

# Organizaciones de productores agrícolas

Su contribución al fortalecimiento  
de las capacidades rurales  
y reducción de la pobreza



*Organizaciones Colaboradoras*

**Agriterra  
CECI  
CIRAD  
Club du Sahel  
INERA  
Inter-Reseaux**

*Redactores:*  
Pierre Rondot  
Marie-Hélène Collion

*Copatrocinado por*  
**la Federación Internacional de Productores Agrícolas  
y  
el Banco Mundial**

*y financiado por*  
**los gobiernos de Francia y los Países Bajos**

# Organizaciones de productores agrícolas

Su contribución al fortalecimiento  
de las capacidades rurales  
y reducción de la pobreza

*Redactores:*

Pierre Rondot

Marie-Hélène Collion

*Organizaciones Colaboradoras*

**Agriterra**

**CECI**

**CIRAD**

**Club du Sahel**

**INERA**

**Inter-Reseaux**

*Copatrocinado por*

**la Federación Internacional de Productores Agrícolas**

*y*

**el Banco Mundial**

*y financiado por*

**los gobiernos de Francia y los Países Bajos**

Copyright © 2001  
Departamento de desarrollo rural  
Banco Mundial  
1818 H Street N.W.  
Washington, D.C. 20433

*Referencia:*

Rondot, Pierre, y Marie-Hélène Collion. 2001. Organizaciones de productores agrícolas: Su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza— informe de un seminario realizado en la ciudad de Washington, del 28 al 30 de junio de 1999. RDV, Banco Mundial, Washington.

# Índice

<b>Prefacio de los Editores</b>	<b>v</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>ix</b>
<b>Siglas y abreviaciones</b>	<b>x</b>
<b>Antecedentes, discusión, y recomendaciones</b>	<b>1</b>
Definición de las organizaciones de productores	2
Tradicional versus formal	2
Razón fundamental para fortalecer las organizaciones de productores	3
Capacidades que deben ser fortalecidas	5
Capacidades estratégicas	6
Capacidades financieras	7
Medidas y apoyo necesario	8
Aumento de los recursos financieros	10
Cuestiones por considerar	11
Potenciación de las organizaciones de productores: algunas sugerencias	12
Riesgos y problemas	13
Asociación con servicios agrícolas	14
Reestructuración de la investigación y la extensión	14
Iniciativas de las organizaciones de productores	16
Lecciones aprendidas	16
Fortalecimiento de las capacidades técnica	17
Otras cuestiones	17
Los donantes y las organizaciones de productores: lecciones aprendidas	18
Pautas para donantes	19
Medidas complementarias	21
Libro de consulta	21
Supervisión de la cartera del Banco Mundial	21
Creación de demanda a nivel nacional	22
Un fondo nacional de organizaciones de productores	22
Otras sugerencias	22
Referencia	23

## Documentos de discusión

### **Fortalecimiento de las organizaciones campesinas: desafíos, objetivos y ambigüedades**

*Marie-Rose Mercoiret, Bara Goudiaby, Silvio Marzaroli, Diogou Fall, Samba Gueye, y Jean Coulibaly* 24

### **Que servicios deben respaldarse en las organizaciones de productores y en qué condiciones**

*Pierre Lessard* 35

### **¿Cómo apoyar a las organizaciones de productores? ¿Cómo poner a su disposición recursos financieros y humanos para desarrollar sus capacidades?**

*Denis Pesche* 38

### **Asociación entre organizaciones de productores e investigación y extensión**

*Jean Zoundi, Marie-Hélène Collion, y Henri Hocde* 47

### **Los donantes y las organizaciones de productores: Lecciones de las experiencias en curso en el Sahel**

*Serge Snrech* 57

## **Participantes 68**

## Prefacio de los Editores

**E**mpleamos el término “productor” en vez de “agricultor” porque queremos abarcar todos los aspectos de la producción agrícola, incluida la ganadería y la pesca, y la elaboración de productos agrícolas, en las explotaciones agrícolas o en las zonas rurales (como las industrias artesanales de mujeres).

Las organizaciones de productores consideradas son organizaciones rurales formales cuyos miembros se han organizado con el propósito de aumentar sus ingresos mediante la realización de actividades de producción, comercialización y elaboración de productos a nivel local. Las organizaciones de productores se ocupan de las políticas en materia de precios, exportación e importación de productos agrícolas, la mejora de las prácticas de producción agrícola, el acceso de los productores a insumos y servicios, con inclusión de créditos agrícolas, la comercialización de la producción agrícola y la elaboración local de la producción agrícola y su comercialización.

La disposición a fortalecer la capacidad rural a través de la potenciación de las organizaciones de productores suele verse obstaculizada por problemas de ejecución: *cómo hacerlo*. Los especialistas que trabajan sobre el terreno y el personal del Banco Mundial han manifestado la imperiosa necesidad de una guía práctica que ayude a los productores a diseñar, ejecutar y evaluar los proyectos y programas de fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones de productores. A tal fin, el Banco Mundial y la Federación Internacional de Productores

Agrícolas han celebrado un Seminario internacional sobre el fortalecimiento de las organizaciones de productores, como contribución al fortalecimiento de la capacidad rural.

Los objetivos eran los siguientes: 1) extraer enseñanzas de prácticas recomendadas sobre la manera y los mecanismos concretos para fortalecer la capacidad de las organizaciones de productores; 2) identificar medidas prioritarias y proyectos piloto que habrán de diseñarse y ejecutarse en colaboración con las organizaciones de productores, los gobiernos y los donantes interesados, incluido el Banco Mundial, y 3) seleccionar material e información para un libro de consulta.

Los participantes eran profesionales de organizaciones de productores, investigadores, extensionistas, miembros de ONG y representantes de donantes.

El seminario se llevó a cabo en español, francés e inglés y estuvo dividido en dos etapas: 1) *Intercambio de experiencias y conocimientos entre los participantes*: Presentación de estudios de casos, experiencias sobre el terreno y enseñanzas aprendidas de los especialistas; 2) *Medidas prioritarias*: En pequeños grupos de estudio, los participantes elaboraron recomendaciones prácticas y medidas que deberán tomarse para fortalecer la capacidad de las organizaciones de productores, incluidas algunas propuestas concretas de proyectos piloto.

Para poder aprender mejor de la experiencia, se presentaron estudios de casos

sobre problemas específicos vinculados con el fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones de productores. Cada sesión fue presentada por un líder o experto, que destacó los problemas y presentó los estudios de casos. Éstos se pueden encontrar en un CD-ROM del Banco Mundial. El material puede consultarse también en el sitio en la Web del Banco Mundial ([www.worldbank.org/producer-organizations](http://www.worldbank.org/producer-organizations), apartado *key reading*).

En la **Sesión 1** se formularon las siguientes preguntas: *¿Por qué apoyar a las organizaciones de productores? ¿Es el objetivo invertir en el patrimonio social o en un mecanismo conveniente de prestación de servicios?* (Responsable de la sesión: Marie-Rose Mercoiret, CIRAD-TERA, con B. Goudiaby, S. Marzaroli, D. Fall, S. Gueye y J. Coulibaly). Una colaboración eficaz entre las organizaciones de productores y las instituciones de investigación y extensión puede mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios agrícolas. Sin embargo, debe fortalecerse la capacidad de las organizaciones de productores de manera que puedan mejorar la generación de tecnología y la prestación de servicios. Las organizaciones de productores se consideran como medios o instrumentos útiles de investigación y extensión agrícolas para mejorar la prestación de los servicios que requieren los productores, con costos más bajos.

Por otra parte, el apoyo a las organizaciones de productores puede verse como una inversión en patrimonio social, ya que la creación de “infraestructura social” se considera un complemento imprescindible de las inversiones en otras formas de capital. Desde esta perspectiva, las organizaciones de productores se consideran parte del patrimonio social de un país, ya que prestan servicios a sus miembros y ofrecen un marco para el intercambio de información, la coordinación de actividades y la toma de decisiones colectivas, y ayudan a los

productores a obtener valor agregado como consecuencia de las vinculaciones con la producción agrícola.

En la **Sesión 2** se planteó la siguiente pregunta: *¿Qué organizaciones de productores y qué funciones hay que fortalecer y quién lo decide?* (Responsable de la sesión: Pierre Lessard, CECI, con Marly Boonman, AGRITERRA y R. Quiros, MNC). En general, las organizaciones de productores realizan tres funciones de amplio alcance: *Formulación y promoción de políticas*. Los sindicatos o agrupaciones gremiales, o las denominadas “*chambres d’agriculture*” se ocupan de las funciones de promoción. También cumplen una función de representación y promueven los intereses de sus miembros. *Economía*. Las cooperativas, o las agrupaciones de intereses económicos (“*groupements d’intérêt économique*”, GIE) u otros tipos de organizaciones económicas, prestan servicios o proporcionan a sus miembros acceso a servicios diversos: insumos y crédito agrícolas, apoyo para almacenamiento, servicios de elaboración y comercialización de productos, información y extensión. *Desarrollo local*. Las asociaciones u organizaciones comunitarias multidisciplinares procuran respaldar el desarrollo local y mejorar la calidad de vida en los poblados. En los países en los cuales aún no se ha llevado a cabo la descentralización, estas organizaciones a menudo reemplazan a la administración local.

Las organizaciones de productores deben desarrollar su capacidad en las siguientes áreas:

- Responsabilidad ante sus miembros/representatividad/legitimidad/procedimientos democráticos;
- Servicios a los miembros; derechos y obligaciones de los miembros;
- Vías de comunicación en doble sentido;
- Gestión financiera y administrativa transparente y eficiente;
- Conocimientos técnicos internos.

Se debatieron otras cuestiones de interés para los donantes: ¿El fortalecimiento de la

capacidad de las organizaciones de productores debería tener en cuenta todas sus necesidades comunes? ¿Debería prestarse atención únicamente a las organizaciones económicas o a toda organización comunitaria que tenga al menos una función económica o de promoción? ¿Quién deberá tomar las decisiones?

En la **Sesión 3** se trató de dar respuesta a la siguiente pregunta: *¿Cómo encauzar los recursos financieros y humanos para fortalecer su capacidad de las organizaciones de productores?* (Responsable de la sesión: Denis Pesche, Inter-Reseaux). Puede haber organizaciones de productores en diversos ámbitos, desde el nivel de los poblados y de sus relaciones, hasta los niveles regional y nacional. A veces se organizan en torno a un producto básico, o a veces son multidisciplinarias. En consecuencia, su tamaño y el tipo de sus representados varía considerablemente. Debido a su diversidad, es difícil que puedan agruparse en unidades representativas más grandes pero viables, con un mandato nacional o al menos regional, y expresar una opinión unánime.

El debate se centró en los siguientes temas:

- Estructuras institucionales que existen a nivel local, regional y nacional para encauzar recursos financieros y técnicos a las organizaciones de productores.
- ¿Constituye la descentralización un marco útil para encauzar fondos a las organizaciones de productores y para que éstas tomen sus propias decisiones?
- ¿Pueden las organizaciones de productores reunirse a nivel local, regional y nacional para 1) analizar sus estrategias; 2) determinar y clasificar por orden de importancia sus necesidades de fortalecimiento de la capacidad; 3) organizarse con el fin de seleccionar a los proveedores de los servicios que

necesitan y garantizar la calidad de éstos? ¿Qué tipo de apoyo se necesita para ello?

- ¿El aprendizaje práctico puede ser una manera de potenciar las organizaciones de productores?

Si el apoyo a las organizaciones de productores es una inversión en patrimonio social con la finalidad de fortalecer las capacidades locales, ¿es posible hacerlo en el marco de proyectos de servicios agrícolas? Existe el riesgo de convertir a las organizaciones de productores en instrumento de investigación o extensión agrícola. ¿Debería constituir ello un programa nacional independiente? La respuesta dependerá, lógicamente, de las prioridades de las organizaciones de productores.

En la **Sesión 4** se plantearon dos interrogantes importantes: *¿Cómo deberían colaborar mutuamente las organizaciones de productores y los encargados de la prestación de servicios agrícolas? ¿Qué reformas institucionales son necesarias para que los servicios agrícolas sean responsables ante las organizaciones de productores?* (Responsable de la sesión: Jean Zoundi, INERA, con Marie-Hélène Collion, Banco Mundial, y Henry Hocde, CIRAD-TERA). Para que la asociación de esfuerzos entre las organizaciones de productores y las instituciones de investigación y extensión agrícolas surta efecto, estas últimas deben introducir los siguientes ajustes:

- *De un paradigma lineal a una relación de colaboración:* En un paradigma lineal, las actividades de investigación crean tecnologías, los servicios de extensión realizan la transferencia de dichas tecnologías, y los productores supuestamente deben adoptarlas. Los posibles beneficios de la incorporación de los conocimientos de los productores en el proceso de generación y transferencia de conocimientos y tecnología se harán plenamente realidad cuando los



especialistas en investigación y extensión reconozcan a los productores como agentes que pueden generar y difundir conocimientos y tecnologías, y no sólo como consumidores de los conocimientos y la tecnología producidos y difundidos por terceros. ¿Qué se necesita para alentar esta evolución?

- *Aunar esfuerzos con las organizaciones de productores para establecer una política oficial y eficaz.* ¿Cómo puede una política de este tipo reflejarse en la gestión de las instituciones de investigación y extensión agrícolas? ¿Qué significa ello en esferas como la composición de los órganos rectores, los sistemas de incentivos al personal, los procedimientos de programación, seguimiento y evaluación de los programas de investigación y extensión agrícolas?
- *Autonomía de las instituciones.* ¿Es posible introducir estos cambios si los servicios de investigación y extensión agrícolas siguen a cargo de instituciones estatales dirigidas por funcionarios públicos? ¿Qué reformas institucionales básicas son necesarias para que los servicios agrícolas sean prestados por instituciones que también sean responsables ante las organizaciones de productores?
- *Descentralización de los servicios públicos.* La mayoría de las decisiones, incluso las relativas a los programas, se toman a nivel nacional. Si se reconoce a las organizaciones de productores como los principales agentes del desarrollo agrícola, una asociación eficaz con las organizaciones de productores requiere

una descentralización de la toma de decisiones entre las instancias de alcance local/regional.

