencia Técnica Integral

### I. ANTECEDENTES

El Despacho de Asistencia Técnica "Agrosistemas del Papaloapan, S.C." surge en Tres Valles, Veracruz México en el año 1994, como respuesta a los programas de desincorporación de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, siendo socios fundadores: Ing. Antonio Yáñez López, Profra. Silvina Caldelas Ríos, Lic. Cont. Elvira Soledad Yáñez Caldelas, Srita. Flor Leticia Yáñez Caldelas y Antonio Yáñez Caldelas.

La Comisión de Administración la integran como Presidente el Ing. Antonio Yáñez López y como Secretaria y a la vez Gerente, Flor Leticia Yáñez Caldelas, el Consejo de Vigilancia lo integran como Primer Comisario, la Profra. Silvina Caldelas Ríos y como Segundo Comisario Antonio Yáñez Caldelas.

### II. OBJETIVO SOCIAL

Es objeto de esta Sociedad:

- a) Apoyar a los Productores Agropecuarios con Asistencia Técnica Integral, que les permita alcanzar mejores niveles de productividad.

---

<sup>1</sup> Ing. Antonio Yáñez López, Director General "Agrosistemas de Papaloapan S.C., Asistencia Técnica Integral"

- b)** Gestionar para los productores todo tipo de apoyos crediticios, de adquisición de insumos, organizativos, gubernamentales y particulares que les permitan alcanzar la autogestión productiva.
- c)** Programar en común las actividades productivas agropecuarias e industriales.
- d)** Gestionar, contratar, distribuir y recuperar los créditos refaccionarios, de avío y/o pignorativos necesarios para cumplir sus objetivos.
- e)** Adquirir, importar, establecer y operar maquinaria, equipo y medios de transporte e insumos necesarios para la producción.
- f)** Asesorar a los productores en la transformación de los productos primarios agropecuarios, con tecnología agroindustrial, que les permita dar valor agregado a su producción.
- g)** Adquirir ganado, establecer y operar silos, almacenes y en general toda la infraestructura necesaria para la producción e industrialización.
- h)** Contratar créditos y seguros agropecuarios, de vida, médicos o sociales que protejan a sus miembros y familiares, o bien formar su propio fondo de aseguramiento.
- i)** Contratar asistencia técnica y otros servicios especializados en apoyo a las operaciones de la Sociedad.
- j)** Apoyar a los productores en la comercialización tanto

en mercados nacionales como extranjeros, y comercializar la producción que llegare a tener la Sociedad en actividades agropecuarias por ella realizadas.

- k) Adquirir y distribuir toda clase de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de consumo de los socios y sus familias, y de los productores asesorados.
- l) Promover el ahorro.
- m) Promover actividades tendientes al mejoramiento socioeconómico de los socios.
- n) Efectuar actividades agropecuarias que conlleven al desarrollo de la Sociedad y de los Socios que la integran.

De hecho el Despacho inició su trabajo de asesoría a partir de 1993 en programas dirigidos a productores agrícolas, con el apoyo de estímulos procedentes del Fideicomiso de Riesgo Compartido. En ese año trabajó con 7 Ingenieros Agrónomos, para 1994 con 9, en 1995 los miembros activos del despacho ascendieron a 15, durante 1996 participaron 25 profesionales agropecuarios y durante 1997 se encuentran agrupadas en Agrosistemas del Papaloapan, S.C., 40 personas, 35 trabajan en campo, el resto es personal de apoyo.

### **III. ZONA DE INFLUENCIA**

El ámbito de trabajo no está limitado en México, ya que los despachos pueden trabajar cumpliendo con los ordenamientos legales, en cualesquier parte del país, por lo que cada despacho puede establecer oficinas operativas donde mejor le convenga, bajo el esquema de la libre competencia. En el caso de Agrosistemas del Papaloapan, S.C. ha proporcionado sus ser-

vicios dentro de los 12 municipios que configuran el Distrito de Desarrollo Rural 008, de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR), y es hasta el presente ciclo PV 97-97, en que extiende sus actividades a 3 Municipios más del Distrito 10 localizado al sureste de Tres Valles.

#### **IV. CREACION, DESARROLLO Y FUNCIONAMIENTO DE LAS UTP**

Para ubicarnos en el contexto de las UTP en México, conviene hacer un análisis sucinto del proceso de la Asistencia Técnica desde su inicio hasta la actualidad, en que predomina el concepto de Desarrollo Integral y consecuentemente el de Asistencia Técnica Integral.

Es de observar que antes de los años 60, en que se difunde a nivel mundial el concepto de Desarrollo Rural Integral, existió una escasa divulgación de los avances tecnológicos y que los programas seguidos por las instituciones oficiales no siempre consideraron las necesidades de desarrollo del productor, ni las relaciones del proceso productivo. Por lo que, las mayoría de acciones, fueron de fomento y no de desarrollo.

Fue a principios de este siglo cuando 11 Agrónomos de la Escuela de Chapingo iniciaron su peregrinar por diversas partes de la República, con la finalidad de divulgar y poner en práctica sus conocimientos con los productores, de esta manera se forma prácticamente el primer servicio de extensión agrícola del país. Obviamente fue un servicio extensivo como su nombre lo indica transmitiendo tecnología de gran visión en forma general.

De hecho, y a pesar del importante incremento que se dio al servicio de extensión por la Secretaría de Agricultura y Ga-

nadería, hasta mediados de la década de los 60's se puede considerar como una época de crecimiento como política agrícola. Todavía en esa década se concebía la Asistencia Profesional Agronómica como una simple extensión o transferencia de conocimientos, muchos de ellos generados en otros países y luego adaptados o en su caso generados localmente para ponerlos a disposición de los productores, a través de un servicio gubernamental. En esa época, se consideraba que la diferencia entre productores era simplemente cuantitativa por falta de capital y que si se les proporcionaban elementos de carácter técnico se desarrollaría el productor económica y socialmente. La visión que se tuvo del campo fue de técnicas aisladas, cultivos independientes, y tanto a los conocimientos del productor, como condiciones de mercadeo, crédito y apoyo institucional se consideraron como variables externas respecto a la producción y dependientes del desarrollo tecnológico.

Con la posguerra se crean las grandes Comisiones con un planteamiento de desarrollo integral que serviría de modelo para el desarrollo del país, desafortunadamente las pugnas políticas de toma de decisión respecto a gobiernos estatales e instituciones públicas terminaron con este modelo de desarrollo.

A mediados de los 60's el sector agropecuario disminuyó su crecimiento por debajo del crecimiento de la población, por lo que en los años 70's nos volvimos importadores de alimentos.

En los años 70's se ponen en marcha los Planes de Desarrollo, entre ellos: Plan Lerma; Plan Puebla; Plan Zacapoaxtla, Plan Chontalpa y Plan Papaloapan, que fueron financiados por el BID y el Banco Mundial, por lo que se dan bajo el marco de una nueva visión mundial del desarrollo agrícola, caracterizada por la clasificación de los productores en tipos específicos y se relacionan los aspectos técnicos con los aspectos socioeconómicos en sistemas de producción. Sin embargo, la Asesoría profesional siguió de-

pendiendo del Gobierno, notándose un cambio, al realizar los técnicos labores de gestión ante las dependencias, además de dar un fuerte impulso a la organización de productores, siempre bajo el auspicio de un banco oficial.

Con el Plan Puebla y el Plan Papalopan se logra descentralizar la asesoría en buen grado, mas nunca se pretendió transferir el pago de la Asistencia Técnica al Productor.

Paralelamente al incremento del uso de los agroquímicos se inició la asistencia técnica privada, promovida por las empresas fabricantes o distribuidoras, utilizando a los asesores como gancho para la colocación de sus productos. Hasta la fecha, la presencia de estos técnicos es un contrapeso fuerte para la implementación de la asistencia técnica privada pagada directamente por los productores a las UTP's.

Las UTP's en México empezaron a surgir de manera muy aislada, con diversos objetivos y para atender en general aspectos específicos del desarrollo agropecuario, fomentándose de manera oficial su formación, especialmente en el estado de Veracruz, a partir de 1993 en que se publican convocatorias para que profesionales del ramo como despachos participaran en programas de asistencia técnica, dentro de un proceso de inducción al pago de la misma por parte de los productores, bajo los esquemas de estímulos decrecientes, ideados por el FIRA y el FIRCO.

## **V. EVOLUCION DE LAS RESPUESTAS AL PROBLEMA DE LA PRODUCTIVIDAD Y PRODUCCION**

Inicialmente se consideró que el origen del problema estaba en que los campesinos no tenían tierra, con la revolución mexicana y los programas de Reforma Agraria, la solución fue: Hay que dársela! y se inició el reparto de tierras.

Posteriormente se encontró que los campesinos no tenían recursos y se impulsó la creación de Cooperativas, Bancos, y se promovió el crédito.

Entonces el problema se sitúa en falta de técnica adecuada y se crean los centros de investigación oficiales y se fomenta el extensionismo. A pesar de todo lo anterior, el problema persiste y se dice que hace falta maquinaria y se implementó el programa PRONAMAC y la formación de centrales de maquinaria.

Cuando se da la producción, en muchos casos se pierden las cosechas por falta de infraestructura, se fomenta la apertura de caminos, construcción de bodegas y se ofrecen apoyos a la comercialización.

En esta etapa se presenta otro inconveniente, consistente en el bajo precio de la producción y alto costo de los insumos. Para solucionar en parte esta problemática se fomenta la Organización Productores, para que trabajen como grupo y tengan substanciales ahorros en las compras consolidadas de insumos. Se establecen estímulos a la producción y se promueve el dar valor agregado a la producción mediante la agroindustrialización.

Por otra parte se acrecienta el problema de carteras vencidas por lo que se cae al nulo financiamiento, proponiendo como solución, el asociar al productor con agroempresas interesadas en aportar capital, tecnología y adquirir la producción.

Como tal parece que el problema de la producción nunca termina, aquí nos encontramos con que nuestros productores tienen baja capacidad de competitividad. Para dar solución se propone la Asistencia técnica integral e intensiva, el agroasociacionismo y la reconversión productiva.

## **VI. EVOLUCION DEL SERVICIO DE ASISTENCIA TECNICA**

A continuación se desarrolla la manera en que ha evolucionado en México la imagen del productor de las Instituciones al servicio del campo y la de los técnicos encargados de llevar lo tecnología a los productores.

Nosotros hemos considerado una etapa de mero crecimiento económico y social que parte desde 1911 en tiempo de la Revolución Mexicana, en la que 11 agrónomos egresados de Chapingo se lanzan al interior del país a difundir sus conocimientos, naciendo de esta manera lo que por décadas se conoció como extensionismo. En ese entonces, al mexicano en general se nos representaba como personas con una actitud pasiva y dependiente, especialmente cuando se trataba de los campesinos, respecto a los técnicos salían bien preparados y por ser gente procedente del medio rural salían entusiastas al campo a trabajar al lado de las clases desposeídas. Sin embargo, su trabajo por disperso, prácticamente era como la acción de una aguja perdida en un pajar.

Conforme transcurre el tiempo y se forma la Secretaría de Agricultura y Ganadería y se establece formalmente el Servicio de Extensión Agrícola, éste depende total y absolutamente del Gobierno Federal, por lo que resulta centralizado, mas no obstante lo anterior, fue un servicio diligente, promotor aunque todavía disperso y encaminado esencialmente a cultivos básicos, especies menores y en algunos casos a la producción de hortalizas, mediante el sistema de huerto familiar. En esta época, se empieza a ver al productor como un ente activo que puede participar dentro de los programas tanto en lo individual como en lo colectivo. Aquí los técnicos se vuelven más profesionales, mas por depender del Estado, se concretan práctica-

mente a difundir los programas que se les señala desde el centro siendo éstos los ya tradicionales de cultivos básicos y están dirigidos en lo general a productores de escasos recursos económicos.

Con el aumento de superficies y la implementación del monocultivo aparecen los primeros agrónomos al servicio de empresas particulares, éstos son responsables de las ventas de agroquímicos e inician el servicio de asistencia particular "gratuito" cuyo pago estaba a cargo de las empresas elaboradoras de los mismos. A la fecha, este tipo de servicio es uno de los obstáculos a vencer por los miembros de las UTPs, al ofrecer sus servicios. Obviamente, estos técnicos se dirigen a los mejores productores, que generalmente tienen recursos y están dispuestos al cambio y más productivos.

En la década de los 70s con los Planes de desarrollo, los técnicos siguen siendo oficiales, sin embargo, se vuelven más diligentes, organizados y capacitadores, logran una presencia regional o local más intensa, sin dejar de hacer un trabajo masivo. En el período de los 80 e inicios de los 90, prácticamente se da una recesión en el servicio. Los sueldos se estancan en las dependencias oficiales, disminuyen los presupuestos y se inicia el proceso de adelgazamiento del Estado mexicano, dando como consecuencia la implementación de los programas de retiro voluntario y simultáneamente se inicia la formación de despachos agropecuarios en forma extensiva.

Con el establecimiento de las UTPs, se busca hacer del productor un ente más participativo, los despachos como organismos de transferencia tecnológica, se presentan ante el productor como empresas innovadoras, con presencia local constante, coparticipativas, eficaces, eficientes y emprendedoras, es por ello, que los miembros de los despachos deben de respon-

der a esas actitudes además de conocer perfectamente la región.

## **VII. ACCIONES PARA CONSTITUIR UN DESPACHO PRIVADO DE ASESORIA TECNICA AGROPECUARIA Y FORESTAL**

La prestación de servicios profesionales en México, no tiene en principio el carácter de actividad mercantil, cualesquier profesional que ofrezca sus servicios al público en forma independiente, no obstante que contrate personal de apoyo como son secretarias o auxiliares, se considera que lo que ofrece a su clientela es su trabajo personal y su capacidad técnica, no siendo por lo tanto intermediarios de un servicio, sin embargo, al organizarse un grupo de profesionales de una o diversas especialidades, ese grupo se convierte en una sociedad empresarial que sería obviamente mercantil.

Como primer paso para la organización de un Despacho de Asistencia Técnica, es la obtención del Permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores, debiendo incluir la cláusula de exclusión de extranjeros y proporcionar de tres a cinco nombres como prospecto a la denominación de la sociedad.

Naturalmente hay que elaborar y formalizar el Acta constitutiva donde se enumerará: El Objetivo, La Duración, el Domicilio, el Capital, La Responsabilidad, la Directiva de: Administración y la de Vigilancia., etc. La sociedad debe contar con Estatutos, que reglamenten los Derechos y Obligaciones, la Admisión y Retiro de Socios, el Reparto de utilidades, la Disolución de la Sociedad, etc.

Una vez aprobados los documentos anteriores se inscriben en el Registro Público de la Propiedad y se obtiene ante la Se-

cretaría de Hacienda y Crédito Público el Registro Federal del Contribuyente como persona moral. De acuerdo a la normatividad hay que dar de alta el Despacho ante la Delegación Estatal de la SAGAR y la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Forestal del Gobierno del Estado, ya que estas dependencias son las rectoras del funcionamiento de los despachos respecto a las recomendaciones que se den a los productores.

Independientemente de ello cada miembro de la UTP, deberá aprobar los cursos de inducción y actualización que imparten las propias dependencias y asistir a uno o varios cursos de actualización dictados por otras dependencias a fin de que cada integrante obtenga los respectivos registros ante la SAGAR, el SIVAP, el INCA, el FIRA, etc.

Este aspecto que pareciera un tanto burocrático es esencial para mantener la calidad de los profesionales de la agricultura a un nivel que va del mínimo aceptable hasta el de excelencia dependiendo del empeño de cada persona o grupo de trabajo.

En el estado mexicano de Veracruz se formó la primera Empresa Integradora de Despachos denominada INTAGRO S.A., la que agrupa 34 Despachos, cuya misión es alcanzar la consolidación empresarial de sus asociados, mediante el desarrollo integral bajo una mística social y de servicio y que tiene como objetivo elevar la competitividad de sus asociados.

Esta empresa cumple importante función como facilitadora de los trabajos de los despachos asociados, como reguladora de la actividad técnica de sus socios, convirtiéndose en macroenlace de los despachos ante organizaciones de productores e instituciones públicas, a través de esta organización se han concretizado varios proyectos de capacitación, investigación, validación y comercialización en beneficio de técnicos y productores.

Los logros obtenidos a través de este esquema son muy interesantes, entre otros se realizó la revisión de situación jurídica, fiscal, laboral, de cada despacho socio, y se formó un directorio de los recursos humanos y de servicios que se ofertan. Se han realizado convenios de prestación de servicios y capacitación interna, se regionalizaron los municipios para asignar trabajos a los despachos.

## **VIII. INTEGRANTES Y FORMAS DE ORGANIZACIONES DE LOS DESPACHOS**

Los socios fundadores de las UTPs, han tenido su origen en empresas privadas u organizaciones de productores, y en profesionistas afines que se agrupan con la finalidad de independizarse, formar su propia empresa y proporcionar un servicio de asesoría del agrado del productor, obviamente competitivo, concertado y oportuno.

Por las propias necesidades generadas de trabajo, todos los despachos han tenido que subcontratar a profesionales de diversas especialidades, a los que se les asigna un pago o en su caso una comisión por los trabajos que desarrollen, teniendo la opción en convertirse en socios, una vez que demuestran su eficiencia e interés en el desarrollo del grupo.

Los despachos han tomado diversas formas de asociación de acuerdo a las leyes vigentes, siendo éstas las siguientes:

- a. S.A., Sociedad anónima, que es mercantil,
- b. A.C., Asociación Civil (No mercantil),
- c. S.C., Sociedad Civil (Agrupación intermedia ya que sin

ser mercantil puede realizar transacciones comerciales, sin que el lucro sea la actividad predominante), y por último en

- d. S.Cop. Sociedad Cooperativa. Respecto al capital: los despachos se han constituido unos con acciones declaradas desde su formación, sin capital inicial exhibido, o bien con o sin capital fijo.

Independientemente de la modalidad adoptada la prioridad actual de las UTP's es capitalizarse.

## **IX. RELACION DE LAS UTPs CON LOS PRODUCTORES Y LA OFERTA TECNICA**

Los despachos consideran como **MERCADO POTENCIAL** a los Productores Rurales en general, a la familia campesina y a los trabajadores rurales.

Hemos observado que existe una interrelación entre el nivel económico de los productores y la aceptación al cambio y a la adopción tecnológica, comportándose de manera general de la siguiente forma:

Empresarial-----	Promotor
Intermedio-----	Dispuesto
De escasos recursos-----	Tradicionalista

Por ello recomendamos que las UTP's se centren por el momento en la Asistencia Técnica y Capacitación de los productores intermedios, cubriendo parte de la clientela de productores tradicionales y tender a cubrir todo el mercado de productores empresariales.

Como se señaló anteriormente las UTPs, tienen dos vertientes de trabajo,

- Apoyar programas oficiales que dan estímulos al productor,
- o bien desarrollar sus propios proyectos concertados 100% de manera privada.

Los despachos han desarrollado su oferta técnica de acuerdo a su especialidad (por ejemplo, hay despachos orientados al aspecto forestal), o responden a las necesidades específicas de los productores.

En forma general los despachos tienen, puntos más puntos menos, la siguiente oferta técnica:

- Diagnósticos agrosocioeconómicos regionales y locales.
- Proyectos productivos.
- Organización de Productores.
- Recomendaciones en base a un paquete tecnológico adecuado a las condiciones del productor agropecuario o forestal.
- Apoyo a la Comercialización.
- Capacitación.
- Tramitación de insumos o créditos a través de la Cesión de Derechos de PROCAMPO.
- Análisis de Suelos y Aguas.
- Proyectos de Riego.
- Tramitación de Créditos, Seguros Agropecuarios y de Vida Campesina.
- Control Integral de Plagas.
- Control Integral de Malezas.

- Elaboración de Audiovisuales, Videos, Trópticos, Folletos, etc.
- Divulgación Agropecuaria, Prensa, Radio, T.V., Ferias Agropecuarias, etc.
- Ejecución de Programas Oficiales en Apoyo a los Productores.
- Validación Tecnológica.
- Evaluación de Proyectos.

Respecto a la generación y transferencia de tecnología, la generación ha correspondido en su mayor parte a los centros de investigación oficiales, aunque en la actualidad gran parte de la tecnología de punta la desarrollan empresas privadas y los propios productores en asociación con los centros de investigación.

## **X. ORIGEN Y PROYECCION DE INGRESOS DE AGROSISTEMAS DEL PAPALOAPAN, S.A.**

### **a. Antes de 1996:**

100% de programas oficiales: FIRCO 80% + 20 % Productor.

### **b. 1996:**

90% Programas oficiales.

10% Otros (Directos del productor)

### **c. 01 96-97:**

Venta de equipos (Cercos) 40%

Gestorías diversas 50%: Trámite de permisos y regularizaciones de riego.  
Elaboración de Proyectos de riego.

Organización de Pro-  
ductores.

Cesión de derechos Procampo 10%.

- d. Perspectivas para 1997:**  
Capacitación 50.0%  
Asistencia Técnica 37.5%  
Gestorías diversas 12.5%

## **XI. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SISTEMA. IMPACTOS SOBRE EL INGRESO DE LOS CAMPESINOS Y PEQUEÑOS PRODUCTORES**

Se consideran ventajas: La apertura de empleo para los agrónomos, el mejoramiento de la calidad de la asistencia técnica, la participación de los productores en las decisiones productivas, el mejoramiento de la capacidad técnica de los profesionales y productores, el que el propio productor sea el patrono del técnico, con lo que se incrementa la presencia del técnico y se hace a éste verdaderamente responsable de la producción y productividad en el campo.

Otros aspectos importantes que han resultado ventajosos en el sistema de UTP, es que cada despacho está integrando sus bancos de información regional que se comparte con las instituciones y otras dependencias privadas, economizando en estudios y teniendo resultados a nivel local. Obviamente se han logrado importantes incrementos en la producción y la productividad, especialmente se está haciendo más competitivo al productor, a los técnicos y a los despachos.

Entre las desventajas del sistema se tiene que de pronto a los productores marginales prácticamente se les ha dejado sin asistencia técnica, siendo recomendable que al menos en las pri-

meras etapas de transición sigan siendo atendidos por el Estado, o lo que sería mejor se desarrollen programas específicos de apoyo a estos productores que sean atendidos y dirigidos por las UTP's con apoyo inicial del Estado, en tanto se vuelven más productivos, de tal manera que éstos puedan pagar también la Asistencia Técnica.

Otra desventaja que se ha observado, es que al inicio de las operaciones de los despachos, en su mayoría están sin capital y no cuentan con equipo de movilización, lo que reduce considerablemente su acción en el campo, aún yéndose a vivir a una de las localidades que atiende.

Por otra parte, el hecho de que durante años el productor haya recibido bien o mal asistencia técnica gratuita, lo ha vuelto reticente a pagar los servicios.

## **XII. CONCLUSIONES**

Para concluir con la experiencia de AGROSISTEMAS DEL PAPALOAPAN, S.C. presentamos lo que hemos hecho, lo que hacemos y lo que tenemos planteado hacer.

### **1.- ¿Qué hemos hecho?**

Nos organizamos.

Nos coordinamos con las instituciones.

Nos asociamos con empresas. (INTAGRO y otras)

Ejecutamos programas oficiales.

Organizamos a productores.

Promovimos un Centro de Capacitación Cañero.

Realizamos demostraciones.

Nos capacitamos y capacitamos.

1er Taller de Intercambio de Experiencias.

## 2.- ¿Qué hacemos?

Parcelas demostrativas de método y resultados.  
Validación de tecnologías.  
Apoyamos Programas.  
Proporcionamos Asistencia Técnica Integral.  
Nos coordinamos con el Consejo Mexicano del Arroz.  
Analizamos suelos.  
Promovemos cesión de derechos PROCAMPO.  
Participamos en Ferias, días del Agricultor, Seminarios, Foros, etc.  
Escribimos para la Prensa.  
Organizamos cursos de capacitación.  
Intervenimos en los Comités Técnicos y Directivos de los Distritos de Desarrollo Rural.

## 3.- ¿Qué haremos?

Mejorar la calidad de nuestros servicios.  
Actuar con oportunidad.  
Incrementar nuestra presencia.  
Concertar y cumplir compromisos.  
Participar en programas oficiales y particulares.  
Evaluar y dar seguimiento a nuestras acciones.

Ser cada día mejores; ofrecer y proporcionar un servicio que por sí mismo sea competitivo y eficaz para el productor.

### **XIII. BIBLIOGRAFIA**

**Anónimo.-** Guía de Inducción al puesto de Promotor del Desarrollo Rural Integral. Inédito .1987 CAPYDE-SARH. México.

**Cervantes Ahumada, Raúl.** Derecho Mercantil, Editorial Herrero 1986

**Turrént Fernández, A.** La Asesoría Agronómica Moderna para Maíz. SEDAP, Gob. del Edo. de Veracruz. 1993

**Yáñez López, A.** Informe General y Evaluación del Ciclo P-V 93-93. Inédito. Agrosistemas del Papaloapan. Dic. de 1993

**INTAGRO.-** Primera Asamblea General de Accionistas. 7 de febrero 1997.

**INTAGRO.-** Empresa Integradora de Despachos para el Desarrollo Agropecuario y Forestal, S.A. de C.V. (Tríptico promocional 1997)

9. Centro Cooperativista Uruguayo. *Jorge Artagaveytia.*

# EL CENTRO COOPERATIVISTA URUGUAYO/<sup>1</sup>

## I. INTRODUCCION

El Centro Cooperativista Uruguayo es una Asociación Civil sin fines de lucro, con personería jurídica reconocida por el Estado uruguayo.

Fundado en 1961, se define como una Organización No Gubernamental de Promoción y Desarrollo que trabaja en áreas urbanas y rurales, con grupos de población de escasos recursos, buscando la mejora de la calidad de vida de los mismos mediante una estrategia de desarrollo comunitario alternativo respecto del esquema social imperante. En este sentido, se busca la organización de los interesados en grupos asociativos autogestionarios y la articulación de estos grupos dentro de las estructuras del movimiento cooperativo.

- ✓ El producto de su trabajo es la creación de empresas autogestionadas por los propios beneficiarios en diversos sectores, adoptando la forma cooperativa en sentido amplio. Los sectores de trabajo atienden a pequeños productores rurales (Agropecuario), pequeños pescadores artesanales (Pesca), sectores populares urbanos, trabajadores, artesanos, sindicatos (Vivienda, Ahorro y Crédito, Consumo), mujeres del medio rural y artesanos urbanos (Artesanal).

### 1. Los Objetivos

Los objetivos del trabajo que el C.C.U. se plantea, consisten fundamentalmente en apoyar el crecimiento, la mejora sostenida de la calidad de vida, y el protagonis-

---

<sup>1</sup>Preparado por el Ing. Agr. Jorge Artagaveytia, del Centro Cooperativista Uruguayo.

mo económico y social de los sectores de población tradicionalmente postergados en la sociedad uruguaya.

Trabajadores urbanos y rurales, pequeños empresarios, pequeños y medianos productores rurales, minifundistas, mujeres del campo, reunidos en empresas cooperativas o autogestionarias de diversa índole, están en mejores condiciones de encarar la satisfacción de necesidades básicas como el trabajo, el ingreso, la vivienda, la salud, la educación, la participación en su propio desarrollo, etc.

Pero al mismo tiempo que trabaja por una mejora de la calidad de vida a través del esfuerzo conjunto y organizado, la acción del C.C.U. busca también su articulación en entidades representativas de segundo y tercer grado, y la transformación de estas empresas económicas populares en grupos sociales organizados y representativos, capaces de coadyuvar con su presencia al proceso de cambio social en el Uruguay.