En la **Sesión 5** la pregunta fue la siguiente: *¿Qué entraña esto para los donantes?* (*Responsable de la sesión: Serge Snrech, Club du Sahel/OCDE*). Las organizaciones de productores tienen grandes posibilidades, por ejemplo, de aumentar la eficacia de las actividades de investigación y extensión agrícolas. Por ello, los donantes deben hacer lo posible por incrementar su capacidad, con el fin de *potenciarlas* frente a las instituciones públicas, en vez de reducirlas a mero instrumento o sustituto de los servicios de investigación y extensión. Por lo tanto, es esencial ayudar a las organizaciones de productores a obtener influencia financiera. ¿Cómo hacerlo? ¿Qué restricciones institucionales tienen los donantes para financiar directamente a las organizaciones de productores?

No todas las cuestiones planteadas encontraron respuesta fácil, como se observa en este Informe. Los progresos fueron notables, y el resultado fue un firme compromiso de acción, para que no se pierda el impulso generado en el seminario.

Se incluyen en el Informe los cinco documentos de exposición de problemas presentados en el Seminario.

**Pierre Rondot**

Departamento de Desarrollo Rural

**Marie-Hélène Collion**

Oficina Regional de África  
Banco Mundial

## Agradecimientos

**A**provechamos esta oportunidad para expresar nuestro agradecimiento a los numerosos colaboradores, responsables de las sesiones, participantes y funcionarios del Banco Mundial que contribuyeron de alguna manera al Seminario. En particular, agradecemos la destacada aportación de Willem Zijp, que desempeñó un papel decisivo en todos los aspectos de la organización y financiamiento del Seminario.

Deseamos agradecer a Leonardo Montemayor, Vicepresidente de la Federación Internacional de Productores Agrícolas, y a James Wolfensohn, Presidente del Banco Mundial, su decidido apoyo y participación en el Seminario.

Paul O'Connell organizó un viaje de estudio. Deseamos agradecerle su ayuda. Muchos funcionarios del Banco Mundial contribuyeron al éxito del seminario; merecen especial reconocimiento Jason Paiment, que ha organizado el sitio de la Web, y Sarian Akibo-Betts y Cecily Spooner, por su ayuda administrativa.

Tenemos una deuda especial de gratitud con los numerosos participantes que colaboraron durante todo el Seminario, y deseamos expresar nuestro reconocimiento especial a los responsables de las sesiones y ponentes por sus contribuciones.

## Siglas y Abreviaciones

AFD	Agence française de développement
ANADER	National Agency for Rural Development (Cote d'Ivoire)
ANOPACI	National Association of Cote d'Ivoire Professional Agricultural
APM	Small-Scale Agriculture and Modernization Network
CATIE	Centro de Agronomía Tropical para la Investigación y la Enseñanza
CECI	Centre Canadien d'Études et de Coopération Internationale
CIMMYT	Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo
CLUSA	Cooperative League of the USA
CMDT	Mali Textile Development Company
CNCR	Rural Dweller Consensus and Coordination Council (Senegal)
CNRA	National Centre for Agronomic Research (Cote d'Ivoire)
FONGS	Senegal Federation of Nongovernmental Organizations
FUPRO	Federation of Producers' Unions of Benin
ICTA	Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola
IFAP	International Federation of Agricultural Producers
INERA	Institut National de l'Environnement et de Recherches Agricoles (Burkina Faso)
IRAM	Institute for Research and Implementation of Development Methods (Mali)
ITRA	Institute of Agronomic Research (Togo)
KARI	Kenya Agricultural Research Institute
KNFU	Kenya National Farmers Union
MSC	Mesa Nacional Campesina
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development Organizations
PRONATTA	National Agricultural Technology Transfer Program (Colombia)
SYCOV	Malian Union of Cotton and Food Crop Producers
URECOS-CI	Regional Union of Cooperatives in the Cote d'Ivoire savannah zone
WTO	World Trade Organization

## Antecedentes, discusión, y recomendaciones

**E**n su discurso inaugural, Leonardo Montemayor, vicepresidente de la Federación Internacional de Productores Agrícolas, manifestó: “*Hace muchos años, al iniciar los programas de ajuste estructural, se incluía una oración simple en la documentación del Banco Mundial. El Banco afirmaba que su meta era lograr que los gobiernos se retiraran de las operaciones agrícolas y ‘los agricultores asumieran el mando’*”. Esa importante frase aún es válida, especialmente en la actualidad. Para asumir el mando, los agricultores necesitan organizaciones de productores o campesinas fuertes e independientes. Por lo tanto, las medidas para fortalecer las organizaciones campesinas representativas son de vital importancia.

Oy en día, los donantes bilaterales y las organizaciones no gubernamentales comparten el mismo entusiasmo por fortalecer las organizaciones campesinas. Reconocen su utilidad, especialmente como un medio para alcanzar el desarrollo sostenible. Sin embargo, es importante que eviten los mismos errores que cometieron los gobiernos. En su ahínco por fortalecer las organizaciones campesinas, no deben convertir esos grupos en prolongaciones de ellos mismos.

El Presidente del Banco Mundial, James Wolfensohn, dio la bienvenida a los participantes del Banco y del seminario, y puso de relieve los siguientes puntos: ... *la única manera en que lograremos resultados realmente positivos en lo que concierne a los*

*agricultores de todo el mundo es centrar menos la atención en los proyectos individuales cuyo objetivo es mejorar el rendimiento y resolver las cuestiones inmediatas de extensión—lo que debemos hacer—; sin embargo, al mismo tiempo debemos establecer vínculos institucionales, un marco en el cual podamos trabajar con las organizaciones de productores y proporcionarles apoyo. Es posible que un proyecto tenga éxito, pero si no cuenta con una organización campesina, tendrá un alcance limitado. Quizá afecte a las personas que tengan la suerte de formar parte del proyecto; eso es bueno, pero no suficiente. Como ustedes saben, el 75% de las personas pobres del mundo se encuentra en zonas rurales; en América Latina esa cifra es levemente inferior al 50%. Pero si deseamos causar un gran impacto sobre la pobreza y el desarrollo, éste no puede lograrse con los proyectos individuales. Debe realizarse a través de los vínculos con las organizaciones existentes las que, a su vez, están vinculadas con los muchos agricultores que las conforman. Por esa razón, nosotros, en el Banco, nos hemos propuesto firmemente descubrir formas nuevas, y fortalecer las existentes, de tratar a las organizaciones de productores...*

Por lo tanto, el tema principal del seminario fue: ¿Cómo fortalecer las capacidades de las organizaciones de productores para ayudarlas a ser las principales participantes en el desarrollo agrícola?

## Definición de las organizaciones de productores

¿Qué es una organización de productores? Es difícil, con frecuencia, clasificar los numerosos y diversos tipos de organizaciones rurales que existen para distintos fines y a distintos niveles (local, regional y nacional).

### *Tradicional versus formal*

La organización *tradicional* es necesaria para el funcionamiento sin contratiempos de la agricultura familiar. Los agricultores no han esperado que las instituciones de desarrollo se organicen. En la mayoría de las sociedades rurales se encuentran en la actualidad formas de organización heredadas del pasado, que tienen por objetivo principal reducir la incertidumbre de la actividad agrícola, estabilizar las condiciones de producción y hacer frente a los momentos de mayor demanda de mano de obra. Estas organizaciones son los instrumentos que desarrollaron las sociedades rurales para “regular las relaciones” entre sus miembros en lo que se refiere al acceso a los medios de producción (tierra y agua), el calendario agrícola, las prácticas técnicas y otras cuestiones. Por su naturaleza interna, permiten prevenir y resolver los conflictos entre los miembros de la sociedad local; por depender de otras formas de control social, su funcionamiento está caracterizado por las relaciones que existen dentro de la sociedad.

*Organización formal.* Como señalan Haubert y Bey (1995), es importante subrayar que las *organizaciones de productores nuevas* son de “naturaleza radicalmente diferente”; no tienen la función de “regular las relaciones internas de los grupos que las integran...”, sino más bien la de “organizar las relaciones con el exterior”. Son estructuras de interrelación que, según el caso, pueden ser:

- Un medio para facilitar/acelerar la integración de la población rural en el

mercado y en la sociedad global, o

- Un medio para mejorar las relaciones de las sociedades rurales con su entorno (mercado, sociedad en general).

Las organizaciones campesinas son (o quieren ser) estructuras de intermediación entre los productores rurales y las demás partes que intervienen en su entorno económico, institucional y político. Por ende, son estructuras “híbridas” que implican dos tipos de lógica y dos “sistemas de sentido”.

Las organizaciones de productores son organizaciones de adhesión, que crean los agricultores (u otros grupos) para que les brinden servicios, e incluyen entre sus objetivos:

- Mejor administración de sus recursos naturales y sus bienes (por ejemplo, asociaciones de usuarios de agua; asociaciones ganaderas);
- Ampliación del acceso a los recursos naturales, sus medios básicos de producción (es decir, el acceso a la tierra, los bosques, forraje y recursos hídricos);
- Mejor acceso a los servicios, créditos y mercados al ejercer influencia sobre ellos debido a su carácter representativo y sus actividades de promoción, o su poder financiero combinado, e
- Participación en los procesos de toma de decisiones en los que se determina la distribución de los bienes, y en las políticas que afectan el contexto en el cual ellos producen, comercializan, transforman y exportan sus productos. En grandes cantidades, los agricultores ganan poder de negociación y pueden efectuar un aporte más eficaz a los procesos de toma de decisiones que afectan su vida.

Las organizaciones de productores pueden asumir diversas funciones:

- *Promoción o política:* las asociaciones o uniones desempeñan un papel representativo, pueden promocionar los intereses de sus miembros y representar sus intereses en las negociaciones con el

- gobierno, los donantes o el sector privado;
- *Economía y técnica*: las cooperativas u otros grupos (uniones, asociaciones de productores, cooperativas y grupos económicos) proporcionan servicios a sus miembros, que incluyen: información, mejor acceso a los insumos y el mercado, crédito, apoyo para almacenamiento, y servicios de procesamiento y comercialización; y
  - *Desarrollo local*: sea cual fuere la función primaria de las organizaciones de productores, sus miembros a menudo les solicitan que apoyen los procesos de desarrollo local, y mejoren la calidad de vida del poblado. Los servicios que requiere la población local son similares al tipo de servicios públicos y sociales que serían suministrados por una comuna rural (o distrito) en un gobierno descentralizado. Esas organizaciones, en realidad, reemplazan con frecuencia al gobierno local en los países en los cuales aún no se ha producido la descentralización.

Las organizaciones de productores sólo pueden ser entidades locales (a nivel de poblado y a nivel entre poblados). Pueden estar representadas a nivel regional y nacional, donde se toman las decisiones de política. Muchas veces, la función y el nivel de la organización están relacionados. Los problemas locales que requieren medidas colectivas locales por lo general las resuelven mejor una o más organizaciones de productores locales. Por consiguiente, las organizaciones técnicas y económicas suelen ser más fuertes y eficaces a nivel local y regional (por ejemplo, para tener acceso a los servicios, el crédito rural y los mercados primarios, administrar sus propios bienes naturales, o resolver cuestiones relacionadas con el acceso a los recursos naturales). A la inversa, el nivel nacional o regional es apropiado para resolver cuestiones de política: los grupos de promoción, por lo

tanto, conforman un nivel desde el cual pueden intervenir en forma eficaz en la toma de decisiones. Los temas en los cuales pueden intervenir con mayor firmeza incluyen la reforma agraria, el comercio mundial, las políticas de importación y exportación, y las políticas fiscales. Sin embargo, con frecuencia les resulta difícil mantener una relación sostenida a nivel local, debido a problemas de transparencia y rendición de cuentas. Algunos grupos de promoción existen a nivel regional o nacional únicamente, sin una base local. Se consideran representantes de las organizaciones locales o técnicas que no están organizadas a nivel regional o nacional.

### **Razón fundamental para fortalecer las organizaciones de productores**

Las razones para fortalecer y brindar apoyo a las organizaciones de productores varían de acuerdo con el punto de vista utilizado.

*Las organizaciones de productores existen y es difícil ignorarlas.* El interés demostrado en estas organizaciones en algunos países se debe a que se presentan a sí mismas como asociados. Por eso resulta difícil eludirlos. Algunas organizaciones están organizadas en federaciones a nivel local, regional y nacional (CNFR en Uruguay, CNCR en Senegal), y exigen su intervención en la toma de decisiones sobre los asuntos que les conciernen.

*Las organizaciones de productores forman parte de una nueva modalidad de regulación económica y social.* La coordinación jerárquica ejercida por el gobierno en algunos países está desapareciendo lentamente. En consecuencia, deben inventarse nuevas formas de coordinación entre los participantes, inclusive las organizaciones de productores, independientemente de que se trate de modalidades de regulación sectoriales o territoriales, o a nivel local, regional o

internacional. Los productores, a través de su organización, participan en la negociación de *acuerdos institucionalizados*, tales como el establecimiento de servicios de suministro o comercialización, la estructuración de una industria de producción y procesamiento, la definición y puesta en marcha de un plan de desarrollo local o la formulación de políticas agrícolas públicas.

*Las organizaciones de productores desean intervenir en la política de desarrollo rural.* El papel de las organizaciones de productores no puede limitarse a la “gestión” de las situaciones creadas por la política agrícola y las decisiones tomadas sin la intervención de los productores. Tampoco se puede reducir a la obtención de simples ajustes a las reformas que ya se están ejecutando. Los productores desean intervenir en el diseño futuro de la agricultura, su lugar en la economía local y nacional, y las funciones que debería desempeñar en la economía mundial.

*En ocasiones, las organizaciones de productores deben compensar las deficiencias institucionales públicas o privadas.* La organización de productores se entiende muchas veces como un sustituto al cual suelen volcarse los donantes, en particular, porque los otros participantes (servicios públicos, operadores económicos privados y otros) no han respondido a las expectativas que se habían depositado en ellos. Las organizaciones campesinas llenan, con frecuencia, los vacíos creados por el desinterés del gobierno, o cuando el sector privado comercial tarda en tomar el relevo (en particular, en operaciones poco rentables).

*En otras ocasiones, las organizaciones de productores pueden ser consideradas instituciones por omisión.* Es el caso, por ejemplo, de la gestión de los recursos naturales en África al sur del Sahara, debido a que los servicios públicos han sido, con frecuencia, sumamente ineficaces.