El C.C.U. desarrolla su actividad desde tres áreas de trabajo convergentes: la **asistencia técnica** y organizativa para la gestión (diferente según cada modalidad); la **capacitación**, orientada a producir impactos en la conducción social y económica de las experiencias, en la capacidad crítica de los dirigentes y en su poder de convocatoria; finalmente, la **promoción** de nuevos grupos y experiencias, que a la vez de buscar alternativas para atacar los problemas de los sectores populares, fortalezcan el movimiento articulándose en él y participando activamente en la definición de su línea política.

## **2. La Organización**

Desde el punto de vista organizativo, el C.C.U. se gobierna mediante su órgano máximo, la Asamblea de Socios, integrada por todos aquellos funcionarios que cumplan los requisitos estatutarios. Este órgano fija las políticas y lineamientos generales de la Institución y elige el Comité de Gestión, órgano político-administrativo encargado de implementar aquellas.

El trabajo se organiza mediante equipos interdisciplinarios especializados en función de los grupos beneficiarios con los cuales se trabaja. Nuestros recursos humanos se componen de profesionales universitarios, personal técnico y semitécnicos, y personal de administración, que totalizan las 90 personas.

## **3. El Financiamiento**

El Centro financia sus actividades en un 50 % con recursos nacionales que provienen de la venta de servicios técnicos a los propios grupos beneficiarios y un 50 % con apoyo proveniente de agencias de desarrollo, principalmente europeas, que vienen colaborando con nuestra Institución desde su fundación.

Como expusieramos anteriormente, el C.C.U. es una ONG y mantiene total independencia de criterio en la definición de sus líneas de trabajo respecto de los diversos gobiernos y del Estado en general. No obstante, en todos los casos que sea posible y que no desdibuje el rol protagónico de los beneficiarios, se establecen relaciones de cooperación y colaboración con el gobierno, ya sea a nivel nacional como departamental.

## **II. BREVE DESCRIPCION DEL SECTOR BENEFICIARIO DEL AREA RURAL**

### **1. LOS TIPOS SOCIALES DE PRODUCCION EN EL MEDIO RURAL**

Investigaciones realizadas por distintas instituciones, en especial la CEPAL, confrontadas a su vez con la realidad del Uruguay definen que los «PRODUCTORES FAMILIARES» son aquellos que si bien producen para el mercado, contratan en el año menos de 25 jornales de mano de obra asalariada o “extrafamiliar”.

De la misma forma se puede identificar una amplia gama de productores que se encuentran en una etapa de transición entre la producción familiar y la empresa capitalista. A esta categoría se la denomina PRODUCCION TRANSICIONAL RURAL. Los productores transicionales son aquellos que contratan entre 25 y 500 jornales de mano de obra extrafamiliar.

Finalmente la PRODUCCION CAPITALISTA O EMPRESARIAL RURAL estará compuesta por aquellos productores que contratan más de 500 jornales al año.

### **2. IMPORTANCIA DE LA PRODUCCION FAMILIAR EN EL URUGUAY**

#### **a. EN EL N° DE PREDIOS:**

<b>TIPO SOCIAL DE PRODUCCION</b>	<b>N° DE PREDIOS</b>	<b>% del TOTAL</b>
<b>FAMILIAR</b>	<b>33.163</b>	<b>60</b>
<b>OTROS TIPOS</b>	<b>21.653</b>	<b>40</b>
<b>TOTAL</b>	<b>53.362</b>	<b>100</b>

Fuente: Censo General Agropecuario de 1990. MGAP.

**b. EN LA SUPERFICIE UTILIZADA:**

	<b>SUPERFICIE</b> (miles de has)	<b>% del total</b>
PRODUCTORES FAMILIARES	2.692	17
OTRO TIPO DE PRODUCTORES	13.111	83
TOTAL	15.803	100

Fuente: Censo General Agropecuario de 1990. MGAP.

**c. EN EL TIPO DE EXPLOTACION Y EN LA PRODUCCION**

Rubro de especialización.	Nº de explotaciones	Superficie Total (miles Has)	Producción Total (Toneladas )
Ganadería	19.617	2.126	- Carne vacuna - 54.000 - Carne ovina - 2.900 - Lana - 10.000
Agríc/ganaderos	3.253	130	- Cultivos - 39.100
Lechería	5.503	332	- 110 millones de litros
Horticultura	2.785	5,2	- 35.400 (incluida papa)
Fruticultura	1.376	2	- 12.600 (frutas no cítricas)
Hortifruticultura	369	5,1	- 2.500 (incluida papa)
Otros	260	3	
TOTAL	33.163	2.603,3	

**d. INGRESO NETO POR PREDIO PARA LOS PRODUCTORES FAMILIARES, DE ACUERDO A SU RUBRO DE ESPECIALIZACIÓN (Ejercicio 1993/94)**

Rubro de especialización	Superficie Promedio (hectáreas)	Ingreso Neto (U\$S)
Ganadería	144	1.400 - 1.800
Agríc/Ganadero	210	(2.500) - 1.000
Lechería	76	400 - 2.000
Horticultura	5	400
Fruticultura	4.7	900 - 1.300

Fuente: Ministerio de Agricultura y Pesca.

Nota: El ingreso neto está calculado en base a la diferencia entre el ingreso bruto alcanzado y los costos tanto directos como fijos del predio (mano de obra o ficto, amortización y reparación de mejoras fijas y equipo, impuestos y gastos de administración).

### 3. POBREZA RURAL

De acuerdo a estudio del FIDA/MGAP (1992) en base a criterios de la CEPAL, los hogares pobres rurales serían aquellos que tienen ingresos por todo concepto menores a los U\$S 3.200 anuales. En base a estos criterios, el estudio citado dio los siguientes resultados:

1. 151.000 personas por debajo de la línea de pobreza (43.6 % del total de población rural).

2. 22.000 hogares de asalariados rurales pobres.
3. 17.300 hogares de pequeños productores pobres.

### **III. DESAFIOS PARA LA PRODUCCION FAMILIAR EN LA PROXIMA DECADA**

#### **1º. Cambios en la forma de producir debido a avances tecnológicos**

¿Cuál y cómo debe ser la inserción de este sector en este proceso?

#### **2º. Permanencia de este sector en el circuito productivo (Reconversión)**

¿Qué rubros y con qué organización se deben hacer?

¿Cómo afrontar el riesgo que el cambio implica?

¿Cómo incorporar mayor valor al trabajo familiar?

#### **3º. Superación de las restricciones a la producción dadas por sus diseconomías de escala**

- Acciones en común. Identificar mecanismos claros para compartir recursos de producción.
- Dinamizar el rol de las organizaciones de productores. ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES.

#### **4º. Manejar mejor la combinación de los recursos de producción.**

- Mejorar la sustentabilidad de las producciones.
- Capacitación en gestión.

## **IV. PRINCIPALES ANTECEDENTES DE TRABAJO DEL CCU EN EL AREA RURAL**

### **1. INTRODUCCION**

El Centro Cooperativista ha venido prestando sus servicios a un importante número de cooperativas agropecuarias y agrupamientos de productores de todas las regiones del país.

La realización de estudios-diagnósticos de las instituciones, sus actividades y sus zonas de influencia han resultado herramientas de gran utilidad para la elaboración de programas de acción cooperativa, así como a los efectos de la identificación de proyectos de inversión que apuntarán a resolver problemas que obstaculizan el crecimiento y desarrollo en su entorno zonal.

Del mismo modo, el Centro trabaja intensamente en el área de organización de pequeños y medianos productores, habiendo concretado experiencias de vinculación y organización de productores a nivel zonal. Esto ha permitido la superación de su aislamiento para abordar conjuntamente la solución de distintos problemas en el área de la producción y la comercialización de sus productos.

Paralelamente a las actividades de promoción y asesoramiento técnico, el CCU ha desarrollado una serie de instrumentos de capacitación en diferentes áreas vinculadas al cooperativismo agrario y la acción grupal. Los mismos han sido utilizados tanto en el desarrollo de los programas en ejecución como en instancias específicas de capacitación.

## **2. LAS ETAPAS EN EL TRABAJO DEL CCU EN EL AREA RURAL**

Tres grandes etapas han caracterizado el trabajo del CCU en el área rural. Estas “etapas” que se dan en el tiempo no son estáticas sino que van acumulando acciones que suman a una misma finalidad. Las etapas son:

### **a. Fortalecimiento de las cooperativas y sociedades de fomento rural**

- Prácticamente desde el nacimiento del CCU (en la década del '60), se comenzó a trabajar en el medio rural, apoyando el fortalecimiento de las cooperativas agrarias que se habían formado como resultado de un fenómeno alternativo de agrupamiento y organización en la década del 40.
- La cooperativa era concebida como un elemento dinamizador del desarrollo de sus asociados, sus familias y su zona.

### **b. Promoción y formación de las centrales de segundo grado**

- La consolidación de las cooperativas primarias requería necesariamente de la creación de organizaciones de 2º grado como instrumento de viabilidad económica de la organización de base. Esta línea de acción ya se había iniciado en 1967 cuando

un grupo de cooperativas con el apoyo del CCU, crean la Central Lanera Uruguaya.

- Sin embargo es a partir de fines de la década del '70 donde surgen las centrales como una opción posible para aumentar el tamaño de las cooperativas. La creación de las centrales de 2º grado y de las Cooperativas Agrarias Federadas permitió concretar un nivel de articulación y coordinación en lo gremial, económico y político sin antecedentes en el país.

**c. Identificación de soluciones para los sectores más postergados del medio rural**

- Finalmente se puede identificar una tercera etapa en que el CCU integra una acción promocional autónoma dirigida a identificar y viabilizar soluciones específicas para los sectores sociales más postergados del medio rural.
- Las actividades involucradas con esta línea son mucho más de base, vinculadas a zonas o regiones específicas y utilizan como herramientas fundamentales la asistencia técnica para superar restricciones productivas, el trabajo grupal como método de análisis de su propia realidad y la acción grupal y de autoayuda para superar las restricciones de escala.  
El grupo es concebido como una herramien

ta que permite a la familia productora tomar conciencia de su realidad y de su entorno para poder actuar sobre ella.

- Asimismo el sistema cooperativo creado permite contar con una infraestructura básica que facilita la acción sobre los sectores de menos recursos del medio rural.
- En esta etapa también cobra fundamental importancia el trabajo con la familia de los productores, ya que son todos los integrantes de ella los que trabajan en la unidad de producción.  
Como ya se ha mencionado estos tres momentos son dinámicos y no estancos. En virtud de las tendencias y nuevos marcos, el CCU sigue trabajando estas líneas con estrategias adaptadas al momento pero con la misma intencionalidad política.

### **3. ANTECEDENTES DE TRABAJO**

#### **a. Actividades de identificación y realización de proyectos**

\* Las principales actividades realizadas por el C.C.U. vinculadas al área de proyectos y diagnósticos en el medio rural son:

- i) Proyectos y asesoramiento en la instalación de Plantas Cooperativas Industrializadoras de Leche en los departamentos de Flores, Paysandú, Colonia y Treinta y Tres.

- ii) Proyectos para la instalación de Campos de Recría de Reemplazos Lecheros en los departamentos de San José, Florida, Colonia y Río Negro.
- iii) Proyectos de desarrollo de las cuencas lecheras de Cardal y Cerro Largo.
- iv) Diagnósticos participativos en las zonas de San Carlos, Rodó, Risso y Egaña.
- v) Proyectos de desarrollo cooperativo en Durazno, San José, Treinta y Tres, Rocha y Colonia.
- vi) Estudios de factibilidad de proyectos agroindustriales en hortifruticultura, arroz, especias, vinos, miel.

**b. Antecedentes en Administración de Fondos de Créditos**

- \* El CCU administra fondos de crédito para pequeños productores con el objetivo de brindar una herramienta para su desarrollo. En muchos casos también se realiza conjuntamente con el otorgamiento de crédito, la asistencia técnica y la capacitación necesaria.

Los mismos son:

- i) BID. Desde 1981 el CCU opera un crédito de la línea «Pequeños Proyectos»

por un monto equivalente a U\$\$ 500.000<sup>oo</sup> que constituyen un fondo rotatorio para préstamos a pequeños productores en tres líneas: inversión, cultivos, comercialización.

- ii) **BID-APICOLA.** En noviembre de 1991 el BID aprobó otro crédito de la línea de «Pequeños Proyectos» por un monto de U\$\$ 500.000<sup>oo</sup> destinado a financiar la iniciación apícola de grupos de mujeres y jóvenes del medio rural. La cooperación técnica de este proyecto es fundamentalmente destinada a capacitación y asistencia técnica a los grupos por parte del CCU.

### **c. Antecedentes en Capacitación**

El CCU tuvo su origen como centro de capacitación en cooperativismo.

En un principio desarrolló la modalidad de cursos y seminarios, para después volcarse a trabajar directamente en el medio como forma de capacitación en la acción. En este sentido los trabajos que se reseñan como actividades de asistencia técnica y promoción tienen un importante componente de capacitación.

Fruto de la sistematización de estas experiencias y de la constatación de la necesidad de instancias específicas de formación y capacitación, se han desarrollado los siguientes cursos:

- i) Taller sobre “Identificación de estrategias de acción para el desarrollo de las cooperativas”.
- ii) Cursos de contabilidad para funcionarios de Cooperativas.
- iii) Taller sobre metodologías para la Elaboración, Monitoreo y Evaluación de Proyectos de Desarrollo.
- iv) Taller para técnicos de grupos sobre herramientas de trabajo grupales.
- v) Taller de administración de equipos de maquinaria grupal.
- vi) Curso de gestión para pequeños productores lecheros.
- vii) Curso de iniciación en apicultura.

**d. Antecedentes en Asistencia Técnica y Promoción**

El CCU ha desarrollado numerosos programas de campo que trabajan directamente con los pequeños productores, sus familias y sus organizaciones. Algunos de ellos son:

**i) Programas de Apoyo a la Extensión Cooperativa**

Los servicios de extensión cooperativa en el Movimiento Cooperativo Agrario fueron gene-

realizados a partir de la década del '80. El CCU en cooperación con las cooperativas desarrolló actividades de extensión y asistencia técnica en numerosos puntos del país.

Junto al objetivo de consolidar a las cooperativas existía la intencionalidad de hacer ver la necesidad de la extensión y la asistencia técnica en las empresas de este tipo.

Se apoyaron principalmente cooperativas de Tacuarembó, Colonia, Treinta y Tres, San José, Rocha y Maldonado.

## **ii) Programa Granja**

En el rubro granjero se trabajó con grupos de productores en las áreas de producción, comercialización y articulación de pequeñas agroindustrias.

Este programa tuvo una duración de casi diez años y como resultado de sus acciones se pueden mencionar los siguientes puntos:

- \* El programa trabajó con más de 120 pequeños productores hortícolas en sus diferentes actividades.
- \* Los grupos de productores formados crecieron significativamente en la producción y desarrollaron experiencias piloto de comercialización tales como el abastecimiento a Organismos del Estado, la distribución

propia a comercios y la participación directa en ferias.

- \* Se generó un espacio de articulación entre técnicos de grupos y la cooperativa CAL PANDO.
- \* Se realizó una experiencia piloto de producción de hortalizas para congelar y platos preparados entre 6 grupos de productores y la Cooperativa PROMOPES.
- \* Se forma Agroindustrias Totoral que busca romper el monopolio de las especias en Uruguay.

### **iii) Programa de Asentamientos Cooperativos (PAC)**

El PAC promovió durante el período 1987-1991, el desarrollo de grupos que buscaran crear formas asociativas de producción agropecuaria viables, que tendieran a generar un uso colectivo de los recursos de producción y una distribución equitativa de lo generado por el trabajo en esa actividad.

Pese a haber apoyado numerosos grupos y haber contactado a casi 140 iniciativas, las condiciones objetivas no permitieron continuar con el programa.

### **iv) Programa “Colonia Lavalleja”**

Desarrollado en Colonia Lavalleja, a 100 km. al este de la ciudad de Salto, el programa trabajó

con los pequeños productores ganaderos de la Zona a través de tres grandes líneas:

- \* Favoreciendo la creación de servicios al productor vinculados a la producción (comercialización, maquinaria para implantación de pasturas, etc.) pero también destinados a mejorar la calidad de vida de él y su familia (liceo, policlínica, etc.).
- \* Mejorando el nivel productivo ganadero al buscar la diversificación del sistema de producción en los productos vendidos dentro de carne y lana.
- \* Incorporando nuevos rubros que sustituyan o complementen el ingreso derivado de la ganadería.

El programa se ejecutó entre 1988 y 1992.

**e. Antecedentes en Asesoramiento y Apoyo al Movimiento Cooperativo**

Desde la creación del CCU se ha desarrollado un trabajo de asesoramiento y apoyo a numerosas organizaciones de productores cooperativas y gremiales.

Los principales antecedentes de trabajo son:

- i) Apoyo a la creación de las centrales de 2º grado.

El CCU ha tenido una activa participación en la creación de las Centrales Cooperativas de 2º grado. Desde la promoción hasta la prestación de servicios tales como asesoramiento económico-financiero,

auditorías, apoyos técnicos, etc. han sido brindados a las siguientes centrales:

- \* Central Lanera Uruguaya.
- \* Central de Granos.
- \* Cooperativas Agrarias Federadas.
- \* Central de Carnes.
- \* Central Apícola Cooperativa.

ii) Asesoramiento económico-financiero y auditorías.

El CCU ha realizado numerosos trabajos técnicos que tienden a la consolidación del Movimiento Cooperativo y Gremial. Se destaca la atención de 18 cooperativas en los departamentos de Colonia, Soriano, Río Negro, Paysandú, Florida, Salto, Rocha, Treinta y Tres.

## V. LOS PROGRAMAS ACTUALES DEL CCU EN EL AREA RURAL

### 1. La Misión del Area Rural

- Durante el año 1993 el Area Rural realizó un proceso de Planificación Estratégica. El mismo se hizo en función de la necesidad de hacer un serio esfuerzo de revisión y planificación que permitiera identificar líneas estratégicas de desarrollo.
- Fruto de este proceso se logra definir su Misión que se presenta a continuación:

Promoción y prestación de servicios a organizaciones asociativas con valores cooperativos, priorizando aquellas vinculadas a los sectores de más escasos recursos del medio rural.
--

## **2. Orientaciones Estratégicas**

Cuatro son las grandes orientaciones estratégicas que se han definido para los próximos años. Las mismas buscan ser los hilos conductores de los diferentes programas y las acciones que se llevan adelante. Por otra parte buscan guardar coherencia con las líneas estratégicas del CCU en su conjunto.

En primer término se entiende necesario asumir una estrategia de realización de propuestas más completas y calificadas que reafirmen la utilidad de la herramienta cooperativa y los procesos de toma de decisión colectiva y democrática.

Para ello es necesario diseñar o enfatizar aquellas propuestas que apunten a la disminución de incertidumbres y sean innovadoras en cuanto a reconversión.

Supone además del fortalecimiento de las organizaciones de pequeños productores, la búsqueda de nuevos rubros en los cuales los pequeños productores sean competitivos en las nuevas condiciones de mercado.

Esto implica crecer en las áreas de investigación aplicada y validación de experiencias.

En segundo término, se ve necesario revisar el modelo de intervención en nuestros programas para garantizar con ellos un mayor impacto a través de la aplicación de los mismos. Esto implica revisar metodología, implementar programas de capacitación hacia las áreas de prioridad y/o incorporación de recursos humanos calificados.

En tercer lugar, se entiende necesario favorecer y fortalecer las articulaciones zonales y regionales de las diferentes organizaciones cooperativas de productores, para afrontar de una mejor forma la creciente competitividad que plantean la apertura económica y la integración regional.

Ello implicará acciones relativas a la realización de diagnósticos más acabados y sistemáticos de las necesidades y potencialidades de los beneficiarios, segmentando ya no por cooperativa sino por sistema cooperativa/región/rubro.

En virtud de las crecientes dificultades de trabajo que vive el país y especialmente el medio rural, se define como una orientación estratégica la creación de fuentes de trabajo para los sectores con más dificultad de inserción laboral.

### 3. Caracterización del Area Rural del CCU

#### 3.1. Recursos Humanos

\* N° de RECURSOS Y DISTRIBUCION SEGUN DISCIPLINA

DISCIPLINAS	N° DE INTEGRANTES
INGENIEROS AGRONOMOS	10
CONTADORES	3
ASISTENTES SOCIALES	4
TECNICO AGROPECUARIO	1
COMUNICADOR RURAL	1
TOTAL	19

Nota: La plantilla de Ingenieros Agrónomos contempla diferentes especializaciones y orientaciones (economía agrícola, proyectos, producción lechera, ganadería, horticultura, etc.).

### 3.2. Recursos Financieros

La UPE RURAL obtiene los recursos financieros para desarrollar sus programas y actividades de las siguientes fuentes:

- \* Venta de servicios técnicos al Movimiento Cooperativo y Gremial y también ocasionalmente por proyectos apoyados por Intendencias y otras instituciones del Estado.
- \* Por proyectos financiados específicamente para el Area Rural por la Cooperación Internacional.
- \* Por Proyectos Globales y excedentes de otros servicios del Centro Cooperativista Uruguayo.

COMPOSICION DE FINANCIAMIENTO DEL AREA RURAL (1994-1996)	
Venta de servicios	19%
Proyectos y licitaciones con el Estado	5%
Proyectos específicos de la Cooperación Internacional	54%
Proyectos Globales y servicios excedentarios del CCU	22%

### 3.3. Los Programas de Trabajo Actuales

A continuación se presenta un cuadro resumen de las acciones desarrolladas por la UPE RU-

RAL. Las mismas pueden agruparse en tres grandes programas de acción directa a nivel nacional y uno a nivel internacional.

**Programa 1 : Identificación y desarrollo de experiencias de reconversión de pequeños productores familiares frente al MERCOSUR.**

Proyectos	Objetivo	Productos	Actividades
Pequeños productores lecheros de San José.	Se identifican y desarrollan una serie de alternativas que les permite a los pequeños productores lecheros mantener o aumentar sus ingresos.	-5 grupos apoyados - Experiencias piloto en: Leche de cabra (3) <sup>1</sup> Producción de cerdos (18) Tambo cooperativo (6) - 60 productores asistidos. - 35 proyectos de inversión.	Identificación y validación de nuevos rubros. Promoción. Asistencia técnica. Capacitación.
Acciones de extensión y promoción en Rodó, Risso y Egaña. (Soriano)	Se apoya la organización de los productores familiares de la zona y la identificación de nuevas alternativas productivas.	- 9 grupos apoyados: 5 lecheros 2 Agrícola - Ganaderos 1 Leche Ovina (5) 1 Hortícola (6) - 76 productores asistidos técnicamente.	Promoción. Validación de nuevos rubros para la zona. Asistencia técnica. Organización.
Programa San Javier (Río Negro)	Contribuir a mejorar las condiciones de vida de la zona a través de la promoción y el desarrollo de sus productores mediante la incorporación de nuevas tecnologías, otros rubros y la organización de los mismos.	- Tres grupos lecheros formados. - Experiencias piloto en horticultura. - Organización de apicultores. - Comisión de vecinos funcionando. - 60 productores asistidos.	- Asistencia técnica en : * lechería * horticultura * apicultura  - Capacitación - Organización - Crédito
Programa Pequeños Horticultores de Salto.	Apoyar el desarrollo productivo y organizativo de los pequeños productores hortícolas de los alrededores de Salto.	- Formación de 3 grupos de productores. - Capacitación de 50 productores. - 17 proyectos de inversión realizados. - 40 productores asesorados.	- Asistencia técnica. - Capacitación. - Organización.

<sup>1</sup> ( ) N° de productores o asalariados involucrados en las experiencias piloto de producción y o actividades desarrolladas.

**Programa 2 :** Apoyo al fortalecimiento del Movimiento Cooperativo y Gremial de la pequeña y mediana producción rural.

<b>Proyectos</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Productos</b>	<b>Actividades</b>
Apoyo al movimiento cooperativo (Colonia, Florida y entidades de alcance nacional).	Se fortalece el Movimiento Cooperativo y Gremial Agrario a través de la prestación de servicios técnicos.	- Se asesora a : 4 Coop. Agrarias. 2 Centrales de 2º grado. 2 Gremiales. - Las instituciones asesoradas agrupan a 500 productores y 150 trabajadores.	Asesoramiento en la gestión económica y financiera. Apoyo jurídico. Asesoramiento informático. Planificación estratégica. Capacitación.

**Programa 3:** Creación de fuentes de trabajo para los sectores del medio rural con más dificultad de inserción laboral (especialmente la mujer y el joven rural de bajos recursos).

<b>Proyectos</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Productos</b>	<b>Actividades</b>
Proyecto apícola para la Mujer y Joven Rural.  (Paysandú, Río Negro, Soriano, Colonia, San José, Canelones, Lavalleja, Rocha, Maldonado, Treinta y Tres y Cerro Largo).	Desarrollar a la mujer y el joven rural de bajos ingresos que constituyen los sectores más vulnerables del medio rural a través de una actividad económica autosustentable (la apicultura).	- 567 beneficiarios organizados en 102 grupos. - U\$S 500.000 de créditos otorgados. - 38.000 colmenas en producción generadas por el programa que representan el 13,5 % del total de colmenas del país.	Asistencia técnica. Capacitación. Crédito. Talleres.

## Programa 4: Cooperación Sur-Sur.

Proyectos	Objetivo	Productos	Actividades
Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (Cuba) - CCU.	ANAP y CCU identifican y desarrollan áreas de cooperación mutua que permiten fortalecer a las organizaciones cooperativas y gremiales de campesinos y pequeños productores familiares de ambos países.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se incorpora la informática en la gestión de 8 cooperativas del Municipio de San Antonio de los Baños.</li> <li>-Se elabora un software de gestión cooperativo.</li> <li>-Se realiza el diagnóstico de la zona de San Antonio de los Baños.</li> <li>- Se capacitan técnicos uruguayos en control biológico de plagas e implementación de laboratorios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación institucional.</li> <li>Asesoramiento técnico.</li> <li>Capacitación.</li> </ul>

Para el desarrollo de sus programas la UPE RURAL también articula y coordina acciones con las siguientes instituciones:

- \* Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP): Programas Prova,<sup>3</sup> PRONAPPA - FIDA,<sup>4</sup> PREDEG<sup>5</sup>.
- \* Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- \* Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias: INIA - Las Brujas.
- \* Red de Agroindustrias Rurales: REDAR- IICA.
- \* Comisión Nacional de Seguridad Alimentaria: FAO - FAS (OPP).
- \* Facultad de Agronomía.

<sup>3</sup> Programa de Validación de Alternativas Agrícolas.

<sup>4</sup> Programa Nacional de Apoyo a Pequeños Productores Agropecuarios.

<sup>5</sup> Programa de Reconversión de la Granja.



Reflexiones sobre las exposiciones y comentarios del Seminario.  
*Roberto Casás*

## REFLEXIONES SOBRE LAS EXPOSICIONES Y COMENTARIOS DEL SEMINARIO/<sup>1</sup>

Las políticas orientadas hacia el mercado vigentes en los países de la Región, se sustentan en sistemas crecientemente democráticos, con cambios notorios en cuanto a la liberalización del comercio, la inserción en el mercado, la descentralización administrativa y la privatización de los servicios del Estado.

Estos cambios han afectado la instrumentación de la política de crecimiento nacional y sectorial, con consecuencias que han desestabilizado momentáneamente los servicios públicos orientados a mitigar los efectos negativos sobre la equidad, originados colateralmente por los esfuerzos realizados para la reactivación económica.