*Las organizaciones de productores pueden ser instrumentos que facilitan los cambios técnicos, económicos o*

*institucionales.* Los efectos de los ajustes estructurales han sido, en muchos casos, devastadores para los grupos más vulnerables de la población desde el punto de vista social y profesional; la pobreza ha aumentado, especialmente en las zonas rurales, y las condiciones de vida se han deteriorado. Muchas instituciones, temerosas de que la credibilidad del modelo neoliberal en que se basan esas reformas se deteriore, invierten en programas de modernización de la producción, en la esperanza de obtener resultados rápidos y considerables. En esas circunstancias, las organizaciones de productores serían asociados valiosos, en particular cuando están estructuradas alrededor de los subsectores (algodón, cacao, productos hortícolas, pesca).

El nuevo paradigma de los servicios agrícolas (investigación, extensión y servicios de asesoramiento agrícola y rural) es adaptarse a las demandas de sus “clientes”. Es indispensable, por lo tanto, que los “clientes” puedan expresarse y tengan la capacidad para transmitir sus demandas. Ello puede dar lugar a la creación de organizaciones específicas (por ejemplo, el Instituto de Investigación de Malí, que, mediante la creación de comisiones de usuarios, ha obtenido un asociado especial para consultas rurales), u originar asociaciones entre los servicios agrícolas renovados y las organizaciones de productores existentes (por ejemplo, los proyectos respaldados por el Banco Mundial en Senegal, Malí y Guinea).

*El apoyo brindado a las organizaciones de productores es, en algunas ocasiones, una respuesta de la opinión pública del país donante.* El deseo de coherencia con el proyecto democrático, promovido por numerosas fuentes de financiamiento, las conduce a apoyar también a las organizaciones de productores. Cuando se preconiza la apertura política, ¿es posible oponerse a una mayor participación de los

productores en los debates y en las decisiones relacionadas con la vida económica?

*El apoyo brindado a las organizaciones de productores es una inversión en capital social:*

- *Para luchar contra la pobreza rural*, porque las organizaciones de productores constituyen el único modo en que los pobres rurales pueden salir de la pobreza. Al mejorar las capacidades de estas organizaciones se mejorará su poder de negociación y se contribuirá a una distribución de los bienes públicos orientada a reforzar el crecimiento en todos los niveles (local, regional y nacional), y
- *Para mejorar el rendimiento de otros tipos de inversión*. El interés en las organizaciones de productores mostrado recientemente por algunas instituciones está relacionado con el redescubrimiento de la importancia de las redes, y del papel de la capacidad institucional en la gestión de las oportunidades y limitaciones económicas prevalecientes.

*Con frecuencia, las organizaciones de productores necesitan apoyo en la fase de construcción o reconstrucción.* En la mayoría de los casos, las organizaciones de productores no cuentan con los medios para alcanzar todas las metas que se han fijado, y, por lo general, tampoco satisfacen las expectativas de los organismos de desarrollo o de los donantes. Es cierto, además, que muchas veces no reciben de estos últimos el apoyo que tienen derecho a esperar.

Para muchas organizaciones de productores, la formación de asociaciones técnicas, económicas y políticas equilibradas constituye un desafío importante. Se trata de un proceso en el que se aprende con la marcha, que no se puede simplificar mediante la creación de procedimientos simples y que modificará gradualmente la relación de poder entre los donantes, los gobiernos y la sociedad civil.

Con sus recursos limitados, las organizaciones de productores no pueden resolver los desafíos técnicos, económicos, sociales y políticos que enfrenta la sociedad rural. Por lo tanto, las alianzas y las asociaciones son necesarias, y el apoyo y la asistencia pueden ayudar a las organizaciones de productores a forjar esas alianzas y a formar esas asociaciones.

Sin embargo, existen diferencias entre las expectativas y las demandas de las organizaciones de productores y las propuestas que les presentan aquellos que desean “brindarles apoyo”. Las organizaciones están, por lo general, en una posición de desventaja en las relaciones que establecen, pues existen desigualdades en el acceso a la información, el nivel de conocimientos técnicos, el control de los recursos financieros, o la participación en el proceso de toma de decisiones de políticas. Los donantes o los gobiernos pueden imponer con facilidad sus opiniones y metas, lo cual puede causar serios malentendidos y frustraciones para todos los interesados. Aunque muy pocas veces es explícita, esa desigualdad suele transformar a las organizaciones de productores en instrumentos de los donantes o de los gobiernos.

### **Capacidades que deben ser fortalecidas**

Se proponen dos principios para tipificar a las organizaciones de productores e identificar las capacidades que deben ser fortalecidas:

- El principio de utilidad: fuere cual fuese su origen o magnitud, una organización puede ser clasificada como una organización de productores si a) es útil para sus miembros, y b) los miembros trabajan activamente para que funcione y para que se alcancen las metas que ellos fijaron, y
- El principio de identidad: la identidad de una organización de productores incluye:



a) una historia y un espacio geográfico compartidos por los miembros; b) normas operativas (gobierno) que regulan las relaciones entre los miembros y entre éstos y el mundo exterior, y c) una visión de su futuro y las metas que desea alcanzar. Sin esa identidad, una organización de productores se convierte en un grupo amorfo utilizado por otros para lograr sus propios objetivos.

Esos dos principios no son rígidos. Deben ser adaptados a la actividad y el entorno de cada organización. Para que sean útiles a los productores y tengan su propia identidad, estas organizaciones deben tener su propio programa, saber cómo relacionarse con su entorno político y económico, comprender el programa, las restricciones, las capacidades y las limitaciones de otros grupos, y ser capaces de movilizar los recursos financieros y técnicos (internos y externos) necesarios para ejecutar esas actividades.

La meta fundamental de las estrategias para fortalecer las organizaciones de productores es capacitarlas para analizar sus propias necesidades, formular sus solicitudes en términos realistas y operativos y negociar con terceros que tengan intereses en la esfera de actividad de dichas organizaciones. Cuando llegan a esa etapa, las pueden gestionar el proceso de adaptación de su empresa a cualquier nueva necesidad que se presente.

Por lo tanto, necesitan respaldo para fortalecer sus capacidades estratégicas, técnicas y financieras. Las capacidades estratégicas les permitirán definir el modo que desean utilizar para alcanzar sus metas y existir como institución. Presupone la capacidad de las organizaciones de productores para evaluar sus puntos fuertes y débiles, sus oportunidades y las amenazas que enfrenta. Las capacidades técnicas son las que se necesitan para poner en práctica las actividades para las cuales fue creada la organización.

### *Capacidades estratégicas*

*Las organizaciones de productores necesitan un programa de comunicación eficaz con el objeto de tener acceso a la información externa, distribuir información a los miembros y a las otras organizaciones de productores, y tener acceso a las fuentes de información sobre mercados y políticas a nivel nacional e internacional.*

*A menudo, los dirigentes de las organizaciones de productores necesitan ayuda para mejorar sus aptitudes administrativas a fin de comprender mejor conceptos tales como: a) la investigación de mercado: liberalización y globalización de la economía; b) los mecanismos operativos y las estrategias de los donantes; c) el análisis y la formulación de políticas a nivel local, regional, nacional e internacional, inclusive la Organización Mundial de Comercio (OMC); d) la descentralización del gobierno y las estrategias de delegación, con la consiguiente redistribución del poder.*

La lista de las esferas en las que se puede ayudar al personal de las organizaciones de productores a mejorar su eficiencia es larga:

- Alfabetización funcional y conocimientos básicos de aritmética;
- Contabilidad y gestión financiera;
- Dirección de un sistema de información eficiente;
- Acceso seguro de los productores a los servicios necesarios para aumentar la producción agrícola: acceso a los insumos, mercados, instituciones financieras y procesamiento de productos agrícolas;
- Suministro de servicios técnicos o asesoramiento a los productores;
- Acceso fácil y seguro de los productores a los servicios públicos o privados existentes;
- Capacidad de gestión interna:
  - ◆ identificación de las necesidades y capacidades (financieras, técnicas) de los productores (miembros y no miembros);

- ◆ asignación de un orden de prioridad a las necesidades, limitaciones y solicitudes de los productores;
- ◆ formulación de las solicitudes de los productores;
- ◆ defensa de los intereses de los productores;
- ◆ presentación de informes y rendición de cuentas a los miembros y productores;
- ◆ gestión de conflictos internos;
- ◆ designación, ejecución y evaluación de trabajos, realizados en forma interna o contratados a terceros, y
- ◆ negar las solicitudes de los miembros y explicarles las razones, y
- Participación en reuniones del directorio u otro órgano administrativo de las instituciones públicas o privadas que suministrarán servicios técnicos o financieros a los productores.

### *Capacidades financieras*

No es posible la potenciación sin la autonomía financiera que permita a las organizaciones de productores administrar sus propios fondos, presentar informes y rendir cuentas a sus miembros y otros asociados. La rendición de cuentas ante los miembros es esencial pero sólo es posible cuando los miembros contribuyen financieramente a su organización. Todos los productores, inclusive los más pobres, deben hacer el esfuerzo de efectuar un aporte. Esa es la condición básica para que se sientan parte de la organización, y exijan que sus dirigentes les rindan cuentas. Los donantes también deben contribuir a los costos operativos regulares de las organizaciones de productores (sobre una base descendente, por ejemplo), y no sólo financiar las actividades o proyectos de fortalecimiento de las capacidades técnicas.

El fortalecimiento de los recursos financieros de las organizaciones de productores se refiere, por lo tanto, a la capacidad de la organización para movilizar y

gestionar los fondos de los miembros y los ingresos procedentes del capital o los servicios suministrados, y los fondos externos provenientes del gobierno, los donantes y el sector privado.

Los agricultores, por lo general, están dispuestos a pagar por los servicios suministrados por las organizaciones de productores cuando esos servicios producen un beneficio real, y cuando sienten que forman parte de la organización. La estructura de toma de decisiones de la organización es, por lo tanto, un elemento esencial.

El costo de las actividades de promoción de las organizaciones de productores debería ser solventado por ellas mismas. Los productores deben desarrollar mecanismos financieros para pagar la promoción y la negociación pública, así como para financiar proyectos descentralizados (Agriterra, por ejemplo, desarrolló un método de preparación del presupuesto y planificación para ese fin: SOMPLAN). Cuando los productores trabajan en forma colectiva sobre la base de un contrato con los compradores de los productos agrícolas, las condiciones del contrato deberían incluir el costo de la promoción.

*Se deberían reforzar las capacidades de los organismos de ayuda y de las organizaciones de apoyo.* El fortalecimiento de las capacidades no debería ser unilateral. No sólo es importante elevar a las organizaciones de productores al nivel de los organismos de ayuda, sino también permitir que éstos presten más atención y comprendan mejor los puntos fuertes de las organizaciones de productores y las limitaciones en las que funcionan. Por lo tanto, los organismos de ayuda y las organizaciones de apoyo deben mejorar:

- Su capacidad para prestar atención a los acontecimientos económicos y sociales en un entorno rural, y comprenderlos;
- Su capacidad para respetar los ritmos de las organizaciones de productores, que

- no coinciden, necesariamente, con los ritmos contables de los organismos de ayuda. Para ello, se requieren innovaciones en los procedimientos de financiamiento y una mayor flexibilidad en los controles, que les permitan cierta libertad de acción, y
- El personal del banco mundial debería escuchar con más atención a los agricultores de los países en desarrollo, quienes “*saben hablar de cosas complejas utilizando palabras simples*”.

### Medidas y apoyo necesario

*No existe un criterio universal para brindar apoyo a las organizaciones de productores.* El apoyo debe ser un proceso según las características específicas, en el que se aprenda en la marcha, proceso que diferirá según las circunstancias del país y las necesidades concretas de las organizaciones de productores del país. En algunos países, el entorno político no permite que la sociedad civil se organice. En esos casos extremos, lo único que se puede hacer es ofrecer palabras de aliento. Cuando el contexto político es favorable o, por lo menos, no pone obstáculos, el apoyo a las organizaciones de productores resulta factible. Un programa de apoyo para estas organizaciones debe abarcar el principio de potenciación, seguir lineamientos generales y respetar ciertos principios. Los directivos y los miembros de las organizaciones de productores tienen la responsabilidad de identificar sus necesidades, de organizarse para tener acceso a los servicios que, conforme ellos identificaron, responden a sus necesidades, y de negociar con cualquier proveedor de servicios a su elección, y contratarlo.

Dadas las deficiencias de las instituciones públicas y el desinterés del Estado por muchos servicios, con frecuencia las organizaciones de productores se convierten en una alternativa para mejorar la relación

costo-eficacia y la sostenibilidad de las prestaciones de servicios públicos o privados existentes. Es probable que el apoyo proporcionado en el marco de un programa impulsado por donantes o el gobierno tenga un efecto limitado en el fortalecimiento de las capacidades de esas organizaciones si no se proporciona con el objetivo primordial de potenciar tanto a las organizaciones como a los agricultores. De otro modo, los convertiría en instrumentos de prestación de servicios públicos o privados.

*El fortalecimiento de las capacidades técnicas de las organizaciones de productores* muchas veces se realiza como parte de las actividades clásicas de desarrollo rural, que consisten, por lo general, en la instrucción elemental y en la enseñanza de principios contables y de gestión de actividades básicas. Hay varios participantes (en los proyectos tradicionales, las ONG, las dependencias gubernamentales), y los mecanismos elegidos pueden variar e incluyen la instrucción típica en un centro, capacitación en el terreno, intercambios de productores y consultas. La debilidad señalada con más frecuencia es la dificultad para mantener o desarrollar las capacidades técnicas adquiridas. Por lo tanto, es necesario realizar programas de capacitación adicionales destinados a perpetuar la capacitación de los productores por personal externo, el cual muchas veces no conoce las expectativas de las organizaciones. La relación de “proveedor del apoyo–receptor del apoyo” (donante–beneficiario) entre organizaciones de productores e instituciones de capacitación debe ser reemplazada por una actividad complementaria en la cual la institución externa logre optimizar las posibilidades y los conocimientos de las organizaciones de productores. La experiencia obtenida en el programa de capacitación de la Federación de Organizaciones No Gubernamentales de Senegal (identificación de los conocimientos dentro de las organizaciones de productores y programas de intercambio y visitas)

demuestra la importancia de los empleados de las organizaciones de productores, grupo que otras organizaciones no suelen tomar en cuenta.