Dentro de este panorama, las instituciones de asistencia técnica agraria de la América Latina, incluyendo las del Paraguay, están analizando y experimentando propuestas de cambios institucionales y operativos en los servicios, siendo evidente, como conclusión fundamental de este Seminario Internacional, que *un solo modelo institucional no puede satisfacer a los diferentes usuarios y a todas las necesidades y demandas planteadas por ellos.*

*Los sistemas de Asistencia Técnica han experimentado en la Región, durante los últimos años, una importante diversificación de los modelos organizacionales aplicados (entre ellos las Unidades Técnicas Privadas, UTPs), tal como quedó demostrado por la diversidad de las instituciones que presentaron sus experiencias y del público que participó en el Seminario.*

---

<sup>1</sup> Preparado por el Ing. Agr. Roberto Casás, Representante del IICA en el Paraguay con el aporte de los Ingenieros Agrónomos Miguel Cetrángolo y Ricardo Pedretti. Coordinador, y del Equipo Técnico del Proyecto Piloto UTP's de la Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos -DINCAP/MAG.

Los objetivos de los modelos utilizados por las diversas instituciones de Asistencia Técnica presentes en el Seminario (que abarca una gama que va desde consultoras privadas de nombre individual y empresas organizadas como sociedades, a fundaciones sin fines de lucro orientadas explícitamente a la promoción humana), de acuerdo con las presentaciones realizadas, se orientan fundamentalmente a:

- a. *Atender con mayor eficiencia y eficacia la cobertura de un espectro más amplio de demandantes de los servicios de asistencia técnica.*
- b. *Ampliar y diversificar las actividades ofrecidas, de acuerdo con la demanda, y adecuar la dotación de recursos de los diferentes componentes y unidades del sistema de asistencia técnica.*
- c. *Aplicar presupuestos elaborados en forma participativa y adecuados a las necesidades, financiados por un mayor número de diferentes fuentes para atender en forma eficiente y sostenible los planes, programas y proyectos de asistencia técnica campesina.*
- d. *Lograr una real y efectiva participación de los beneficiarios en todas las etapas del proceso de asistencia técnica, desde la programación de las actividades, su ejecución y en los beneficios obtenidos de ellas, incluyendo el pago de los costos de los servicios recibidos, si así corresponde.*

Las reflexiones que se presentan a continuación no tienen como objetivo dar una receta, sino que dado que este tema está en permanente evolución, lo que se busca es poner a consideración de los actores que intervienen en el proceso de modernización del sector agropecuario y forestal paraguayo, mayor información confiable e identificar

aspectos fundamentales que se deberían tener en consideración al definir el sistema y los modelos institucionales de asistencia técnica campesina, ya que éstos deben responder a las necesidades y características políticas, socioeconómicas, tecnológicas y culturales de cada país, del grupo objetivo beneficiario de la intervención y de su entorno.

En las exposiciones que se presentan en este documento, realizadas por los representantes de las diferentes entidades invitadas al Seminario, se encuentra una amplia gama de modelos institucionales, experiencias y aspectos relevantes para las situaciones en que éstas desarrollan sus actividades, de las cuales el lector puede extraer sus propias conclusiones y analizar las posibilidades de su aplicación conforme a su propia realidad y necesidades.

A continuación se da énfasis a algunos aspectos que los organizadores del Seminario creen conveniente remarcar, dada su relevancia como factores que afectan el proceso de creación, desarrollo y sostenibilidad de las UTPs y que fueron tema de análisis y debate durante el Seminario.

Varios expositores se refirieron a la importancia y a la necesidad de la **definición precisa y responsable de los roles y funciones de cada uno de los actores** que intervienen en el proceso, los productores, el Estado y los consultores, para definir las relaciones y administrar adecuadamente las interacciones y articulaciones entre ellos. Los aportes presentados por De Kartzow en su exposición son esclarecedores con relación a este aspecto.

Asimismo se señaló la necesidad de **que los actores compartan objetivos de desarrollo comunes**, como se pudo apreciar en las exposiciones de Kartzow, FUNDAPAZ, del representante del Comité de Cafetaleros de Colombia, de la GIA, de la AGRARIA de Chile, y de Agrosistemas de Papaloapán de México, entre otros. Este concepto se encuentra presente en la mayoría de las presentaciones con diferentes grados de claridad y precisión.

En las exposiciones de los representantes de FUNDAPAZ de Argentina, del Comité de Cafetaleros y del CIPAV de Colombia, de la GIA y de la AGRARIA de Chile, se planteó la **necesidad y la importancia de la intervención del Estado en la atención a los campesinos y pequeños productores, instrumentada en forma descentralizada a nivel regional y local, pero acorde y coherente con las políticas y programas nacionales.**

Por parte de los representantes de entidades de Argentina, Brasil, Colombia, Chile y México, se destacó el **rol que jugó el Estado en la creación, desarrollo y consolidación de las UTPs**, promoviendo y creando en algunos casos las condiciones propicias para que las UTPs se generaran y cumplieran adecuadamente con su papel, y en otros trasladando problemas propios de las instituciones del Estado, que deben ser analizados en forma conjunta para solucionarlos y lograr implementar un modelo con mayores ventajas desde el punto de vista de su instrumentación y eficiencia en cuanto al logro de los resultados finales, incrementar los niveles de ingresos y mejorar las condiciones de vida de la familia campesina.

Con relación a las **estrategias de intervención**, la mayoría de las instituciones manifestaron que están trabajando en actividades de **investigación-acción para el desarrollo**, FUNDAPAZ, AGRARIA, GIA, CIPAV, CCU, entre otras. Señalando la necesidad de contar con la necesaria y suficiente información inicial que permita definir y programar en forma precisa y adecuada la ejecución, el seguimiento y la evaluación de los resultados e impactos de las actividades, así como las reprogramaciones que fuesen necesarias por diferentes causas, internas o externas.

Respecto a la metodología de trabajo, prácticamente todas las entidades representadas dieron énfasis al **trabajo con grupos organizados o a la promoción de la participación de los beneficiarios orientada a la autogestión; la aplicación del enfoque sistémico y a la**

**atención integral de los productores, teniendo al predio como una unidad, brindando servicios de capacitación y asistencia técnica** para la producción, la gestión del crédito, de la comercialización, la organización y gestión de los grupos de los productores (De Kartzow, FUNDAPAZ, Comité de Cafetaleros, CIPAV, GIA, AGRARIA, PLENA, CCU, Agrosistemas de Papaloapán).

Con relación al **desarrollo y la sostenibilidad de las UTPs**, se hizo referencia al financiamiento de sus actividades y a la necesidad de capitalización de las mismas para permanecer en el mercado. En términos generales se coincidió en la **necesidad de diversificar las fuentes de ingresos**, ya que la dependencia de pocas fuentes (nacionales e internacionales) conspira contra la sostenibilidad de las UTPs. Se mencionaron las experiencias de algunas entidades en la venta de otros tipos de servicios, de bienes e insumos y su participación en actividades productivas como forma de diversificar las fuentes de ingresos.

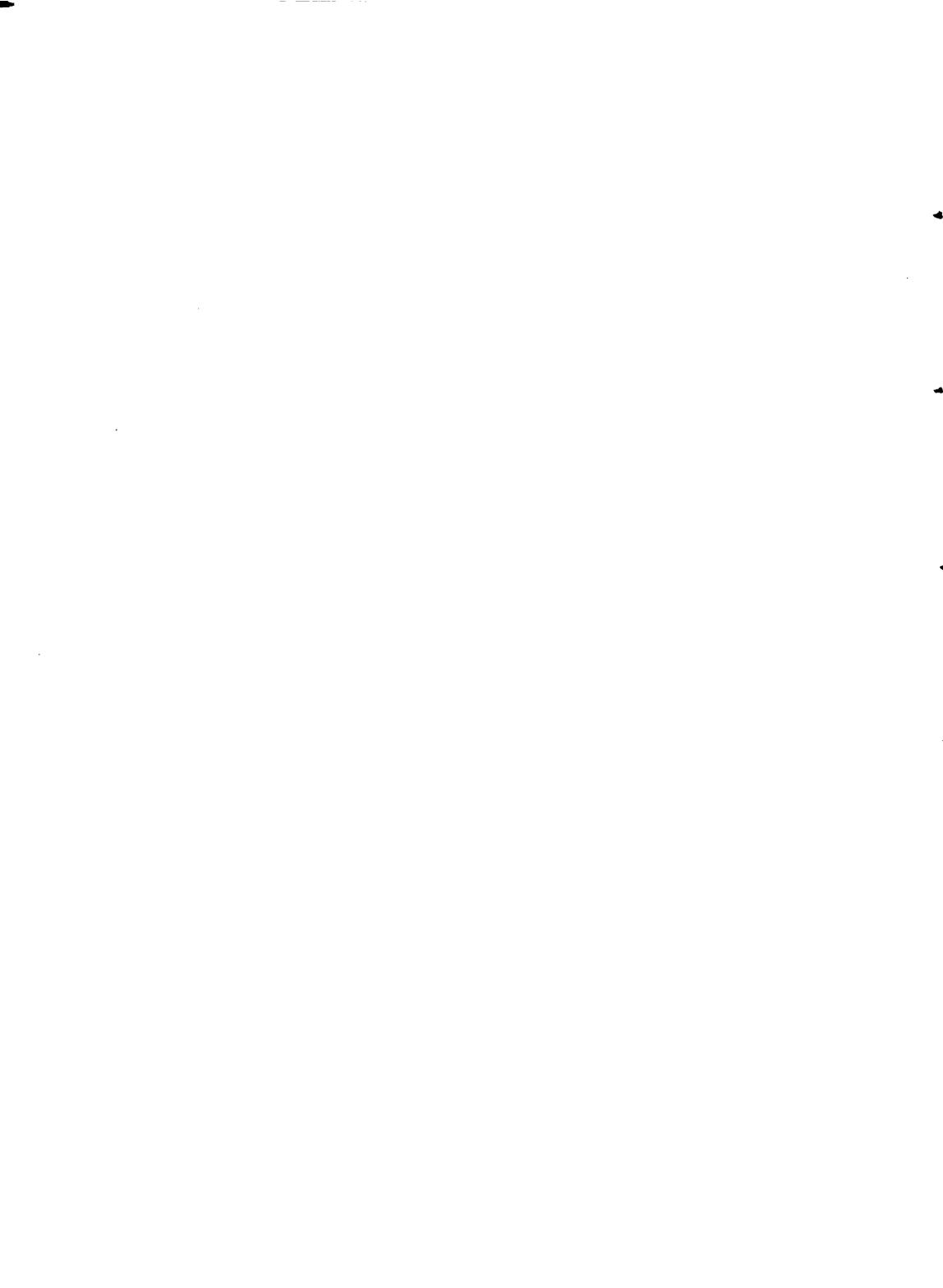
Dada la vinculación con el tema y con miras a incrementar la eficiencia y mejorar la calidad de los resultados de las actividades, se coincidió en la **necesidad de que los beneficiarios participen en lo posible en su financiamiento.**(PLENA, AGRARIA, Agrosistemas de Papaloapán, CCU). A este respecto son dignos de consideración los alcances presentados por los representantes de FUNDAPAZ y del Comité de Cafetaleros de Colombia, dados los objetivos marcadamente sociales del primero y la relación con un gremio vinculado a la producción de un rubro del segundo.

Algunos expositores se refirieron, en forma directa o indirecta, al **impacto cuantitativo de las actividades de asistencia técnica sobre los ingresos de los pequeños productores y campesinos**, (FUNDAPAZ, PLENA y AGRARIA), se coincidió en este aspecto sobre la necesidad de realizar estudios iniciales de base, que permitan realizar una evaluación cuantitativa y cualitativa de los resultados e

impactos de las actividades realizadas, para su reprogramación cuando sea del caso y aprovechar las experiencias ganadas en la programación y ejecución de nuevas intervenciones.

Hubo coincidencia entre expositores y participantes en que el Seminario realizó un aporte importante en análisis y difusión de las características del proceso de tercerización de la asistencia técnica agraria. Asimismo se consideró que ayudará a una mayor comprensión y conocimiento del mismo, **contar en próximos eventos con la participación y opiniones de los pequeños productores y campesinos beneficiarios de las actividades desarrolladas por las UTPs.**

RC.16.09.97



Lista de participantes. Seminario Internacional  
*"Intercambio de Experiencias sobre la Tercerización  
de la Asistencia Técnica Agraria"*

**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA  
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION  
PARA LA AGRICULTURA**

**SEMINARIO INTERNACIONAL  
"INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS SOBRE LA  
TERCERIZACION DE LA ASISTENCIA TECNICA AGRARIA"  
12 - 13 de mayo de 1997  
Asunción, Paraguay**

**LISTA DE PARTICIPANTES INSCRIPTOS**

1. Ing. Agr. Félix Norberto Acosta Arrechea  
Dirección de Extensión Agraria  
Jefe del Dpto. de Coordinación Interinstitucional  
Dirección: Km. 11, San Lorenzo  
Teléfono: 585 210 / 585 102  
Fax: 585 210  
Dirección Particular: Cnel. Bogado 955,  
San Lorenzo  
Teléfono: 583 925
2. Ing. Agr. Hugo César Acosta Rodas  
Funcionario Técnico de la Dirección de Semillas del MAG  
Dirección: Rodríguez de Francia 685 y Mcal. Estigarribia  
San Lorenzo  
Teléfono: 582 201 Fax: 584 645  
Dirección Particular: Km 34,5, Ruta 1, Itá  
San Lorenzo, Paraguay
3. Ing. Agr. Armando Acuña B.  
AGROLAB Consultora, Consultor Agroindustrial  
Dirección: San Lorenzo 976

Telefax: 583 245  
Dirección Particular: San Francisco 626  
Teléfono: 205 240  
Asunción, Paraguay

4. Ing. Carlos F. Aghemo  
Director  
UTEPA - Unidad Técnica Prod. Sector Rural  
Dirección: Ruta Gral. Aquino 2235  
Telefax: 595 21 670899  
E-Mail: P.O.BOY 1.732  
Dirección Particular: Ruta Gral. Aquino 2235  
Teléfono: 670 899  
Asunción, Paraguay
  
5. Bernardo Agüero  
Apicultor Técnico  
Presidente de la Asociación de Apicultores  
del Paraguay  
Dirección: Hernán Cortés y San Lucas 589, Lambaré  
Telefax: 300 461  
Dirección Particular: Manuel Domínguez 641  
Fndo. de la Mora  
Teléfono: 0981 432 397  
Asunción, Paraguay
  