Las innovaciones en el fortalecimiento de las capacidades técnicas de las están vinculadas con el tipo de mecanismo institucional establecido y con los métodos utilizados. En Malí, dos programas en los que participa el Institut de recherches et d'application de méthodes de développement—IRAM (Instituto de Investigación y Aplicación de Métodos de Desarrollo) establecieron centros de servicios independientes controlados por los productores. Esos centros brindan servicios de calidad en las esferas de contabilidad, consultoría de gestión, y asesoramiento legal y financiero (apoyo para conciliar las cuentas de las organizaciones de productores). Se empleó el criterio de crear gradualmente las condiciones técnicas y financieras para el funcionamiento de los centros de servicios a largo plazo: especialistas en temas específicos contratados por las organizaciones de productores, y búsqueda de asociaciones financieras con instituciones bancarias y otros operadores con participación local.

El proceso en el que se aprende con la marcha posibilitó, mejor que cualquier programa de capacitación, que las organizaciones de productores asimilaran verdaderamente lo aprendido. En Zambia, CLUSA fortaleció las capacidades técnicas de las organizaciones de productores mediante la realización de una campaña agrícola (preparación para la campaña, insumos, crédito y comercialización). A través de la participación gradual en comités de gestión del crédito y de distribución de insumos (Depots Committees), los productores asumieron poco a poco responsabilidades operacionales hasta convertirse en participantes confiables en los productos (girasol, soja, pimientos, sorgo) destinados a los mercados de exportación (Sudáfrica).

*El fortalecimiento de las capacidades estratégicas* está relacionado con el desarrollo de recursos humanos y financieros dentro de la organización de productores.

*El desarrollo de recursos humanos (miembros y dirigentes)*. El aumento de la instrucción en las zonas rurales y las reformas en la educación campesina son, indudablemente, esferas esenciales para el futuro de las organizaciones de productores. Se ha reconocido, sin embargo, que los dirigentes son esenciales para el desarrollo de las mismas. Aunque es difícil dar una definición precisa para ese término, los dirigentes desempeñan un papel de vital importancia en todas las organizaciones. La competencia, la honestidad, los conocimientos técnicos, la capacidad para ganarse la confianza de los miembros y la aptitud para trabajar en equipo son los requisitos principales que debe reunir un dirigente.

Los dirigentes de las organizaciones de productores necesitan un tipo específico de capacitación debido a que muchos dirigentes políticos los visualizan como una amenaza cuando expresan las opiniones de sus organizaciones. La capacitación de los dirigentes puede efectuarse mediante contrato con organizaciones distintas a las de productores con el objetivo de capacitarlos para que diseñen sus propios programas de capacitación, y negocien su ejecución con los donantes extranjeros o, en algunos casos, los ejecuten ellos mismos. Se considera que el intercambio de experiencias entre los productores y los dirigentes, y el apoyo de su participación en seminarios externos, constituye, para ellos, una de las mejores oportunidades de aprender.

Deberíamos apoyar los esfuerzos de las organizaciones de productores por reclutar a su propio personal. Cuando una de esas organizaciones alcanza cierto nivel de actividad, necesita contratar personal y convocar asesores. El reclutamiento de personal ayuda a los dirigentes agrícolas a

desarrollar sus capacidades de gestión de recursos humanos, una esfera en la cual las organizaciones de apoyo clásicas aún son deficientes. Las organizaciones de productores deben estar en condiciones de ofrecer salarios adecuados para atraer a las personas más competentes. El acceso a los especialistas en esferas estratégicas (conocimiento de los mercados, mecanismos de financiamiento regional, funcionamiento de los organismos de ayuda) permite que las organizaciones de productores mejoren su posición de negociación frente a las entidades con las cuales se reúnen en forma regular (gobierno, empresas agroindustriales y exportadores). Las organizaciones de productores deben tener la posibilidad de decidir qué estudios desean realizar, y de reclutar a las personas de su elección para realizar el trabajo.

Los organismos de ayuda tienen la gran responsabilidad de reforzar las capacidades estratégicas de las organizaciones de productores. Los gobiernos están acostumbrados a hablar en nombre de los productores, por lo tanto es probable que el gobierno o las instituciones vinculadas con el gobierno no sean los más indicados para ayudar a fortalecer la capacidad de las organizaciones de productores para hablar por sí mismas. El fortalecimiento de las capacidades estratégicas debe estar a cargo de instituciones que garanticen la independencia respecto del gobierno o los donantes, que tengan renombre por realizar trabajos de calidad, y que sean abiertas y honestas. Con frecuencia, los instrumentos clásicos de ayuda no están a la altura de ese desafío. La rigidez de los procedimientos de ayuda pública, que usualmente están sometidos a rígidos procedimientos contables y a la opinión pública de los países industriales, se opone a la necesidad de flexibilidad y adaptabilidad. Sin embargo, existen algunas excepciones: el organismo de ayuda suizo supervisó varios movimientos agrícolas en África occidental y central.

Otros organismos, como por ejemplo la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), el Ministerio de Relaciones Exteriores de Francia y el Banco Mundial están experimentando nuevas formas de apoyo directo a las organizaciones de productores. Aún queda por ver si los procedimientos e instrumentos de esos organismos podrán adaptarse a los requisitos de flexibilidad y capacidad de respuesta que exige la asociación directa con las organizaciones de productores. En Côte d'Ivoire, la colaboración francesa proporciona a ANOPACI (Association nationale des organisations professionnelles agricoles de Côte d'Ivoire - Asociación Nacional de Organizaciones Profesionales Agrícolas de Côte d'Ivoire) los medios para organizar programas de capacitación y movilizar expertos, sin definición previa del contenido de los servicios. Ese apoyo permite que ANOPACI prepare más eficazmente las negociaciones y discusiones con los asociados, inclusive con los representantes del gobierno.

#### *Aumento de los recursos financieros*

Las organizaciones de productores tienen dificultades para movilizar recursos financieros internos debido a que el sector agrícola debe afrontar altos impuestos destinados al financiamiento de las operaciones del gobierno y los programas de desarrollo. Las cuotas de los miembros aportan muy poco y las ganancias provenientes de las actividades económicas de las organizaciones son limitadas debido a la gran competencia en el mercado. El financiamiento externo proveniente de los organismos de ayuda es una parte importante de la base financiera de las organizaciones de productores, lo cual plantea interrogantes esenciales acerca de la posibilidad de que esta situación perdure y acerca de su naturaleza ambigua. En forma intensa, se procura encontrar alternativas que generen ingresos

mediante la creación de mecanismos para negociar fuentes relacionadas con las actividades agrícolas. El financiamiento proveniente de los honorarios cobrados a los sectores, o sobre los préstamos (tipo STABEX), constituye recursos cuyo control puede ser reclamado legítimamente por las organizaciones de productores y que, en algunos casos, pueden ser utilizados para financiar sus actividades. *El desarrollo de los recursos financieros de las organizaciones de productores plantea el interrogante acerca del financiamiento del desarrollo del sector agrícola, y la posición que deberían ocupar los representantes de las organizaciones de.* Un caso puntual es el de los fondos de avicultura movilizados en Côte d'Ivoire a través de acuerdos entre los productores y los otros participantes (procesadores y proveedores de forraje).

Exigir que las organizaciones de productores se autofinancien no es realista. Un enfoque pragmático sería identificar a los participantes en la ampliación de las capacidades de las organizaciones. La voluntad política es vital para poner en práctica los mecanismos de financiamiento que servirán de sostén a las organizaciones de productores. En Malí, por ejemplo, el centro de servicios Niono intenta negociar un préstamo a largo plazo con el Banco Agrícola para fortalecer las capacidades de gestión de los grupos de productores, y, por consiguiente, su capacidad para reembolsar los préstamos y tener acceso a otros.

### *Cuestiones por considerar*

*Programas de comunicación.* Las organizaciones de productores deben tener acceso a la información estratégica para poder crecer y ser más eficaces. La recopilación y procesamiento de la información deben ser realizados por personal capacitado. La independencia de la información es crucial, y se debe brindar apoyo a las organizaciones de productores

para que desarrollen su propio programa de comunicación. La experiencia obtenida por la Réseau agriculture paysanne et modernisation/Afrique—APM (Red de Agricultura en Pequeña Escala y Modernización/África) en esa esfera es relevante. Esa red proporciona información estratégica a las organizaciones de productores de algodón, y las ayuda a analizar esa información para mejorar sus capacidades. El carácter internacional de esa red permite, además, que los dirigentes de las organizaciones amplíen sus horizontes, diversifiquen sus contactos, incrementen sus conocimientos y expandan sus alianzas con otras organizaciones, todo lo cual es importante para un aumento sostenible en las capacidades estratégicas.

*No es posible lograr el desarrollo de las organizaciones de productores sin la intervención del gobierno.* Es indispensable que el gobierno esté dispuesto a facilitar el fortalecimiento a las organizaciones de productores. El desarrollo a largo plazo de esas organizaciones requiere que los gobiernos estén dispuestos a compartir algunas de sus prerrogativas en el diseño y la puesta en práctica de la política de desarrollo rural. Los gobiernos son los jueces y necesitan ayuda a) con el fin de definir un ámbito legal para el desarrollo de las organizaciones de productores; b) diseñar medidas de política macroeconómica y fiscal que garanticen el desarrollo sostenible de los recursos financieros de las organizaciones, y c) garantizar una relación de poder equilibrada entre las organizaciones y las compañías privadas.

*Las organizaciones de productores deben diversificar sus asociaciones.* Una relación de igualdad entre una organización de productores y un organismo de apoyo o una ONG, coloca a la organización de productores en una posición de desequilibrio. La diversidad de asociaciones (como en Senegal) puede ser una oportunidad para que las

organizaciones de productores sean menos dependientes y afirmen su propia identidad.

*Es de vital importancia Suministrar apoyo a las organizaciones de productores y facilitar su participación en los procesos de toma de decisiones.* Los organismos de ayuda suelen combinar el apoyo directo a las organizaciones de productores con medidas de promoción para permitir que participen en las negociaciones y en los procesos de toma de decisiones. Los organismos donantes, principalmente el Banco Mundial, tienen una responsabilidad especial en esa esfera. El Banco Mundial puede facilitar el reconocimiento de la necesidad de que las organizaciones de productores participen en los foros donde se discuten las políticas de desarrollo rural y las políticas macroeconómicas y fiscales. La descentralización, por ejemplo, es un cambio importante en el panorama político de los países de África. Modificará la distribución del poder local y el lugar que ocupan las organizaciones de productores en el escenario político local. En Madagascar, el Proyecto del Sudoeste constituye un buen ejemplo de una combinación de medidas que fortalecen directamente las capacidades de las organizaciones de productores (las capacidades técnicas y la representación a través de la Casa del Campesino), y promueven el diálogo y el consenso entre las autoridades gubernamentales, los operadores privados y las organizaciones de productores (el Comité de Desarrollo Regional). Ese proyecto demuestra que lograr el diálogo y el consenso a nivel local no es una tarea fácil.

*Se necesitan nuevos procedimientos de adquisición y desembolso.* Uno de los desafíos consiste en permitir que las organizaciones de productores participen en las negociaciones y el proceso de toma de decisiones sin interferir con sus métodos o sus preferencias. Los organismos donantes deben estar de acuerdo en renunciar al control *a priori* de los recursos

financieros y humanos canalizados hacia las organizaciones de productores.

#### *Potenciación de las organizaciones de productores: algunas sugerencias*

- Garantizar igual acceso al apoyo para todas las organizaciones de productores de un país, siempre que cumplan los criterios para el financiamiento;
- Proporcionar apoyo a las organizaciones de productores existentes, siempre que estén registradas legalmente y cuenten con normas de gobierno, procedimientos, cuentas y sistemas de información transparentes;
- Aceptar las limitaciones y la diversidad de las organizaciones de productores, y trabajar con ellas a su ritmo;
- Negociar el apoyo que se les proporcionará tomando en cuenta el programa de cada organización;
- Proporcionarles apoyo para las actividades que han elegido, de acuerdo con su capacidad de trabajo. Las metas del proyecto deben adaptarse a las capacidades de la organización, y no lo contrario;
- El apoyo debe ser garantizado en forma independiente del gobierno o los organismos de ayuda;
- Permitir que las organizaciones de productores decidan a qué organización de productores se debe proporcionar apoyo y cuáles son las capacidades que se deben fortalecer, tomando como base los procedimientos y criterios convenidos con los gobiernos y los donantes; se deben desarrollar los mecanismos apropiados que resulten necesarios, y
- Asegurar que las organizaciones de productores reciban apoyo para prestar los servicios para los que fueron creadas, y, además, cierto respaldo para el fortalecimiento general de las capacidades y el desarrollo institucional.

*El fondo basado en la demanda es un instrumento eficaz para potenciar a las organizaciones de productores.* El fondo basado en la demanda permite que las organizaciones definan qué actividades desean financiar, elijan a los proveedores de servicios, y determinen la oportunidad y el ritmo de la ejecución. Permite que administren los fondos que se les otorgaron. Al poner en marcha las actividades por sí mismas, y al permitirles cometer errores, las organizaciones de productores fortalecerán sus propias capacidades. Sin embargo, el financiamiento basado en la demanda requiere que los donantes, las organizaciones de productores y el gobierno se pongan de acuerdo acerca de los procedimientos y los criterios que se utilizarán para que las organizaciones de productores tengan acceso a los fondos. No es forzoso que estas organizaciones administren los fondos, pero ellas deberían tomar las decisiones respecto de la asignación de los mismos. El organismo que administre los fondos se debería ocupar, únicamente, de ejecutar las decisiones de las organizaciones. Los criterios y procedimientos deberían ser públicos y asegurar la transparencia en la manera en que las organizaciones de productores toman las decisiones respecto de la asignación del financiamiento, así como en el modo en que se administra el fondo basado en la demanda. Por último, se debería efectuar una amplia publicidad de los fondos basados en la demanda, a través de todos los canales de comunicación posibles, a fin de asegurar que todas las personas que tienen problemas para obtener información, usualmente las más pobres, tengan conocimiento de la existencia del fondo.

### *Riesgos y problemas*

Las organizaciones de productores pueden padecer la falta de legitimidad de sus

dirigentes. Es posible que éstos no estén en contacto con los miembros, y no les rindan cuentas de sus actividades. Si bien los programas para fortalecer las organizaciones tienen por objeto resolver esos problemas, cuando tienen acceso a los fondos, los dirigentes pueden tomar medidas que perjudican a los miembros. De ese modo, el fortalecimiento de las organizaciones podría tener el efecto de dar más poder a grupos locales, ya poderosos, o a personas que captarán los beneficios del acceso a los fondos. Un programa de comunicación bien diseñado debería asegurar la imparcialidad de todos los grupos y atenuar la posibilidad de ese riesgo.