6. Ing. Agr. Eustacio Aguilera  
Director Ejecutivo  
Servicio de Cooperación para el  
Desarrollo Rural (SERCODER - ONG)  
Dirección: Lomas Valentinas 1934  
Teléfono: 226 829  
Asunción, Paraguay

7. **Ing. Fernando Alonso**  
Director del Consorcio SUR - ALFA  
Dirección: Cruz del Chaco 1332 esq. Cuartel de la Rivera  
Telefax: 601 219  
E-Mail: surfhalo@pla.net.py  
Asunción, Paraguay
  
8. **Economista Carlos Héctor Amado**  
Organización de Estados Americanos (OEA)  
Director de la Oficina de la Secretaría General en Paraguay  
Dirección: Mariscal López 992  
Teléfono: 202 185  
E-Mail: oeapy@sce.cnc.una.py  
Asunción, Paraguay
  
9. **Ing. Agr. Jorge Artagaveytia**  
Centro Cooperativista Uruguayo (CCU)  
Responsable Programas de Campo  
Dirección: E.V. Haedo 2252  
Teléfono: 598 2 412 541  
Fax: 598-2-406 735  
Dirección Particular: Reyes 1428  
Teléfono: 598-2-360 432  
Montevideo, Uruguay
  
10. **Víctor Bareiro**  
Promotor Social  
Miembro de la Federación de ONG's  
Directivo del Servicio Jurídico Integral para el Desarrollo Agrario  
Dirección: Estrella 892 1er. Piso, Oficina «A»  
Telefax: 492 516  
Asunción, Paraguay

11. Soc. Mercedes Basco  
Especialista en Desarrollo Rural - IICA  
Dirección: Defensa 113, Piso 10 «A»,  
Teléfono: 3451209/10 - 3318541/42 Fax: 3451208  
Dirección Particular: Rivadavia 4965  
Teléfono: 9023211  
Capital Federal, Argentina
  
12. Ing. Agr. Ulises Benítez  
Coordinador de Campo DINCAP/MAG  
Dirección: Alberdi 226 c/ Pte. Franco  
Telefax: 495 759  
Dirección Particular: Rafael Barrett 1731  
Villa Cerro Corá, Lambaré  
Teléfono: 900 054  
Lambaré, Paraguay
  
13. Ing. Agr. Edgar Benítez Bogado  
Director de la Dirección de Defensa Vegetal  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Dirección: Ruta Mcal. Estigarribia Km. 11,5  
Teléfono: 214 852 Fax: 585 210  
Dirección Particular: Calle San Nicolás N° 329  
Barrio San Roque González  
Teléfono: 570 185  
San Lorenzo, Paraguay
  
14. Ing. Agr. Daniel Benítez Figueredo  
Personal Técnico de la DINCAP  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Dirección: Alberdi 226  
Teléfono: 444 076 - 443 902  
Dirección Particular: Av. Santa Rosa 469, Lambaré  
Teléfono: 906 654  
Asunción, Paraguay

15. **Ing. Agr. Marciano Brun Rojas**  
Director de Cooperación Técnica  
Facultad de Ciencias Agrarias  
Dirección: Campus Universitario de San Lorenzo  
Teléfono: 585 608  
Dirección Particular: Cerro Corá 3845  
Teléfono: 225 723  
Asunción, Paraguay
  
16. **Ing. Agr. Francisco Burgos Quiñónez**  
Responsable de Proyectos  
Cooperativa de Producción Agro-Industrial  
Coronel Oviedo Ltda.  
Dirección: José S. Decoud c/Cerro Corá  
Telefax:(0521) 202 970  
Dirección Particular: Calle General Díaz  
Teléfono: 0521 201 290  
Coronel Oviedo, Paraguay
  
17. **Ing. Agr. Rubén Darío Cáceres Brítez**  
Técnico  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Dirección: Mcal. Estigarribia c/Saturio Ríos  
San Lorenzo  
Telefax: 585 032  
Dirección Particular: Andrés Barbero c/ Mito-Barcequillo  
Teléfono Particular: 0981 438 335  
San Lorenzo, Paraguay
  
18. **Soc. Daniel Campos**  
Director Ejecutivo de SER  
Miembro de la Federación de ONGs para el  
Desarrollo Rural Campesino  
Dirección: Enrique Solano López 1090

Telefax: 206 503

Dirección Particular: Concordia 812, Barrio Jara  
Asunción, Paraguay

19. Ing. Agr. Víctor Caniza  
Foragro Consultora S.R.L Consorcio de Extensión Rural  
Dirección  
Dirección: Iturbe Esq. M. Domínguez Edif. Sudamérica, 3er.  
 piso  
Teléfono: 491 187 Fax: 445 519  
Dirección Particular: Pa'í Pérez 1753  
Teléfono Particular: 205 239  
Asunción, Paraguay
  
20. Ing. Agr. Sergio Cantero Pereira  
Vicedirector  
Dirección de Extensión Agraria  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Dirección: Ruta Mcal. Estigarribia, Km. 10  
Telefax: 585 210  
San Lorenzo, Paraguay
  
21. Soc. María Cañiza  
Directora del Servicio de Cooperación  
para el Desarrollo Sustentable (SECDES)  
Dirección: Cnel. A. López N° 1024 c/Machaín  
Teléfono: 509 019  
Asunción, Paraguay
  
22. Ing. Agr. Milner Fidel Cardozo Sanabria  
Técnico, Especialista en Raíces y Tubérculos  
Dirección de Extensión Agraria  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Dirección: Ruta Mcal. Estigarribia Km 11, San Lorenzo

Teléfono: 585 210 - 582 526  
Dirección Particular: Carlos A. Fernández N° 227 c/Ypoa  
Fernando de la Mora, Paraguay

23. Ing. Agr. Carlos Casaccia Taboada  
Director de Proyectos  
Secretaría de Acción Social  
Dirección: Edif. Ayfra, Pte. Franco esq. Ayolas, 2° Piso  
Telefax: 496 799 / 498 910  
Casilla de Correos 1576  
Fax particular: 601 410  
Asunción, Paraguay
24. Ing. Agr. Roberto Casás  
Representante del IICA en el Paraguay  
Dirección: Juan E. O'Leary 409 c/ Estrella,  
Edif. Parapití, Piso 5, Of. 516  
Teléfono: 490 740 / 441 650  
Fax: 445 048  
E-Mail: rcasas@pla.net.py  
Asunción, Paraguay
25. Patricio Céspedes  
Promotor Social  
Responsable del Area de Agroecología  
Servicio Económico de Promoción Alternativa  
SEPA, Miembro de Tekokatu  
Dirección: Soldado Ovelar e/ Marcos Riera  
Fernando de la Mora  
Teléfono: 227 753  
Dirección Particular: Manuel Domínguez 2559  
Asunción, Paraguay

26. Ing. Agr. Miguel Cetrángolo  
Consultor Privado  
Dirección: 25 de Mayo 1245, Apto. 502  
Telefax: 210 824  
E-Mail: cetra@pla.net.py  
Asunción, Paraguay
27. Agrónomo Arnaldo Chena Caballero  
Agente de Cambio  
Dirección de Extensión Agraria (DEAG)  
Coronel Oviedo  
Telefax: 0521 202 564  
Dirección Particular: Cnel. Oviedo,  
Barrio Azucena Calle La Residenta y Patricio Escobar  
Coronel Oviedo, Paraguay
28. Ing. Agr. María Patricia Contreras Largo  
Encargada del Grupo de Investigaciones Agrarias (GIA)  
Investigadora del Area de Estrategia de  
Desarrollo Campesino  
Dirección: Ricardo Matte Pérez 459, Comuna de Providencia  
Teléfono: 226-51-64  
Santiago, Chile
29. Julio O. Coronel  
Bachiller Técnico Agropecuario  
Ministerio de Agricultura y Ganadería (D.E.A.G.)  
Dirección: Agente Coronel Oviedo (Blas Garay)  
Dirección Particular: Coronel Oviedo  
(Ñeembucú c/Ignacio A. Pane)  
Teléfono: 0521 200 625  
Coronel Oviedo, Paraguay

30. Ing. Agr. Luis Enrique Cubilla Ramos  
Cámara Paraguaya de Exportadores de  
Cereales y Oleaginosas- CAPECO  
Asesor Agrícola  
Dirección: Brasilia 840  
Teléfono: 211 094 208 855  
Fax: 213 971  
Dirección Particular: Sucre 2002  
Teléfono: 660 685  
Asunción, Paraguay
31. Ing. Agr. Gustavo Cuenca Avalos  
Técnico Especialista  
Dirección de Extensión Agraria, DEAG  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Dirección: Ruta Mcal. Estigarribia Km 11, San Lorenzo  
Teléfono: 582 526  
Dirección Particular: 16 Proyectada y Chile N° 269  
Teléfono: 71 147  
Asunción, Paraguay
32. Ing. Agr. Rolf Derpsch  
Coordinador del Proyecto Conservación de Suelos  
MAG/GTZ  
Ruta Mcal. Estigarribia Km 11  
Teléfono: 582 451  
E-Mail: gtzsuelo@quanta.com.py  
San Lorenzo, Paraguay
33. Ing. Agr. Quirino Duarte Cabral  
Técnico de Campo Eje Cnel. Oviedo - Mbutuy  
Proyecto Consolidación de Colonias Rurales  
Dirección de Comercialización  
Ministerio de Agricultura y Ganadería

Dirección: Ruta Mcal. Estigarribia c/ Saturio Ríos,  
Oficina Central  
Telefax: 585 031/3  
Dirección Particular: Cnel. Oviedo  
Teléfono: 202 564  
Coronel Oviedo, Paraguay

34. Ing. Agr. César Duarte Riveros  
Asistente Técnico  
IAN Caacupé  
Dirección de Investigación Agrícola (DIA)  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Telefax: 0511 2055  
Dirección Particular: De la Conquista 1623  
Teléfono: 80 037  
Caacupé, Paraguay
35. Ing. Agr. Victor Enciso Cano  
Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola (IICA)  
Consultor MAG/ UEP - IICA  
Dirección: Edificio Parapití 5to. Piso Ofic. 516,  
Juan E. O'Leary y Estrella  
Teléfono: 490 740  
Dirección Particular: Defensores del Chaco 1450 2° A  
Teléfono: 501 691 / 444 300 Cód. 92766  
Asunción, Paraguay
36. Rubén Espínel Marín  
Zootecnista  
Coordinador en Divulgación  
Asesor en Investigación Participativa  
Fundación Centro para la Investigación en Sistemas  
Sostenibles de Producción Agropecuaria  
Fundación CIPAV

Dirección: Carrera 35A Oeste #3-66  
San Fernando Alto  
Teléfono: (57)(2) 5542294/5542300  
Dirección Particular: Carrera 54 #6A-09, A.A. 3577  
Teléfono: (57)(2) 5132735  
Cali, Colombia

37. Ing. Agr. Hugo Antonio Espínola Guasch  
D.E.A.G.  
Especialista en Riego  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Dirección: Coronel Oviedo - Montanaro y Boquerón -  
Barrio Cap.Roa  
Telefax: 0521 202564  
Coronel Oviedo, Paraguay
38. Ing. Agr. Juan Carlos Estigarribia Morales  
Jefe Sección Seguimiento y Evaluación  
Dirección de Extensión Agraria  
Dirección: Ruta Mcal. Estigarribia Km 11  
Teléfono: 582 526 Fax: 585 210  
Dirección Particular: Avda. Defensores del Chaco N° 38  
Teléfono: 570 046  
San Lorenzo, Paraguay
39. Ing. Agr. Sonia Elizabeth Etcheverry Colina  
Dirección de Educación Agraria - MAG  
Técnico del Dpto. de Investigación Educativa  
Dirección: Ruta Mariscal Estigarribia Km. 8,5  
Telefax: 585 755  
Dirección Particular: Grupo Habitacional  
Aeropuerto N° 191  
Teléfono: 673 197  
Asunción, Paraguay

40. **Ing. Agr. Ricardo Fernández Ramírez**  
**Coordinador de Campo DINCAP**  
**Ministerio de Agricultura y Ganadería**  
**Dirección: Alberdi 226**  
**Teléfono: 449 631 / 444 076**  
**Fax: 441 824**  
**Dirección Particular: Cap. Cristaldo 432 c/Incas**  
**Teléfono: 554 856**  
**Asunción, Paraguay**
41. **Juan Manuel Fernández Z.**  
**Ing. Ejecución Agrario**  
**Consultor OIPIC**  
**Dirección: Taruma 275**  
**Telefax: 555 311**  
**Dirección Particular: Don Bosco y El Carmen**  
**Teléfono: 670 372**  
**Asunción, Paraguay**
42. **Ing. Agr. Antonio Ramón Ferreira Adorno**  
**Manos Unidas (Yopoi) Técnico Agropecuario**  
**Dirección: Tte. Buzarquis y Aquidabán,**  
**Barrio Yaboty (Villarrica)**  
**Teléfono: 0541 2041**  
**Teléfono Particular: 0546 235**  
**Villarrica, Paraguay**
43. **Arsenio Victoriano Florentín Recalde**  
**Docente**  
**Cooperativa Nacional Ltda. CREDICOOP**  
**Dirección: Defensores del Chaco 1747 (Ex Calle Ultima)**  
**Teléfono: 501 819 / 501 829 Fax: 501 912**  
**Dirección Particular: Carlos Antonio López 372**  
**Barrio San Francisco**

Teléfono: 0533 261  
Yguarón, Dpto. de Paraguari, Paraguay

44. Ing. For. Arnulfo Fretes Escario  
Vice Ministro de la Subsecretaría de Estado  
de Recursos Naturales y Medio Ambiente  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Dirección: Pte. Franco c/Alberdi  
Telefax: 440 306  
Dirección Particular: Av. Nanawa 1355, Luque  
Luque, Paraguay
  
45. Brigitte Fuzellier  
Ecologista - Escritora  
Presidenta de OIPIC  
Dirección: Tarumá 275  
Telefax: 555 311  
Dirección Particular: San Miguel - Tres Lagunas,  
Teléfono: 674 374  
San Lorenzo, Paraguay
  
46. Agr. Antonio Gamarra Lovera  
Dirección de Extensión Agraria (DEAG)  
Supervisor Zonal Coronel Oviedo  
Dirección: Montanaro y Boquerón  
Teléfono: 0521 202 564  
Dirección Particular: Nanawa c/ Montanaro  
Coronel Oviedo, Paraguay
  
47. Ing. Agr. Ricardo Garay Argüello  
Presidente de la Asociación de Ingenieros  
Agrónomos del Paraguay  
Dirección: Rafael Franco (Ex-Itapúa) 938 c/  
Avenida Stma.Trinidad

Teléfono: 295 233 - 585 606/609/613  
Fax: 295 233 - 585 612  
Dirección Particular: Caballero Nro. 223, Piso 15 B  
Teléfono: 662 865  
Asunción, Paraguay

48. Ing. Agr. Gualberto Garcete Ecurra  
MSC. Economía Rural  
Presidente del Colegio de Ingenieros Agrónomos  
Dirección: Carios c/ W.Richardson  
Teléfono: 0981 417 612  
Fax: 554 956  
Dirección Particular: Calle 14 c/ Saturio Ríos  
Teléfono: 752 873  
Asunción, Paraguay
49. Ing. Agr. Dólia Melania Garcete  
Técnico Analista de Semilla  
Dirección de Semilla  
Dirección: Rodríguez de Francia 685 y Mcal. Estigarribia,  
San Lorenzo  
Teléfono: 582 201  
Fax: 584 645  
Dirección Particular: Km 18,5 Ruta II,  
Capiatá, Paraguay
50. Verónica Gerard  
Bióloga  
Tesorera de OIPIC  
Dirección: Tarumá 275 e/ 1ra y 2da.  
Telefax: 555 311  
Dirección Particular: Denis Roa 141  
Teléfono: 604 707  
Asunción, Paraguay

51. Ing. Agr. Pedro Giménez  
Director del Departamento de Economía Rural  
Facultad de Ciencias Agrarias  
Universidad Nacional de Asunción  
Campus Universitario  
Dirección: Ruta Mcal. Estigarribia Km 11, San Lorenzo  
Teléfono: 585 606/9 Fax: 585 612  
Dirección Particular: Dr. Morquio 534 c/Cerro Corá  
Teléfono: 205 591  
Asunción, Paraguay
52. Isidro R. González  
Médico Veterinario/ Planificación  
PROMODAF - Programa de Modernización del  
Coordinador Nacional  
Ministerio de Agricultura y Ganadería - M.A.G.  
Subsecretaría de Ganadería  
Dirección: San Lorenzo Km. 10,5  
Telefax: 507 863  
Dirección: Pizarro c/ San Fernando  
Teléfono: 331 170  
Asunción, Paraguay
53. Ing. Agr. Julio I. González B.  
Director del Dpto. Asistente Técnico  
Crédito Agrícola de Habilitación  
Dirección: Carios y William Richardson  
Teléfono: 554 956 / 556 297 Fax: 554 956  
Dirección Particular: Incas entre Parirí  
y William Richardson  
Teléfono: 556 297  
Radio Mensaje: 444 300 Cód. 76851  
Asunción, Paraguay

54. Ing. Agr. Francisco González Del Río  
Director AGRARIA - CHILE  
Dirección: Antonio Varas 91 Piso 4,  
Santiago, Chile  
Tel: 235 1572 - 235 01466  
Fax: 235 66 84  
E-mail: agraria@entel chile net santiago de chile  
Dirección Particular: Martín de Zamora 6561 Apto. 801  
Teléfono: 245 5961  
Santiago, Chile
55. Pedro Sergio Grisetti  
Educador Popular Tekokatú  
Encargado de Proyectos  
Dirección: Padre Di Perna - Fdo. de la Mora  
Telefax: 227 103  
Dirección Particular: Cruz del Chaco 1381  
Teléfono: 601 274  
Asunción, Paraguay
56. Ing. For. Menandro Darío Grisetti Oviedo  
Director Nacional  
Proyecto Estrategia Nacional para la Protección  
de los RR.NN. y Medio Ambiente  
Dirección: Ruta Mariscal Estigarribia - Km. 10,5,  
San Lorenzo frente al Campus Universitario  
Teléfono: 0981 406 766 - 0981 442 558  
Dirección Particular: Central N° 1969 e/ Sto. Domingo  
y Tte. Garay, Barrio Petirossi  
Teléfono: 213 316  
Asunción, Paraguay
57. Alfredo Haquin Zeballos  
Director de AGROLAB - Consultora

Dirección: San Lorenzo 976  
Telefax: 583 245  
Dirección Particular: San Lorenzo 976  
Teléfono: 583 245 / 906 093  
San Lorenzo, Paraguay

58. Ing. Agr. Francisco Ibarra Notario  
Asesor Técnico  
Dirección General de Planificación  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Dirección: Pte. Franco 475  
Teléfono: 445 420 Fax: 441 534  
San Lorenzo, Paraguay
59. Eulogio Jacquet Olmedo  
Administrador de Empresas  
SEDUPO  
Coordinador  
Dirección: Padre di Perna Nro. 120 c/ Ruta Mcal Estigarribia
- Fernando de la Mora  
Telefax: 227 103  
Dirección Particular: 5ta. N° 271 c/ Dr. Pedro Defelice -  
Teléfono: 585 927  
San Lorenzo, Paraguay
60. Lic. Gustavo Jhave  
Periodista  
Cronista de Radio Cardinal  
Teléfono: 496 241 Fax: 496 242  
Dirección Particular: México 934  
Asunción, Paraguay
61. Shigeichi Kato  
Jica Experto

- Experto de Extensión en el MAG  
Dirección de Extensión Agraria  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Dirección: Ruta Mcal. Estigarribia Km. 11  
San Lorenzo  
Teléfono: 582 526  
Dirección Particular: Tte. Calvo Riveros  
Teléfono: 222 144  
Asunción, Paraguay
62. Alberto Labbe Gasson  
Ingeniero Industrial  
Empresa: CADIPAR  
Gerente General  
Dirección: San Lorenzo 976  
Teléfono: 583 245  
Dirección Particular: Capitán Brizuela 543  
Teléfono: 222 320  
Asunción, Paraguay
63. Maria Lilia de Laguardia  
Licenciada en Matemáticas  
Dirección de Investigación Agrícola  
Técnico Estadística Experimental  
Dirección: Km. 47 Ruta Mcal. Estigarribia  
Teléfono: 0511 2055  
Dirección Particular: Ríos Gallardo 1180  
Teléfono: 83 690  
San Lorenzo, Paraguay
64. Ing. Agr. Roque Rafael Leguizamón  
Jefe del Dpto. de Difusión y Asistencia Técnica  
Dirección de Comercialización  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Telefax: 585 031/3

Dirección Particular: Tte. Fariña 2470  
Teléfono Particular: 207 470  
Asunción, Paraguay

65. Ing. Agr. Ursina Leguizamón Samaniego  
Incoop - MAG  
Asesora Técnica  
Dirección: Piribebuy 270 casi Chile  
Teléfono: 493 781 - 441 603  
Fax: 493 462  
Dirección Particular: Tuyuti 1560  
Teléfono: 74 216  
Asunción, Paraguay
66. Ing. Agr. Graciela E. de López  
Dirección de Extensión Agraria (DEAG)  
Técnico Sección Horticultura  
Dirección: Mcal. Estigarribia Km. 11  
Teléfono: 582 526 - 585 102  
Fax: 585 210  
Dirección Particular: A. Sánchez c/ San José 90  
San Lorenzo, Paraguay
67. Ing. Agr. Ubaldo López Gómez  
Asociación de Agrónomos del Paraguay  
Asesor de Organización Campesina  
Dirección: San Lorenzo Km.11 Avenida Los Agrónomos  
Teléfono: 582 956  
Dirección Particular: Coronel Angel López 1024  
Villa Aurelia  
Teléfono: 509 015  
Asunción, Paraguay
68. Ing. Agr. Antolino López Portillo  
Dirección de Extensión Agraria - DEAG

Coordinador DEAG -  
Proyecto Piloto de Asistencia Técnica Tercerizada.  
Dirección: Ruta Mariscal Estigarribia Km. 11 -  
San Lorenzo  
Teléfono: 582 526 - 585 102  
Fax: 585 210  
Dirección Particular: Madre E. Ravasco N° 2133  
c/ 4ta., Barrio Sto. Domingo  
Teléfono: 555 868  
Lambaré, Paraguay

69. Gabriel Maciel Portillo  
Trabajador Social  
SEAS/ AR  
Secretario General  
Dirección: Francisco Fernández 422 -  
Barrio Mburucuja  
Telefax: 293 625  
Asunción, Paraguay
70. Ing. Agr. Vicente Mangano  
ALFA  
Técnico  
Teléfono: 227 825  
Dirección: Próceres de Mayo N° 921  
Teléfono: 227 825  
Asunción, Paraguay
71. Antonio R. Meza  
Técnico Agroindustrial  
Vice Presidente  
Cooperativa Catedral Ltda. Ciudad del Este  
Av. San Blas 406 - Ciudad del Este  
Teléfono: 061 511 357  
Dirección Particular: Saraví 634

Teléfono: 021 661 375  
Ciudad del Este, Paraguay

72. **Ing. Agr. Lorenzo Meza López**  
Facultad de Ciencias Agrarias -  
Universidad Nacional de Asunción  
Jefe de División de Desarrollo Rural  
Campus Universitario - San Lorenzo  
Teléfono: 585 606 / 585 609 / 585 613  
Dirección Particular: Blas Garay N° 64  
Barrio San Blas  
Teléfono: 294 521  
San Lorenzo, Paraguay
73. **Ing. Agr. Juan A. Molinas B.**  
Instituto de Bienestar Rural (IBR)  
Director de Gabinete Técnico  
Dirección: Tacuary c/ Mcal. Estigarribia  
Teléfono: 449 179 / 443 161  
Fax: 445 078  
Dirección Particular: Juana P. Carrillo 254  
Teléfono: 290 098 - 208 148  
Asunción, Paraguay
74. **Ing. Agr. Wilberto Molina Paredes**  
Dirección de Parques Nacionales y Vida Silvestre  
Jefe División Técnica, Departamento Areas Protegidas  
Dirección: Pdte. Franco y Ayolas  
Teléfono: 494 914 - 445 214 - 445 202  
Dirección Particular: Campo Esperanza c/ Ingavi -  
Teléfono: 585 195 - 585 191 (Vecinos)  
Fernando de la Mora, Paraguay
75. **Ing. Agr. Oscar S. Molina Vaesken**  
CONSULTEC S. A.

Consultor

Dirección: Avda. Artigas c/ Gral. Santos

Teléfono: 207 112

Dirección Particular: Luis A. de Herrera 2083

Teléfono: 200 125

Asunción, Paraguay

76. Ing. Agr. Carlos Mora Stanley  
Centro de Estudios Rurales Interdisciplinarios (CERI)  
Director  
Dirección: Mcal. Estigarribia N° 1050  
Telefax: 214 499  
Asunción, Paraguay
77. Genoveva Ocampos  
Socióloga  
BASE - ECTA  
Coordinadora Area Estudios  
Dirección: 25 de Mayo 2194 esq. 22 de Setiembre  
Teléfono: 222 273 Fax: 447 842  
E-Mail: postmaster@basecta.una.py  
Teléfono: 208 498  
Asunción, Paraguay
78. Guillermo Ortega  
Trabajador Social  
Centro de Estudios y Acción Promocional -  
ESAP - Miembro de la Federación Tekokatu  
Coordinador Ejecutivo  
Dirección: Tevytera 1634 y Maka C.C. 23146  
Teléfono: R. M. 611 500 Cód. 7167  
Dirección Particular: Manuel Talavera 1296 y Lillo  
Asunción, Paraguay

79. Ing. Agr. Daniel Ortiz Báez  
Técnico en Planificación  
Dirección de Extensión Agraria  
Km. 17 - San Lorenzo  
Teléfono: 582 526  
Dirección Particular: Marcelina Insfrán 241  
Teléfono: 585 761  
San Lorenzo, Paraguay
80. Ing. Agr. Fernando Alfredo Ortiz Romero  
Dirección de Comercialización M.A.G.  
Técnico de Campo= Eje: Concepción / Pedro Juan Caballero  
Proyecto Consolidación de Colonias Rurales  
Dirección: Mcal. Estigarribia c/ J. Miranda Cueto - San  
Lorenzo  
Telefax: 585 031/ 3  
Dirección Particular: Ypane c/ Gral. Caballero - Horqueta  
Teléfono: 032 555  
San Lorenzo, Paraguay
81. Adela Margarita Paiva Rolón  
Dra. en Ciencias Veterinarias, M.S. en Proyectos  
Ministerio de Agricultura y Ganadería -  
Dirección General de Planificación  
Asesor Técnico  
Dirección: Pdte. Franco 475 c/ 14 de Mayo 3er. Piso  
Teléfono: 445 420 Fax: 441 534  
Dirección Particular: Ruta Mcal. Estigarribia Km. 7,5  
N° 755 entre Mcal. López y Angel Torres -  
Teléfono: 502 071  
Fernando de la Mora, Paraguay
82. Dr. Ricardo Pedretti  
Coordinador del Proyecto Piloto  
Dirección Nacional de Coordinación

y Administración de Proyectos  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Dirección: Pdte. Franco y 14 de Mayo  
Telefax: 449 951  
Asunción, Paraguay