La potenciación de las organizaciones de productores a través de un proceso en el que se aprende con la marcha podría dar por resultado un mal uso de los fondos. Son necesarios controles y auditorías *ex post* apropiados. Si ocurriese un mal uso de los fondos, los grupos o las personas involucradas deberían ser excluidos inmediatamente de todo acceso futuro a las finanzas.

La potenciación de las organizaciones de productores suele causar un desplazamiento en la relación de poder existente, creando, de ese modo, fuerzas contrapuestas en la sociedad. Aunque aún no se han desarrollado fuerzas contrapuestas, existe la necesidad crítica de que varios participantes (instituciones locales, donantes) controlen atentamente el proceso a fin de asegurar que todas las personas y los grupos reciban información y participen de manera activa. De otro modo, los grupos de elite existentes podrían impedir el desarrollo de esos controles de equilibrio.

Es probable que las organizaciones de productores más fuertes causen una redistribución del poder. Posiblemente los gobiernos y los empleados públicos se resistirán al cambio, tendrán temor a perder el control, sus prerrogativas e inclusive su



trabajo, porque se sentirán inseguros acerca de lo que obtendrán en el proceso. Los partidos políticos y las personas intentarán apropiarse del proceso y utilizar a las organizaciones de productores como un medio para promover su propia causa. El proceso de potenciación sería copado, entonces, por objetivos políticos ocultos. El apoyo a los programas de las organizaciones de productores debería entrañar un análisis de los participantes con el objeto de identificar a los posibles opositores y resistencias, y el diseño de actividades específicas para superarlos que crearan, en lo posible, una situación favorable.

No todos los productores pertenecen a una organización. Aunque los productores organizados no son necesariamente los más ricos, si sólo se presta apoyo a las organizaciones de productores existentes, se pasará por alto a los pobres no organizados. Éstos deben ser reconocidos como un grupo beneficiario que necesita apoyo específico. Se podría utilizar a una organismo privado profesional como intermediario para ayudarlos a organizarse, y para tener acceso a los recursos financieros y técnicos que necesitan para emerger de la pobreza.

El fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de productores es un proceso lento y desigual, que está regulado por la conducta social y las normas culturales existentes, y no sólo por los principios económicos. Los donantes podrían impacientarse y forzar de manera artificial el proceso, lo cual haría que el crecimiento no fuese sostenible.

Las presiones externas para que se formen organizaciones de productores a nivel nacional suelen ser una carga pesada para el lento proceso de fortalecimiento. Las organizaciones nacionales están sometidas a presiones contrarias, son halagadas por algunos e ignoradas o denigradas por otros, y deben emplear una gran cantidad de energía para aprender la interacción compleja de los múltiples marcos de diálogo y los programas

de refuerzo de otras organizaciones establecidos por organismos de ayuda, sin realizar consultas entre ellas. Esa lucha puede llegar a debilitar las capacidades adquiridas con gran esfuerzo. Los organismos de ayuda tienen una gran responsabilidad. Deben establecer un marco ético para proporcionar apoyo a las organizaciones de productores con el objeto de potenciarlas.

### **Asociación con servicios agrícolas**

*Los cambios en el modo en que las instituciones de investigación y extensión trabajan con los productores* han sido efectuados, con frecuencia, bajo la presión ejercida por organizaciones de productores, bien organizadas, y las cuestiones planteadas por los organismos donantes. Los cambios incorporados por las instituciones de investigación y extensión han alentado una mayor participación de los productores en el funcionamiento de sus instituciones. Algunos de esos cambios son:

- Focalización de los programas en la investigación y desarrollo o en la investigación de sistemas de producción;
- Introducción de métodos de diagnóstico participativo para identificar las necesidades reales de los productores;
- Descentralización de las instituciones de investigación y extensión;
- Creación de foros de consulta entre los investigadores, agentes de extensión y organizaciones de productores, e
- Incorporación de incentivos para alentar a los investigadores a escuchar más atentamente a los productores y sus organizaciones, y responder con rapidez a sus necesidades.

### *Reestructuración de la investigación y la extensión*

Esos cambios no fueron suficientes para que las instituciones de investigación y extensión

rindieran cuentas a los productores por sus resultados. Se necesitaban cambios institucionales profundos para que los productores pudieran participar en la administración de las instituciones de investigación y extensión, y en la formulación de su programa de trabajo.

*Cambio de las instituciones públicas a las privadas.* Entre los ejemplos de esos cambios en la situación se incluyen: el Consejo Nacional de Asesoramiento Agrícola y Rural de Senegal (Agence nationale de conseil agricole et rural), la Agencia Nacional para el Desarrollo Rural de Côte d'Ivoire (Agence nationale de développement rural, ANADER), el Centro Nacional de Investigación Agronómica de Côte d'Ivoire (Centre national de la recherche agronomique, CNRA), el Instituto de Investigación Agronómica de Togo (Institut togolais de recherche agronomique, ITRA), y el Instituto Nacional de Investigación Agronómica (INIA) de Uruguay. El hecho de que la mayoría de los usuarios directos de los resultados de la investigación formen parte de los consejos de administración garantiza que el trabajo de investigación y extensión responderá a las necesidades de los usuarios, a través del presupuesto de la institución para el programa, que debe ser aprobado por el consejo de administración. Cuando esas instituciones dejan de ser entidades públicas, se pueden incorporar con más facilidad las disposiciones de gestión del personal que promueven una cultura basada en los resultados y orientada hacia el cliente, y se puede recompensar el desempeño sobresaliente. El cambio de actitud de los investigadores uruguayos constituye un ejemplo asombroso. Hasta 1990, en el INIA estaban vigentes acuerdos de gestión de la función pública, y los investigadores no debían rendir cuentas a los productores. En la actualidad, los investigadores están atentos a las necesidades de los productores y responden a ellas. Los productores votan un presupuesto del programa que abarca

actividades específicas, y los investigadores presentan sus informes a los productores en la siguiente sesión del Consejo Administrativo.

*Separación entre el financiamiento de la investigación y la investigación propiamente dicha.* Se han creado diversos tipos de fondos o fundaciones de investigación en América Latina, en particular, y en menor medida en Asia. En la actualidad, también están comenzando a desarrollarse en África al sur del Sahara. Entre las metas de esos fondos se incluyen: a) la focalización más precisa del financiamiento para alcanzar metas específicas; b) el fomento de la colaboración entre las entidades nacionales comprendidas en la investigación, a fin de optimizar la utilización de los recursos humanos y físicos del país, y c) el mejoramiento de la calidad de la investigación mediante la introducción de procedimientos de competencia rigurosos para seleccionar los temas de investigación. Entre los ejemplos de esos fondos en América Latina se incluyen: la Fundación para Investigación Agrícola (FIA) en Chile, el PRODETAB (Proyecto de Apoyo al Desarrollo de Tecnologías Agrícolas) en Brasil, el Fondo de Promoción de Tecnología Agrícola (FPTA) en Uruguay, y el Fondo Competitivo en Ecuador. En África cabe señalar el Fondo de Investigación Agrícola de Kenya, y en Asia, el Fondo Competitivo de Indonesia.

*Contratación de servicios de investigación y extensión agrícola por las organizaciones de productores.* Existen mecanismos para que las organizaciones de productores contraten servicios a través de fondos de investigación o extensión para usuarios administrados por entidades públicas, ONG, o directamente por las organizaciones de productores.

Los donantes suelen establecer fondos de investigación para usuarios administrados por instituciones públicas o por los equipos de proyecto con el fin de asegurar que la investigación o la extensión llevada a cabo

refleje la demanda real. El Fondo de Investigación para Usuarios de Malí (Fonds de recherche des utilisateurs), administrado por el Comité Nacional de Investigación Agronómica (Comité national de la recherche agronomique) constituye un ejemplo. Venezuela dispone de un fondo al cual pueden recurrir los usuarios para reclutar expertos agrícolas con el objeto de asistirlos en las actividades de extensión. El PRONATTA, el Programa Nacional de Transferencia de Tecnología Agrícola de Colombia, que se dedica a la investigación y el desarrollo y la transferencia de tecnología, está en una situación inmejorable para atender las demandas de los usuarios. El financiamiento se activa cuando los investigadores presentan propuestas de investigación, o, más usualmente, cuando los usuarios preparan solicitudes técnicas y financieras de ayuda para servicios (tales como capacitación, actividades de extensión, o investigación), y las presentan al PRONATTA, el cual, posteriormente, convoca una licitación. Los usuarios pueden ser organizaciones de productores, comunidades rurales, ONG o entidades privadas.

Algunos ejemplos de los fondos de investigación o extensión administrados por las ONG incluyen la colaboración entre el Instituto de Investigación Agronómica de Guinea (Institut de recherche agronomique de guinée) y la Federación de Plantadores de Café de Guinea (Fédération des planteurs de café); la colaboración entre la Federación de Uniones de Grupos NAAM (Fédération des unions des groupements NAAM) de Burkina Faso y el Instituto para la Investigación Ambiental y Agrícola (Institut de l'environnement et de recherches agricoles), que está financiado parcialmente por ONG y la misma Federación.

Las organizaciones de productores reciben el financiamiento, que ellas administran, de los donantes para contratar los servicios que necesitan directamente con las instituciones de investigación o extensión.

Como ejemplos se pueden mencionar la Federación Nacional de Plantadores de Café de Colombia, una organización similar de los plantadores de té de Kenya, la Cooperativa de Productores de Cítricos de Marruecos, y la Federación de Campesinos de Fouta-Djalón (Fédération des paysans du Fouta-Djalón) de Guinea.

### *Iniciativas de las organizaciones de productores*

En ciertas situaciones, como en Costa Rica, por ejemplo, las instituciones de investigación y extensión ya no están en condiciones de satisfacer las necesidades de los productores. Los pequeños agricultores reciben poca atención del establecimiento de investigación y, por lo tanto, algunos grupos de agricultores han demostrado que *ellos* pueden realizar las investigaciones y obtener resultados de aplicación directa a sus tierras. Muchos de esos experimentos están relacionados con la gestión de los recursos naturales y de la fertilidad del suelo, la introducción de nuevas variedades, la diversificación, o la lucha integrada contra las plagas y enfermedades. La diversidad de sus resultados, que se adaptan perfectamente a su situación, contrasta con las respuestas rutinarias que suelen ofrecer los investigadores. Los agricultores están ganando experiencia y son, cada vez, más profesionales.

### *Lecciones aprendidas*

*Es indispensable contar con un entorno político favorable.* Un requisito previo necesario para la reorganización institucional es que el Estado se retire de esas actividades, y el sector privado y la sociedad civil participen en la formulación de la política agrícola. Otro factor esencial es la voluntad del gobierno de crear un marco legislativo favorable para el surgimiento y el desarrollo de organizaciones de productores.

*Es necesario, además, el compromiso institucional.* Las instituciones de investigación o extensión deben comprometerse con la descentralización si desean establecer vínculos estrechos con los usuarios. Los incentivos para la evaluación y promoción de los investigadores deben tener en cuenta, además, los mecanismos de consulta con las organizaciones de productores, y la adopción de formas participativas para desarrollar la tecnología.

*Por lo general, las instituciones controladas por el gobierno no trabajan, en beneficio de los productores.* Mientras las instituciones responsables de la investigación y la extensión estén controladas por el gobierno, será difícil lograr que las organizaciones de investigación rindan cuentas a los usuarios por los resultados que logren. La inestabilidad financiera crónica de las instituciones de investigación impide que se creen vínculos con las organizaciones de productores, como quedó demostrado en América Central.

#### *Fortalecimiento de la capacidad técnica*

Se debe fortalecer la capacidad técnica de las organizaciones de productores a fin de que sean asociados eficaces de las instituciones de investigación o extensión. El factor esencial que permite que el cambio institucional produzca asociaciones eficaces es la existencia de organizaciones campesinas que están bien estructuradas y potenciadas, que ofrecen perspectivas reales a sus miembros y que son capaces de negociar con los otros asociados, inclusive con las instituciones de investigación y extensión. Es esencial que las organizaciones desarrollen sus capacidades institucionales y técnicas para que puedan establecer asociaciones o desempeñarse como miembros eficaces de los consejos administrativos, o financiar directamente los programas de investigación y extensión. *El desarrollo de programas para fortalecer*

*las capacidades de las organizaciones de productores es una prioridad para mejorar la eficacia de la investigación y la extensión.*

*Es probable que los investigadores sean más receptivos a las demandas de los agricultores si la investigación se financia utilizando fondos.* Ello dependerá: i) del modo en que se seleccionen los temas de investigación que se someterán a procesos de licitación; ii) el grado de autonomía existente entre los órganos de gobierno y las instituciones de investigación, y (iii) la participación eficaz de los usuarios en los órganos de gobierno y la independencia de esos órganos respecto de las instituciones de investigación.

#### *Otras cuestiones*

*Muchas organizaciones campesinas no poseen la capacidad real para establecer asociaciones con las instituciones de investigación y extensión.* Sólo puede existir una verdadera asociación cuando en ella participan organizaciones que tienen plena capacidad para mantener un diálogo con los otros asociados. Es indudable que la capacidad de las organizaciones para expresar sus deseos, llevar a cabo negociaciones, y movilizar los recursos necesarios para establecer asociaciones depende directamente del fortalecimiento de sus capacidades.