83. Ing. Agr. Oscar Hernán Peña Paniagua  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Técnico - Proyecto de Desarrollo  
Dirección: Brasilia 840  
Teléfono: 208 855 Fax: 213 971  
Dirección Particular: Zavala-Cue Nro. 114  
Teléfono: 511 124  
Fernando de la Mora, Paraguay
84. Silvia Pereda  
Fundación para el Desarrollo en Justicia y Paz  
FUNDAPAZ  
Dirección: Maipú 359, Piso 11, Of.: 134  
Teléfono: 325 1825 Fax: 327 2875  
Buenos Aires - Argentina
85. Ing. Agr. Luis F. Pereira Troche  
Profesor de Tiempo Completo  
Carrera de Ingeniería Forestal  
Facultad de Ciencias Agrarias  
Dirección: Campus Universitario, San Lorenzo  
Telefax: 585 610  
Dirección Particular: Tte. Enciso N° 1234 c/ Boquerón  
Teléfono: 504 812  
Fernando de la Mora, Asunción
86. Ing. Agr. Juan Carlos Pérez Lezcano  
Dirección de Comercialización  
Ministerio de Agricultura y Ganadería

Técnico del Dpto. de Asistencia Técnica  
Dirección: Ruta Mcal. Estigarribia c/ Gaspar Rodríguez de  
Francia y Saturio Ríos  
Teléfono: 585 032 Fax: 585 031/ 33  
Dirección Particular: Comandante Gamarra N° 105  
c/ Tte. Herrera Bueno  
San Lorenzo, Paraguay

87. C. Luis G. Puente C.  
Abogado  
CAPECO - Cámara Paraguaya de Exportadores  
de Cereales y Oleaginosas  
Director  
Dirección: Brasilia Nro. 840  
Teléfono: 208 855 / 205 749 / 211 094  
Fax: 213 971  
Dirección Particular: J.Salazar Nro. 1020 c/  
Gral. Santos  
Teléfono: 206 003 - 212 087 Fax: 212 088  
Asunción, Paraguay
88. Ing. Agr. Adrián Quiñónez  
Asesor  
Instituto de Bienestar Rural (IBR)  
Dirección: Tacuary 276  
Teléfono: 492 533 / 491 575  
Dirección Particular: Villa Aeropuerto  
Teléfono Particular: 673 134  
Asunción, Paraguay
89. Ing. Agr. Sebald Hugo Reckziegel Dietze  
Ms. Economía Rural  
Universidad Católica, Facultad Ciencias Agrarias -  
Hohenau, Itapúa

Director  
Dirección: Av. Guillermo Hutte, Hohenau  
Telefax: 075 232  
Dirección Particular: Cirilo Rivarola N° 6938,  
Teléfono: 505 800  
Asunción, Paraguay

90. Celso Antonio Regúneza  
Médico Veterinario  
SENACSA - FCV  
Universidad Nacional de Asunción  
Coordinación Interinstitucional  
Profesor de Extensión  
Dirección: Km. 10,5 Ruta Mcal. Estigarribia (San Lorenzo)  
Teléfono: 505 727 - 501 374 Fax: 507 863  
Dirección Particular: Calle Ciencias Veterinarias 332  
Teléfono: 504 447  
San Lorenzo, Asunción
91. Ing. Agr. Leopoldo Ríos Jara  
Dirección de Educación Agraria (MAG)  
Jefe del Dpto de Investigación Educativa Agropecuaria  
Dirección: Ruta Mcal. Estigarribia Km 10,5 - San Lorenzo  
Teléfono: 585 752  
Dirección Particular: Quebracho Nro. 184,  
Barrio San Pablo  
Teléfono: 500 483  
Asunción, Paraguay
92. Ing. Agr. Sebastián Ríos Martínez  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Dirección Gral. de Planificación  
Asesor Técnico  
Dirección: Pdte. Franco 475, 3er. Piso

Telefax: 441 534 / 445 420  
Dirección Particular: Río Ypané c/ Corrales Norte  
Teléfono: 503 844  
Fernando de la Mora, Paraguay

93. Ing. Agr. Raúl Rivarola  
Productor Ganadero  
Asociación Rural del Paraguay - Regional Olimpo, Chaco  
Fundación A. R. P. - FUNDARP  
Dirección: Dominicana 548  
Teléfono: 202 659  
Dirección Particular: Dominicana 548  
Asunción, Paraguay
94. Ing. Agr. Braulio Román Solís  
Vice Director  
Dirección de Cooperativismo  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
San Lorenzo  
Telefax: 585 031/2  
Dirección Particular: Tte.Fariña 2338  
Teléfono: 207 044  
Asunción, Paraguay
95. Ing. Agr. Nicasio Romero Fanego  
Director  
Dirección de Educación Agraria  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Dirección: Ruta Mcal. Estigarribia Km. 10,5  
Teléfono: 585 755 Fax: 585 752  
Dirección Particular: Av. Gral. Aquino, Km. 13  
Nro. 1056  
Teléfono: 642 132  
Luque, Paraguay

96. Ing. Agr. Zoilo Ruiz Díaz  
MAG - Proyecto CE - MERCOSUR  
Coordinador Subprograma Fitosanitario. CE - MERCOSUR  
Dirección: Pdte. Franco y Ayolas. Edif. AYFRA 1er. Piso  
Telefax: 493 764  
Dirección Particular: Dora del Cerro y Poetas Paraguayos  
Asunción, Paraguay
97. Alberto de Jesús Sánchez  
Estudiante  
Consortio Sur Alfa  
Dirección Particular: 24 de Mayo 3021  
y Misiones Jesuitas  
Teléfono: 940 147  
Lambaré, Paraguay
98. Bartolomé Sánchez  
Economista Agrícola  
Unión Agrícola Nacional  
Secretario de Organización  
Dirección: Oliva 522  
Telefax: 492 965  
Dirección Particular: Oliva 522  
Teléfono: 492 965  
Asunción, Paraguay
99. Ing. Agr. Victor M. Santander García  
Dirección de Investigación Agrícola -  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Coordinador Técnico de Programas Internacionales  
Dirección: Caacupé, Km. 48,5 Ruta Mcal. Estigarribia  
Teléfono: 0511 2255 - 05112119  
Fax: 0511 2055  
Dirección: Combatientes del Chaco 639,

Fernando de la Mora Km. 7,5  
Teléfono: 502 203  
Fernando de la Mora, Paraguay

100. Ignacio Santiviago Chase  
Ejecutivo - Abogado  
Gerente  
CAPECO  
Dirección: Av. Brasilia 840  
Teléfono: 208 855 Fax: 213 971  
Dirección Particular: Honduras 1442 c/ Perú  
Teléfono: 201 104  
Asunción, Paraguay
101. Ing. Agr. Pedro Javier Seall G.  
Director Dpto. FITOPATOLOGIA  
Facultad de Ciencias Agrarias  
Universidad Nacional de Asunción  
Dirección: San Lorenzo  
Teléfono: 585 606 - 332 465 Fax: 585 612  
Dirección Particular: Caballero Alvarez 2617 c/ Ingavi -  
Barrio San Vicente  
Teléfono: 447 231 - 332 465  
Asunción, Paraguay
102. Chae Suk Woo  
Representante de Koica, Embajada de Corea  
KOICA Agencia de Cooperación Internacional de Corea  
Representante de Koica en Asunción, Paraguay  
Dirección: Av. Rep. Argentina 678 esq. Pacheco  
Telefax: 606 999  
Dirección Particular: Tte. Rodolfo Zotti 489  
Teléfono: 663 624  
Asunción, Paraguay

103. Ing. Agr. Nidia C. Talavera G.  
Técnico, DEAG  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Dirección: Ruta Mcal. Estigarribia Km. 11  
Telefax: 582 451  
Dirección Particular: Tte. Benítez Nro. 451  
c/ Gral. Caballero  
Teléfono: 570 103 - 505 840  
Asunción, Paraguay
104. Ing. Agr. Elías Teixeira Pires  
Director  
Plena Consultoría de Ingeniería Agrícola Ltda.  
Rua Teixeira de Freitas 478, Salas 907 a 912 -  
Santo Antonio, Belo Horizonte - 30350-180- BRASIL  
Teléfono: 55 31 296 1611  
Fax: 55-31- 2968011  
E-mail: plenaas@ez-bh.combr  
Rua Chirajo 4501203 - Seca,  
Belo Horizonte- 305 80-120- BRASIL  
Teléfono: 55 31 225 32 80  
Belo Horizonte, Brasil
105. Ing. Agr. Tsau Hong Su  
Misión Técnica Agrícola de la República de China  
Jefe de la Misión  
Embajada de China  
Dirección: Mcal. López 1133  
Casilla de Correo 2957 - Asunción  
Teléfono: 213 361 / 222 371 Fax: 212 373  
Dirección Particular: José Berges 1075 -  
CASAGRANDE Nro. 21-  
Teléfono: 214 050  
Asunción, Paraguay

106. Ing. Agr. Alberto Vildoso  
Especialista Sectorial del  
Banco Interamericano de Desarrollo  
Caballero 221 y Eligio Ayala  
Edificio Aurora, Piso 2°  
Teléfono: 492061 / 446537  
Asunción, Paraguay
107. Ing. Agr. Andrés T. Wehrle  
CECTEC - Centro de Educación, Capacitación  
y Tecnología Campesina  
Coordinador Programas Asis. Técnica.  
Dirección: Manuel Domínguez 1040 e/ EE.UU. y Brasil  
Telefax: 201 512  
Dirección Particular: Manuel Domínguez 1051  
Teléfono: 201 529  
Asunción, Paraguay
108. Ing. Agr. Antonio Yáñez López  
Agrosistemas del Papaloapan Soc. Civil  
Director General  
Dirección: Independencia Pte. 102, Tres Valles, Ver. MEX  
Telefax: 52 288 50442  
E-mail: Intagro@edg.net.mx  
Dirección Particular: Independencia Pte 102 Tres Valles ,  
Ver.MEX  
Teléfono: 52 288 50442  
Ciudad de México, México
109. Ing. Agr. César Darío Zárate Gill  
Técnico en Horticultura  
Dirección de Extensión Agraria  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Dirección: Km 11, Ruta Mcal. Estigarribia

Teléfono: 582 526 Fax: 582 451  
Dirección Particular: Tte. Benítez 451 c/ Gral. Caballero -  
Teléfono: 570 103  
San Lorenzo, Paraguay

110. Marcelino Zarza  
Trabajador Social  
Director  
Servicio Ecuménico de Promoción Alternativa - SEPA  
Dirección: Soldado Ovelar 504 y Marcos Riera -  
Fernando de la Mora  
Telefax: 227 753  
Dirección Particular: Estero Bellaco c/ Coronel Mongelós  
Teléfono: 905 937  
Lambaré, Paraguay



## ¿QUE ES EL BID?

El Banco Interamericano de Desarrollo es una institución financiera fundada en 1959 para contribuir a acelerar el desarrollo económico y social de América Latina y el Caribe. Su sede está en Washington, D.C. Los miembros del Banco incluyen 28 países del Hemisferio Occidental y 18 extra-regionales.

El Banco ha ayudado a financiar proyectos que representan inversiones por unos US\$ 206.000 millones. También ha aportado a una distribución más equitativa de los beneficios del desarrollo y ha sido pionero en el financiamiento de proyectos de beneficio social.

El Banco desempeña las siguientes funciones:

- i. Promueve la inversión de capitales públicos y privados para fines de desarrollo;
- ii. Utiliza su propio capital, los fondos que obtenga en los mercados financieros y los demás recursos de que disponga, para el financiamiento del desarrollo de los países miembros, dando prioridad a los préstamos y operaciones de garantía que contribuyan más eficazmente al crecimiento económico de dichos países;
- iii. Estimula las inversiones privadas en proyectos, empresas y actividades que contribuyan al desarrollo económico y complementen las inversiones privadas cuando no hubiere capitales particulares disponibles en términos y condiciones razonables;
- iv. Cooperan con los países miembros a orientar su política de desarrollo hacia una mejor utilización de sus recursos, en forma compatible con los objetivos de una mayor complementación de sus economías y de la promoción del crecimiento ordenado de su comercio exterior; y
- v. Provee asistencia técnica para la preparación, financiamiento y ejecución de planes y proyectos de desarrollo, incluyendo el estudio de prioridades y la formulación de propuestas sobre proyectos específicos.

## ¿QUE ES EL MAG?

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), es la Dependencia del Poder Ejecutivo encargada de la formulación y aplicación de políticas relacionadas con el Sector Agrario así como del cumplimiento de las leyes y normas en el ámbito de su competencia (Ley 81/92, "Que establece la Estructura Orgánica y Funcional" del MAG). Asimismo, es la máxima autoridad de coordinación de las entidades descentralizadas con competencia en el ámbito agrario y contraparte oficial de la Cooperación Técnica Internacional relacionada con el Sector.

El concepto agrario abarca lo relativo al medio ambiente, los recursos naturales, los subsectores agrícola, pecuario, pesquero y forestal, la población rural, así como las actividades productivas y de desarrollo rural, de comercialización y transformación de los productos de naturaleza agraria.

### El MAG y la tercerización

El MAG ha establecido una Política de Desarrollo Sostenible, la cual incluye la prestación de servicios especializados, tales como la generación y transferencia de tecnologías de producción y procesamiento, que son implementadas en forma directa, o por terceros.

El Ministerio, para cumplir con sus funciones de acuerdo a la Ley 81/92, deberá propiciar la descentralización y desconcentración administrativa y operativa de sus dependencias, en búsqueda de adecuar su estructura institucional a los cambios de la Política de Desarrollo Económico y Social. Asimismo, promover la participación del Sector Privado en la ejecución de programas y proyectos de desarrollo.

Actualmente, el Poder Ejecutivo ha sometido al Congreso Nacional los Anteproyectos de leyes que proponen la reestructuración del MAG en el marco de un Programa de Modernización para el Desarrollo Agropecuario y Forestal.

Entre los cambios institucionales propuestos se destaca la descentralización en un ente autónomo de la prestación de servicios de asistencia técnica y organizativa para pequeños productores. La nueva institución se encargará de proveer dichos servicios por medio de Unidades Técnicas Privadas, vinculadas por contratos en base a proyectos específicos para satisfacer la demanda de microrregiones previamente seleccionadas. El MAG conduce actualmente un Proyecto Piloto de Tercerización de Asistencia Técnica y Organizativa para pequeños productores campesinos, con la cooperación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