*¿Qué grado de reorganización institucional es necesario para incorporar las demandas de las organizaciones de productores a las actividades de investigación y extensión? ¿Qué se debe hacer para garantizar que los investigadores y los agentes de extensión rindan cuentas de sus resultados a los productores? Una de las soluciones es hacer que las instituciones evolucionen hacia organizaciones mixtas entre el sector público y el sector privado, como en Côte d'Ivoire y Uruguay. ¿Qué se puede hacer cuando no es posible lograr que los productores financien la investigación a través de impuestos o gravámenes*

cuasifiscales, o cuando esos impuestos y gravámenes sólo cubren algunos cultivos? *Los dirigentes de las organizaciones manifestaron claramente que no solicitaban la privatización de las instituciones públicas de investigación y extensión sino que deseaban que esas instituciones trabajaran para ellos.*

*¿Puede el uso de fondos de investigación similares al PRONATTA (Colombia) o el Fondo de Investigación para Usuarios (Malí) constituir una alternativa de la apropiación de las instituciones de investigación por las organizaciones de productores? Un fondo de ese tipo puede permitir que las organizaciones contraten los servicios de investigación y extensión. Los procedimientos para establecer ese fondo deberían ser claros y compartirse con todos los participantes, y deberían incluir la participación como miembros de los órganos de gobierno, los criterios y procedimientos de selección aplicables a los proyectos y la capacitación de las organizaciones de productores.*

*Si la investigación y la extensión no responden a las necesidades de las organizaciones campesinas, ¿qué se puede hacer? ¿Se debe dar apoyo a las organizaciones para que realicen sus propias investigaciones y difundir sus resultados? ¿Es posible confiar en esos resultados y reproducirlos? Cuando los productores han llegado hasta su punto límite, ¿cómo se los puede ayudar—en el lugar en que se*

*encuentran—para comunicarse con el servicio de investigación más eficaz? ¿Podrán aprovechar al máximo la “globalización” de la investigación y establecer asociaciones que trasciendan las fronteras nacionales?*

*En conclusión, cuando los productores están bien organizados y son capaces de dialogar con el personal de investigación y extensión, se produce una mejora pronunciada en la eficacia de la investigación y de la extensión, y las organizaciones de productores se convierten en las principales defensoras de esas instituciones.*

### Los donantes y las organizaciones de productores: Lecciones aprendidas

Cada año, los países miembros de la OCDE gastan alrededor de US\$50.000 millones en ayuda pública para los países en desarrollo, de los cuales US\$5.000 millones se destinan a la agricultura. Al mismo tiempo, gastan US\$360.000 millones por año para subsidiar a sus propios productores, lo cual representa, en promedio, el 37% de los ingresos de los agricultores. En contraposición, los agricultores de los países en desarrollo por lo general deben pagar impuestos altos para financiar las operaciones del gobierno y la diversificación económica. Se puede observar, por lo tanto, que los países de la OCDE, que cultivan el 47% de la tierra apta

**Cuadro 1 Las principales regiones del mundo en el debate sobre agricultura**

Región	Población como porcentaje de la población mundial total	Población agrícola como porcentaje de los agricultores mundiales	Superficie cultivada como porcentaje de la superficie cultivada en todo el mundo
África al sur del Sahara	9	14%	10%
Medio Oriente y Norte de África	5	5%	6%
Asia oriental	31	41%	12%
Asia meridional	21	30%	14%
América Latina	8	5%	11%
Países en desarrollo en conjunto	76	96%	53%
Países industriales en conjunto	23	4%	47%

para cultivo del mundo, y poseen el 4% de los agricultores del mundo, tienen intereses en el modo en que se desarrolla la agricultura, y que sus intervenciones en esa esfera no son imparciales (véase el Cuadro 1). Además, en las regiones “en desarrollo” se pueden observar situaciones muy diversas:

- En África, se trata en principio de un problema general de despegue económico y de salida de una agricultura que aún está orientada, en gran medida, a la subsistencia;
- En América Latina, el ingreso promedio es mucho más alto y la proporción de agricultores mucho más pequeña: el problema en este caso es de carácter interno, de distribución de la riqueza y de acceso a los mercados internacionales;
- En Asia, que alberga al 71% de los agricultores del mundo, el problema es principalmente técnico, debido a la densidad de la población, que es muy alta, y
- Finalmente, en Europa oriental, el principal problema implica una transición de economías planificadas a economías de mercado.

Los agricultores de las distintas partes del mundo no comparten, forzosamente, las mismas preocupaciones. Estas estadísticas indican, además, que Asia no tuvo suficientes representantes en este seminario, aunque tiene los mayores intereses considerando a su población.

*El apoyo más importante brindado a las organizaciones de productores se basa en tres temas importantes: la agricultura (o la agroeconomía), el desarrollo rural (que se refiere más o menos al “desarrollo local”), y la identidad campesina (una preocupación social y política). Esos temas han promovido distintos tipos de métodos:*

- Apoyo directo a las organizaciones campesinas de base;
- Apoyo a las organizaciones de productores para que se incorporen al sistema económico;

- Apoyo a las organizaciones de productores que se incorporen al sistema político; y
- Apoyo para la colaboración entre los agricultores.

En este seminario, se discutió muy poco la colaboración Norte-Sur desde el punto de vista económico, es decir, sociedades en participación y otras formas de participación que, con toda seguridad, merecen un estudio más profundo.

### *Pautas para donantes*

A partir de las diversas formas de apoyo a las organizaciones de productores, se derivó una recomendación: el apoyo a esas organizaciones forma parte de un método basado en el proceso, y no existen recetas que se puedan aplicar en forma uniforme en todas las circunstancias.

Lo siguiente debe ser considerado como pautas:

*Mejorar el flujo de la información:* Las organizaciones de productores se beneficiarían si recibiesen más información útil para sus propios procesos de toma de decisiones (y no sólo información que justifique las intervenciones que se les han propuesto), y más información acerca de la colaboración para el desarrollo. También es importante que las organizaciones de productores puedan contratar servicios para efectuar estudios y encuestas a fin de que desarrollen sus propias posiciones estratégicas.

*Suministrar los instrumentos y las oportunidades para usarlos:* No sólo son necesarios los proyectos de apoyo para las organizaciones de productores sino también un lugar para éstas en el funcionamiento diario del trabajo de desarrollo, responsabilidad contractual para ciertas tareas, y fondos flexibles que den respuestas a las propuestas de los agricultores. Para ello, sería necesario un esfuerzo colectivo para idear las formas en que se puede mejorar la transparencia y la confianza en la relación

entre las organizaciones de productores, los funcionarios del gobierno, y los asociados en el desarrollo.

*Desarrollar un mercado fluido para los servicios de desarrollo rural:* Es importante sobre todo evitar crear un nuevo monopolio de desarrollo rural en poder de las organizaciones de productores, como lo hicieron previamente los gobiernos y las ONG, y evitar la proliferación de estructuras. Cada organización debe definir con claridad sus metas y sus resultados estimados, y debe efectuarse una evaluación orientada de tal modo que se tome más en cuenta el punto de vista de los beneficiarios que el de los donantes, promoviendo, de ese modo, un proceso de selección de proveedores de servicios más natural.

*Proporcionar apoyo a las organizaciones de productores para reubicarlas en el contexto cambiante de la agricultura en los países en desarrollo.* El lugar del mundo rural en el desarrollo económico y social está cambiando rápidamente, como sucede también en el entorno internacional. El medio rural se caracteriza por la creciente diferenciación social. Debe ayudarse a las organizaciones de productores para que desarrollen una visión estratégica de su futuro en un mundo cambiante, y para que identifiquen algunas prioridades a largo plazo.

*No se deben aplicar modelos occidentales a las organizaciones campesinas,* pues el contexto histórico y económico es totalmente diferente. Se debe ayudar a las organizaciones de productores de cada país a encontrar sus propias soluciones institucionales, fortaleciendo de ese modo su interacción con los diversos grupos sociales de sus países (y no sólo con sus gobiernos). Los países industriales, en lugar de exportar sus modelos, deberían reflexionar acerca de la coherencia de sus políticas respecto de la cooperación en el desarrollo (así como respecto de otras cuestiones, tales como el comercio y el medio ambiente).

*Buscar un punto medio entre el idealismo y el cinismo.* No se debe esperar de las organizaciones de productores de los países en desarrollo una perfección ideal, pues la decepción podría causar, al cabo de unos pocos años, una actitud excesivamente crítica. Ni tampoco se puede “usar” a esas organizaciones porque están de moda, y exhibirlas en todas las reuniones sin darles los instrumentos para que puedan alcanzar sus propias metas. En ese sentido, sería útil diseñar una asociación rectora de “carácter distintivo” con las organizaciones.

*En síntesis: moderación, paciencia y sentido de la oportunidad.* El desarrollo de las organizaciones de productores exige constante atención en el trabajo diario de los diversos participantes en el desarrollo. Una vez más, es necesario demostrar moderación y paciencia, y brindarles todas las oportunidades posibles para que asuman la responsabilidad en todos los niveles y aprendan las lecciones en función de las medidas y la organización, sin obligarlas a asumir responsabilidades a cualquier costo. Debemos dar tiempo a las diversas personalidades que dirigen las organizaciones de productores para que se adapten, cometan errores, se conozcan, y finalmente encuentren un camino común, como ya sucede en varios países.

Hubo firme consenso en los siguientes puntos:

- Es importante alentar la creación y el fortalecimiento de las organizaciones de productores, pero no existen soluciones mágicas para lograrlo. Se requiere pragmatismo y perseverancia;
- Se debe persuadir a los gobiernos y a sus servicios de que el desarrollo de las organizaciones de productores no se opone a sus intereses, pues éstas tendrán pocas posibilidades de tener éxito si el gobierno se opone a ellas. Los organismos donantes pueden ayudar a transmitir ese mensaje;

- Es necesario promover la participación de las organizaciones de productores en el diseño de las políticas de desarrollo y cooperación en esferas pertinentes a ellas, y movilizar los recursos financieros para facilitar esa participación;
- La puesta en marcha de programas de desarrollo (o sus elementos) debe ser delegada a las organizaciones de productores mediante contratos;
- Cada proyecto debe permitir cierta libertad para responder a las iniciativas de los agricultores y, si fuese posible, para desarrollar fondos que sean administrados en forma autónoma por las organizaciones de productores, especialmente en las esferas de capacitación, información y comunicación;
- Los procedimientos para presentación de proyectos y contabilidad de los gastos deben ser simplificados en el caso de los proyectos que implican colaboración con las organizaciones de productores;
- Se deberá evitar la proliferación de estructuras que incluyan a muchos participantes, y favorecer el intercambio de información y la colaboración estrecha, y
- El trabajo democrático de las organizaciones de productores y la administración de los fondos que se les confíen, deben ser transparentes a fin de inspirar confianza, que será la base para efectuar progresos en la simplificación de los procedimientos.

### **Medidas complementarias**

Se sugirieron tres esferas para posibles medidas complementarias: 1) el desarrollo de un “libro de consulta”, considerándose dentro de ese concepto la identificación, documentación e intercambio de experiencias, las prácticas recomendadas, y la información pertinente, en lugar de un libro

“impreso”; 2) la supervisión de la cartera del Banco Mundial con respecto a los proyectos de las organizaciones de productores o los elementos de proyectos más amplios, y 3) la creación y el fortalecimiento de la demanda a nivel nacional.

#### *Libro de consulta*

El “libro de consulta” es necesario como un instrumento de información. Además de un sitio web, deben existir otros medios para recopilar y difundir la información. También es importante preparar un boletín informativo para mantener el impulso desarrollado en este seminario. El libro de consulta debería contener: a) documentación de las “prácticas recomendadas” y de métodos nuevos e innovadores; b) información práctica acerca de los procedimientos del Banco Mundial y la evolución de la cartera del Banco Mundial; c) información y datos de los contactos respecto de otros programas de donantes relacionados con las organizaciones de productores; d) un “libro de contactos” con una breve descripción de las organizaciones, direcciones, y vínculos con páginas web, si estuviesen disponibles. El comité de organización del seminario debería ser el grupo de aplicación que prepare el libro de consulta. El Banco Mundial fue reconocido como la institución pertinente para administrar el proyecto, en estrecha colaboración con la FIPA.

#### *Supervisión de la cartera del Banco Mundial*

El discurso inaugural del Presidente Wolfensohn debería ser difundido ampliamente al personal del Banco Mundial, en la sede y en las misiones residentes. Su presentación será publicada en el sitio web.

La cartera del Banco Mundial debe ser supervisada atentamente con respecto al apoyo a las organizaciones campesinas, como un complemento del seminario. Sin embargo,



fueron muchas las sugerencias acerca de la forma de esa supervisión, probablemente debido a la falta de conocimientos acerca de los procedimientos del Banco Mundial. El papel de la FIPA recibió un firme apoyo, aunque se expresó cierta preocupación acerca del riesgo de un monopolio *de facto* de la información y los vínculos.

#### *Creación de demanda a nivel nacional*

Existió amplio reconocimiento de la importancia del nivel nacional para la consolidación del proceso de potenciación de las organizaciones de productores. El papel principal de éstas se encuentra en ese nivel, ya sea que se relacione con el diálogo económico, cuestiones de mercado o de política. Es a nivel nacional donde se lleva a cabo la preparación y ejecución de los proyectos.

Las organizaciones de productores deben comunicarse regularmente con la misión residente del Banco Mundial, no sólo para estar vinculadas con proyectos específicos, sino para participar en la estrategia de asistencia al país. Las organizaciones de productores, los gobiernos y el Banco Mundial podrían celebrar una conferencia nacional de política agrícola, una vez al año, con el objeto de analizar las principales tendencias del sector agrícola. Esa conferencia permitiría consultar con más facilidad a las organizaciones de productores respecto de la formulación de la estrategia de asistencia al país, que define las esferas en las cuales el país y el Banco Mundial han acordado cooperar.

#### *Un fondo nacional de organizaciones de productores*

Existió consenso para recomendar la creación de un “fondo nacional de organizaciones de productores”, abierto a todas esas organizaciones. Se podría disponer de ese fondo no sólo a nivel nacional sino también a

nivel local, y estaría al alcance de los grupos de productores que aún no se hubieran organizado a nivel nacional. Las organizaciones podrían tomar las decisiones respecto de la asignación de los fondos. El financiamiento de las propuestas de organizaciones de productores debería ser transparente, de acuerdo con criterios objetivos. Los donantes no podrían determinar *a priori* para qué se utilizarían los fondos, salvo en términos amplios y a través de la aprobación de los criterios y procedimientos que regulen el acceso al fondo. Esos criterios deberían ser convenidos conjuntamente por los donantes, las organizaciones de productores y el gobierno. Con todo, los donantes y el gobierno podrían supervisar el uso del fondo a través de auditorías técnicas y financieras regulares. El Banco Mundial, sin embargo, cuenta con instrumentos limitados para crear un fondo nacional. Le resultaría difícil crear un fondo fuera de un proyecto. Los dos instrumentos posibles son los proyectos de servicios agrícolas y los proyectos de desarrollo rural con base en la comunidad. Cabe recordar que estos últimos ponen de relieve la descentralización y las organizaciones con base en la comunidad en lugar de las organizaciones de productores.

#### *Otras sugerencias*

Dos de los grupos subrayaron la importancia de la cooperación regional como un medio eficaz para fortalecer las capacidades de las organizaciones de productores a nivel nacional. En el contexto de la globalización, los mercados regionales constituyen un buen punto de partida para entender el mercado global y para tener acceso al mismo.

Los participantes coincidieron en que un grupo pequeño de copatrocinadores (FIPA y el Banco Mundial), y unos pocos participantes que representaran a las diversas partes interesadas que integraron el seminario, deberían supervisar el proceso

complementario de un modo transparente y en forma activa. Se consideró que, para lograr ese fin, el sitio web del Banco Mundial era un instrumento eficaz, junto con un boletín informativo.

### **Referencia**

Haubert, M. y M. Bey. 1995. Les paysans peuvent-ils nourrir le Tiers-Monde? (¿Pueden los productores locales alimentar al tercer mundo?) *Homme et Société*, No. 21. París: Publications de la Sorbonne.

# Documentos de discusión

## Fortalecimiento de las organizaciones campesinas: desafíos, objetivos y ambigüedades

*Marie-Rose Mercoiret, Bara Goudiaby, Silvio Marzaroli,  
Diogou Fall, Samba Gueye, y Jean Coulibaly*

### Necesidad de organización

La organización es indispensable para el funcionamiento de la agricultura familiar, y los agricultores no han esperado a las instituciones de desarrollo para organizarse. En todas las sociedades rurales existen actualmente formas de organización heredadas del pasado, más o menos dinámicas según los lugares, cuyo objetivo es reducir los múltiples riesgos que amenazan a la actividad agrícola, asegurar las condiciones de producción, hacer frente a los momentos de máxima actividad, etc. Estas organizaciones son instrumentos de que se han dotado las sociedades rurales para regular las “relaciones” entre sus miembros en lo que se refiere también al acceso a los medios de producción (tierra, agua, etc.), el calendario agrícola, las prácticas técnicas, etc. Por su vocación interna, permiten prevenir y resolver los conflictos entre los miembros de la sociedad local; por depender de otras formas de control social, las relaciones de fuerza que existen en el seno de la sociedad repercuten sobre su funcionamiento.

Como señala Haubert y Bey (1995), es importante subrayar que las *organizaciones campesinas nuevas*, que son el tema de este seminario, son de “naturaleza radicalmente diferente”; no tienen la función de “regular las

relaciones internas de los grupos que las integran...”, sino más bien la de “organizar las relaciones con el exterior”. Son, pues, estructuras de interrelación concebidas, según los casos:

- Como un medio para facilitar o acelerar la integración de la población rural en el mercado y en la sociedad global;
- Como un medio para mejorar las relaciones de las sociedades rurales con su entorno (mercado, sociedad en general).

Así pues, las organizaciones campesinas son (o quieren ser) estructuras de intermediación entre los productores rurales y los demás actores que intervienen en su entorno económico, institucional y político. Por ello mismo, son estructuras “mestizas”, en las que se articulan, según modalidades siempre particulares, dos tipos de lógicas y dos “sistemas de sentidos” (Olivier de Sardan, 1994).

Generalmente los desafíos en torno a los cuales se construyen son de dos clases:

- Por un lado, la creación de servicios que resultan ahora necesarios para los productores debido a la modernización de las técnicas (aprovisionamiento de insumos, material agrícola, crédito) y a su integración en el mercado (comercialización de la producción).

- Por otro lado, la representación y la defensa de los intereses de los productores frente a otros agentes económicos e institucionales y al Estado.

### **Concepciones diferenciadas de la organización**

La historia de las organizaciones campesinas, que son estructuras de interconexión entre los productores rurales y su entorno, es tan antigua como el “desarrollo”<sup>(1)</sup>. Desde hace decenios, las diferentes opciones (oficiales y oficiosas) sucesivas de desarrollo van acompañadas de la promoción, por parte de los agentes externos, de modelos específicos de organización de los productores (cooperativas, agrupaciones, asociaciones) cuyas modalidades de adhesión, objetivos y normas de funcionamiento se han inspirado y se siguen inspirando en referencias en gran medida ajenas a las sociedades en cuestión.

Estas organizaciones de productores son concebidas, al menos en un primer momento, como sucesoras de los agentes externos y como medio de alcanzar los objetivos, definidos con frecuencia desde el exterior, a veces sin tener (muy) en cuenta a la población rural afectada. A veces simples líneas de transmisión de “mensajes” elaborados por agentes institucionales, las organizaciones así establecidas pueden tener también aspiraciones más amplias. Pueden ser un medio para reducir las tensiones y las contradicciones engendradas por la intervención en el seno de los grupos sociales interesados; pueden también convertirse en un marco, codificado sin duda por los agentes exteriores, pero en que se establece el diálogo entre los representantes de la población rural y los organismos de desarrollo.

Las organizaciones campesinas de este tipo han sido (y en algunos casos siguen siendo) muy numerosas. Se basan en una concepción de la organización que se puede calificar de “funcional” (Farrington, 1994) o

incluso de instrumental: la organización es concebida, en efecto, como un instrumento capaz de orientar el cambio en el seno de las unidades de producción familiares, de facilitar la difusión de los mensajes elaborados por los organismos de desarrollo y de acelerar su adopción por los productores.

Las agrupaciones de productores establecidas por las compañías algodoneras del África francófona constituyen un ejemplo claro.

En Malí, sobre todo, la creación de asociaciones rurales, encargadas de la comercialización primaria del algodón (mercados autoadministrados) permitió al principio restablecer un clima de confianza entre la empresa algodonera y los productores, indispensable para el buen funcionamiento del sector. Paulatinamente, los recursos generados por la comercialización permitieron a las asociaciones invertir en el sector económico pero también en equipo de interés general, reduciendo así las tensiones que podía generar la consolidación de la estratificación social favorecida en ciertos casos por la cultura del algodón. Finalmente, la compañía algodonera pudo transferir a las asociaciones establecidas funciones costosas en tiempo y recursos (gestión de los insumos y del crédito; recopilación de datos estadísticos, etc.).

La concepción “funcional” o instrumental de las organizaciones campesinas es ampliamente dominante en la mayor parte de los agentes institucionales. En forma un poco caricaturesca se podría decir que el interés de los agentes externos por las organizaciones campesinas está basado en las ventajas comparativas que éstas parecen ofrecerles para alcanzar los objetivos que son, para ellos, prioritarios. Esas ventajas pueden valorarse en términos de relación costo-eficacia (recurrir a las organizaciones campesinas permitiría en ciertos casos reducir los “costos de transacción”), pero también en términos de equidad, de

perpetuación de los resultados obtenidos, etc. En este sentido, el interés creciente que algunos agentes institucionales muestran ahora por las organizaciones campesinas, entendidas como instrumento capaz de mejorar los resultados de los servicios agrícolas, se inscribe en esa lógica (véase más adelante).

En otros casos, la lógica en que se basa la construcción de organizaciones campesinas es otra: la organización es de hecho (o quiere ser) una respuesta de la población rural a las perturbaciones que sufre su entorno. La organización surge en el seno de la sociedad local, por iniciativa de agentes particulares, en torno a desafíos técnicos, económicos, sociales o culturales y se estructura alrededor de objetivos definidos con mayor o menor claridad y de un proyecto global o sectorial diversamente construido. La organización es, en cierta forma, una reacción colectiva de la sociedad rural, que traduce la voluntad de los campesinos (minoritarios) de “tomar la palabra” (Hirschman), de recuperar la iniciativa, de hacerse reconocer como interlocutores de pleno derecho por los otros actores del desarrollo.

El movimiento asociativo del África occidental: las agrupaciones NAAM, de Burkina Faso, las asociaciones senegalesas federadas en el seno de la FONGS, del CNCR, de la FUPRO en Benin y de muchas organizaciones latinoamericanas que combinan funciones de apoyo a los agricultores con un cometido de representación y de defensa de los intereses de los productores pueden entrar en esta categoría (Comisión Nacional de Fomento Rural en Uruguay, UNORCA en México, CONAIE en el Ecuador, CONTAG, centrales de asociaciones en el Brasil y tantas otras...).

Sin embargo, en la práctica la separación entre los dos tipos de organizaciones dista mucho de estar clara. Organizaciones promovidas desde el exterior, desde una perspectiva “instrumental”, adquieren

progresivamente conocimientos, saber técnico, instrumentos, que favorecen su autonomización frente a las relaciones de dependencia.

Así, el SYCOV, en Malí, es el “fruto inesperado” de la acción llevada a cabo por la CMDT en materia de apoyo a las asociaciones rurales que ha promovido. La alfabetización de los aldeanos y la formación de responsables campesinos en el ejercicio de las tareas específicas que se les han asignado han permitido a algunos productores adquirir conocimientos y competencias que algunos de ellos (todavía minoritarios en un primer momento) han querido utilizar más allá del marco que se les había trazado inicialmente.

“Del ‘cómo’ actuar se ha pasado al ‘por qué’ hacerlo”, en palabras del primer presidente del SYCOV, y el instrumento de modernización técnica y económica que eran las asociaciones agrícolas ha dado lugar a una estructura federativa de tipo sindical que ha representado a los productores en el marco del contrato de resultados firmado también por el Estado y la compañía algodonera.

Las organizaciones que traducen la voluntad de los campesinos de afirmarse en cuanto agentes del desarrollo tienen más o menos dificultades, según los casos, para formular propuestas originales y negociarlas. Movidas por el interés de obtener resultados concretos, aunque sólo sea para reforzar su credibilidad interna y externa, establecen relaciones de asociación con los agentes exteriores y, por ello mismo, se ven obligadas a aceptar soluciones de compromiso con los modelos impulsados por los agentes dominantes. Ocurre así que se ven “instrumentalizadas” en el marco de colaboraciones a las que se adhieren por necesidad (para tener acceso a recursos, etc.), o que sus responsables reproducen con respecto a sus seguidores de base algunos comportamientos que criticaban en los participantes externos.

### **Los actores institucionales y las organizaciones campesinas: interés permanente pero diversidad de intentos**

La constante atención mostrada actualmente por los agentes institucionales hacia las organizaciones campesinas se debe a factores múltiples, muchas veces relacionados entre sí, y no está exenta de ambigüedades.

- La organización campesina se entiende a veces como un *agente de sustitución* por el que apuestan fundamentalmente los donantes de fondos, porque los otros agentes (servicios públicos o semipúblicos, operadores económicos privados, etc.) no han respondido a las expectativas que se habían depositado en ellos. Así, recurrir a las organizaciones campesinas puede parecer indispensable para colmar los vacíos creados por el desinterés del Estado, cuando el sector privado comercial tarda en tomar el relevo (en funciones poco rentables, cuando el mercado es irregular y poco solvente, en las zonas con escaso potencial agroecológico, etc.);
- Conviene señalar que las organizaciones campesinas pueden luego perder más o menos rápidamente su atractivo y quedar relegadas a un segundo plano por otros agentes: los empresarios individuales (campesinos reconvertidos o recientemente incorporados a las actividades rurales), por ejemplo;
- En algunos casos, los agentes institucionales recurren a las organizaciones campesinas, porque no ven quién más puede asumir una función que consideran indispensable. Es el caso, por ejemplo, de la gestión de los recursos naturales en África al sur del Sahara, pues los servicios públicos muchas veces han demostrado ser poco eficaces en esa materia. No obstante, corresponde señalar que la aparición de nuevos agentes como consecuencia de la descentralización administrativa, en particular, y las reformas agrarias contempladas (privatización) en diversos países de África podrían privar a algunas organizaciones, especializadas en ese sector, de su contenido actual;
- Las organizaciones campesinas conservan, hoy como ayer, sus atractivos en cuanto *instrumentos que facilitan y aceleran el cambio técnico y económico* en el medio rural. Las múltiples mutaciones que se han producido (desvinculación del Estado, liberalización, globalización de los intercambios comerciales) hacen indispensable y urgente la adaptación de los agricultores familiares a un contexto económico cada vez más complejo, más inestable y más competitivo. Los efectos de los ajustes estructurales han sido, en muchos casos, devastadores para las categorías sociales y socioprofesionales más venerables; la pobreza ha aumentado, especialmente en el entorno rural, y las condiciones de vida se han degradado en términos generales. Muchos agentes institucionales, temerosos de que la credibilidad del modelo neoliberal en que se basan esas reformas sea objeto de fuertes críticas, invierten en programas de relanzamiento de la producción, de los que esperan resultados rápidos y significativos. Algunas organizaciones campesinas pueden aparecer entonces como interlocutores privilegiados, sobre todo cuando están estructuradas por ramas de producción (algodón, cacao, pero también productos hortícolas, pesca, etc.);
- Recurrir a las organizaciones campesinas puede entenderse también como *medio de conseguir ciertas reformas institucionales*. Así, para que los

- servicios agrícolas (investigación, divulgación, orientación agrícola y rural) se adapten a las demandas de sus “clientes”, es indispensable que los “clientes” estén en condiciones de expresarse, de hacer oír su voz, etc. Ello puede traducirse en la creación de organizaciones específicas (en Malí la investigación cuenta con un interlocutor campesino especial a través de las comisiones de usuarios); ello puede dar lugar también a asociaciones entre los servicios agrícolas renovados y las organizaciones campesinas existentes (casos de los proyectos respaldados por el Banco Mundial en Senegal, Malí, Guinea, etc.);
- No se excluye la posibilidad de que *el deseo de coherencia con el proyecto democrático*, promovido por otra parte por numerosas fuentes de financiamiento, las conduzca a apoyar también a las organizaciones campesinas: cuando se preconiza la apertura política, ¿es posible oponerse a una mayor participación de los productores en los debates y en las decisiones relacionadas con la vida económica? Además, en algunos países en que la población rural sigue siendo importante, la “sociedad civil” cuya aparición y continua consolidación se espera, es difícilmente concebible sin organizaciones campesinas estructuradas en diferentes escalas geográficas y diferentes niveles de decisión... en cuanto pueden constituir “contrapoderes” a un Estado que se desea “aligerar” y reorientar hacia algunas funciones públicas;
  - El interés reciente de algunos agentes institucionales por las organizaciones campesinas está también vinculado al (re)descubrimiento de *la importancia de las redes de agentes* y de la importancia de *la densidad institucional* en la gestión de las oportunidades y de las dificultades

económicas propias de cada período. El concepto de “*patrimonio social*”, en su acepción anglosajona, que coincide en parte con las ideas de Crozier y Friedberg, cuando recalcan que “la capacidad de cambio de todo conjunto humano está determinada por su riqueza y su superabundancia, no materiales sino sociales e institucionales” (1997), adquiere gran relieve en el debate sobre el desarrollo económico. Ese concepto hace hincapié en la importancia del “aglutinante que mantiene unidas a las sociedades...” (Serageldin, 1996): “el patrimonio social multiplica los beneficios de la inversión en capital físico y humano” (Putnam, 1993); “en otras palabras, no es sólo un insumo de la función de producción sino, lo mismo que la tecnología, un factor (o exponente) de desplazamiento de toda la función de producción...”, observan Serageldin y Grootaert (1998), quienes se inclinan por una “definición integradora” del “patrimonio social”, que englobe las diferentes definiciones anteriores: incluye las “asociaciones horizontales” (redes de compromiso civil y normas sociales) que facilitan la coordinación entre los miembros. Incluye también las “organizaciones verticales, como las empresas” y, finalmente, en un sentido más general, engloba igualmente las “relaciones institucionales normalizadas”, como los gobiernos, etc. Se conectan también con North (1990) y Olson (1982), poniendo en evidencia el hecho de que “las instituciones y las otras formas de patrimonio social, así como las políticas públicas, determinan los ‘beneficios’ que un país puede obtener de sus otras formas de capital”.

Las razones que pueden motivar el interés de los agentes institucionales por las organizaciones campesinas son, por lo tanto, numerosas y diversas. En todos los casos, la función que se espera de las organizaciones va acompañada de la necesidad de que los

productores que forman parte de ellas (responsables, miembros) se doten de medios nuevos: competencias—generales y específicas—necesarias para el desempeño de las funciones y tareas que les son propias, recursos materiales y financieros, definición de mecanismos adecuados de toma de decisión y de actuación, etc. Es claro que los apoyos exteriores son también necesarios: establecimiento de sistemas de información, capacitación técnica y de gestión, creación de fondos que respalden las iniciativas locales, apoyos institucionales, etc.

### Nuevos desafíos

Tras este rápido recorrido por los factores que explican el interés renovado de los actores institucionales en las organizaciones campesinas, es indudable que conviene hacer hincapié en tres desafíos del debate actual sobre la posición y la función de las organizaciones campesinas en los dispositivos de apoyo a las modalidades de agricultura familiar.

- *En primer lugar*, conviene subrayar que en diversos países las organizaciones campesinas quieren tomar parte en la adopción de decisiones de los programas de apoyo que les conciernen. Ellas se imponen como actores; quieren ser consideradas como interlocutores de pleno derecho por los actores institucionales y políticos, y resulta difícil ignorarlas o eludirlas.

En algunos casos las organizaciones campesinas reivindican, con derecho, apoyos para cumplir el papel que a su juicio les corresponde en el plano local, nacional (caso de CNCR en Senegal, de la AOPP en Malí), pero también en el plano subregional (es el caso, por ejemplo, de la Coordinadora de Productores Familiares del MERCOSUR, o de la Plataforma de organizaciones

campesinas de África occidental y central). Se trata en esos casos de evoluciones recientes, especialmente en África, y muy positivas, aun cuando funcionen a un ritmo desigual según el país y la región, y aunque en muchos casos se trate aún de entidades emergentes.

Es evidente que la definición de la posición y del papel de las organizaciones campesinas en los dispositivos de apoyo a los productores representa un desafío importante para el futuro de las modalidades de agricultura familiar; esas recomposiciones institucionales no pueden, sin embargo, darse por sobreentendidas: un nuevo reparto de las funciones entre los productores organizados y los demás actores supone, en efecto, métodos de trabajo renovados, nuevas relaciones entre los actores, pero también un nuevo reparto de las responsabilidades y del poder.

- *Un segundo desafío* importante consiste en la creación de relaciones contractuales entre los productores rurales y los demás actores económicos e institucionales. El apartamiento del Estado de la actividad económica entraña la desaparición paulatina de la coordinación jerárquica que garantizan en algunos casos los poderes públicos, y deben inventarse *nuevas formas de coordinación* entre los agentes. En efecto, la promoción de la agricultura en una economía liberalizada (y, en ocasiones, su supervivencia) están vinculadas a la *definición de nuevas modalidades de regulación económica y social*, independientemente de que se trate de modos de regulación sectoriales o territoriales, a escala local, regional e internacional. Además de los agricultores, todos los agentes tienen interés en negociar *compromisos institucionalizados* que les permitan regular sus relaciones durante el plazo de las mismas.



Esos compromisos pueden referirse a esferas muy variadas: la puesta en funcionamiento de un servicio de suministro de insumos o de un dispositivo de comercialización de productos; la creación y gestión de nuevos sistemas de financiamiento; la estructuración de un sector de producción/transformación (interprofesional); la elaboración y puesta en funcionamiento de un plan de desarrollo local, o inclusive la definición de políticas agrícolas públicas negociadas entre los actores.

No obstante, los compromisos negociados sólo serán productivos y duraderos si las diferentes partes interesadas obtienen beneficios mutuos que consideran, si no satisfactorios, al menos aceptables.

Ahora bien, esto no puede darse por sentado; los productores no están siempre bien dispuestos y la negociación se efectúa, por otra parte, en un contexto político y jurídico poco favorable para los productores.

- *Un tercer desafío* del período actual es la participación de los productores rurales en la reflexión prospectiva sobre la posición y el papel de la agricultura en una economía liberalizada y globalizada. Participar en la definición de nuevas políticas agrícolas, concebir el futuro de la agricultura en una perspectiva de durabilidad, definir nuevos modelos técnicos, redefinir la posición de la agricultura en la economía y la organización territorial, afirmar las nuevas funciones que la agricultura puede y debe asumir en la sociedad, luchar contra la marginación y la exclusión: esos son los desafíos que las sociedades deben enfrentar, y cuyas respuestas residen en la redefinición de orientaciones a largo plazo que afectan a todos los actores, pero de los que no pueden ser excluidos los productores ni los habitantes de las zonas rurales.

Es evidente que la definición de orientaciones estratégicas en que se articulen los diferentes niveles en que se organiza la actividad agrícola y se adopten las decisiones (de la escala local a la escala internacional), no está librada exclusivamente a los propios campesinos, sino que debe interesar al conjunto de la sociedad. No obstante, la experiencia de los países septentrionales (Francia, Países Bajos, etc.) pone en evidencia el interés (y también los límites) de una fuerte alianza entre el Estado y el mundo campesino para definir el proyecto agrícola, sus condiciones de puesta en acción, y para asumir colectivamente las consecuencias de reestructuraciones inevitables pero a menudo dolorosas del entorno social.

Las organizaciones campesinas no pueden participar válidamente en este debate a menos que posean los medios necesarios para construir y negociar su propio proyecto estratégico.

En caso contrario, sólo podrán enmendar las propuestas que se les formulen y convertirse en instrumentos, involuntarios, de estrategias que no siempre estarán conformes con los intereses a medio y largo plazo de los productores.

*Esos tres desafíos* (definición de la posición y la función de las organizaciones campesinas en los dispositivos de apoyo a los productores, construcción de nuevas formas de coordinación entre actores y de nuevas modalidades de regulación, la concepción del futuro de la agricultura en una economía liberalizada y globalizada) llevan al establecimiento de nuevas relaciones entre los actores, fundadas en las *asociaciones*, la *concertación* y la *negociación* de contratos y compromisos.

Más allá de las declaraciones de intenciones, en la práctica surgen numerosas resistencias: conflictos de intereses, críticas a posiciones de poder adquiridas, etc. ...

*Apoyar a las organizaciones campesinas*, es pues también acompañarlas en el proceso

de concertación de negociaciones que se establecen en forma a menudo laboriosa.

Se trata ante todo de *reducir las asimetrías* que caracterizan a las relaciones entre los agentes afectados en algunas asociaciones “actuales”, y que muy a menudo ponen a las organizaciones campesinas en posición desfavorable en relación con los otros agentes económicos e institucionales: a las desigualdades de acceso a la información, en materia de especialización (capacidad de análisis, de propuesta), se suman asimetrías igualmente marcadas en materia de control de los recursos materiales y financieros, de acceso a los centros de decisión política, etc. Se corre el riesgo de que la posición desfavorable que ocupan generalmente las organizaciones campesinas en muchas de las relaciones que entablan con su entorno, y la consiguiente facilidad de que los agentes dominantes imponen sus propuestas desemboquen en profundas decepciones para todas las partes interesadas: erosión de la base de las organizaciones, cuyos miembros no pueden reconocerse en los objetivos a los que se han adherido sus dirigentes, conductas oportunistas, intentos de desvío de la relación en beneficio de objetivos implícitos, pérdida de confianza recíproca, puesta en tela de juicio de la credibilidad de las relaciones contractuales, etc.

Para participar válidamente en la negociación y la aplicación de las decisiones contractuales aprobadas, es indispensable que las organizaciones campesinas tengan los medios para reforzar simultáneamente sus “capacidades estratégicas” (capacidades de propuesta y de negociación) y sus capacidades técnicas de acción. (D. Desche, 1999). He ahí todo un campo de trabajo en materia de apoyo a las organizaciones campesinas, que se desarrollará en las Sesiones 2 y 3 de este seminario.

Se trata por otra parte de poner en acción marcos de concertación que funcionen en

forma transparente y equitativa y velar por la aplicación de las decisiones adoptadas en forma negociada.

Lógicamente, son los poderes públicos los que deben encargarse de velar por el equilibrio de la negociación entre las distintas partes interesadas, en el contexto de marcos de concertación institucionalizados. No obstante, ello resulta problemático en algunos países en que el Estado ha perdido los aspectos esenciales de sus medios de acción y puede parecer a menudo más al servicio de los intereses particulares que del interés general. El reconocimiento de la importancia del papel del Estado pone de manifiesto la necesidad de conceder una atención especial a las opciones políticas y a las modalidades de desempeño de las funciones que se le reconocen.

Por ello, el apoyo a las organizaciones campesinas debería contemplar también el fortalecimiento de sus capacidades para influir en los centros de decisión políticos (a escala central y en el seno de las colectividades públicas descentralizadas). Esta “potenciación” de las organizaciones campesinas puede favorecer, en efecto, la intervención del Estado para corregir las “deficiencias del mercado” (bienes públicos, externalidades, economías de escala, riesgo moral). Puede contribuir también a que las reformas adoptadas se apoyen en un verdadero “balance” debatido y convalidado por las distintas partes interesadas, y a que sus orientaciones y las modalidades de aplicación sean realmente negociadas.

Por último, las organizaciones campesinas estarán tanto mejor preparadas para negociar con los demás actores en la medida en que sean portadoras de un proyecto (técnico, económico, social y cultural) a largo plazo, adaptado a los nuevos desafíos a los que se ven confrontadas las modalidades de agricultura familiar y con el que se identifiquen sus miembros. La función de las organizaciones campesinas no puede

limitarse, en efecto, a la “gestión” de las situaciones creadas por decisiones de política agrícola adoptadas fundamentalmente sin tener en cuenta su opinión, ni puede reducirse a obtener, de forma coyuntural, simples ajustes de las reformas emprendidas.

La construcción de este proyecto por las organizaciones campesinas supone el fortalecimiento de sus capacidades estratégicas y por lo tanto de los apoyos con que cuentan (véase la Sesión No. 3):

- Para comprender las mutaciones que se operan en un entorno que se ha hecho más complejo, más inestable y más competitivo;
- Para caracterizar las nuevas dificultades e identificar las nuevas oportunidades;
- Para construir alianzas y asociaciones.

La construcción de este proyecto supone también que los responsables de organizaciones campesinas se mantengan atentos a las aspiraciones de sus miembros, y que tengan el poder de movilizarlos. Ahora bien, en ciertos casos, los dirigentes son fuertemente absorbidos por el exterior: las múltiples solicitudes de que son objeto, y su voluntad de tomar parte en debates y en las decisiones que les conciernen pueden debilitar los lazos entre la cúspide y la base de la organización. Si no se resuelven los múltiples problemas de comunicación en el seno de la organización puede producirse una pérdida de legitimidad de las organizaciones frente a los productores. Ello debilita su poder de movilización y por lo tanto su capacidad de negociación, y puede desacreditarlas frente al exterior.

También en este ámbito resulta indispensable obtener apoyos (metodológicos, financieros para el funcionamiento de la organización, etc. ...).

Ello es tanto más necesario cuanto que las organizaciones campesinas surgen siempre de la voluntad de agentes particulares que son en el comienzo minoritarios en el seno de la sociedad local. Su capacidad de

ampliar su base está vinculada con la identificación de desafíos movilizados y con su capacidad de traducir los objetivos generales en programas operacionales y hacerlos realidad.

En algunos casos se trata de un proceso de federación que impulsa y oculta la diversidad de las situaciones agrícolas y de las estrategias de los productores, así como los intereses divergentes, las relaciones de poder y las contradicciones que existen en el seno de la sociedad local. Por ello, es fundamental que las organizaciones campesinas lo tengan en cuenta en sus decisiones. Se trata de una cuestión siempre difícil para los responsables de las organizaciones campesinas: aunque la iniciación del debate no es competencia de los apoyos externos, éstos pueden sin duda contribuir a aclarar su contenido.

*A modo de conclusión*, se puede decir, sin lugar a dudas, que las organizaciones campesinas actuales están en fase de construcción o de reconstrucción. Pretenden legítimamente conseguir la calidad de agentes activos, sin contar, en la mayor parte de los casos, con los medios necesarios para desempeñar plenamente el papel que reivindican. En general, no corresponden a las proyecciones formuladas sobre ellas por los organismos de desarrollo pero, a su vez, no siempre encuentran en éstos últimos el apoyo que tendrían derecho de esperar.

La construcción de asociaciones técnicas, económicas y políticas equilibradas constituye, por ello mismo, un desafío fundamental en el actual período, y esta construcción es un “proceso” que no se puede reducir a la aplicación de simples “procedimientos estandarizados”.

Supone también actividades de aprendizaje por parte de cada uno de los asociados (y, por lo tanto, equivocaciones inevitables), pero también una modificación progresiva de las relaciones de poder entre los actores.

Las organizaciones campesinas no pueden, con sus solos recursos humanos, materiales y financieros, estar a la altura de los desafíos técnicos, económicos, sociales y políticos con que se enfrenta la población rural. Es necesario establecer alianzas y asociaciones, pero también conseguir apoyos y un acompañamiento que las puedan ayudar a entablar alianzas y a construir esas asociaciones.

Estos apoyos suponen inversiones importantes, pero su duración y su eficacia están vinculadas en gran medida con las modalidades conforme a las cuales se proporcionen. En ese terreno también son requisitos indispensables el reconocimiento de las organizaciones campesinas en cuanto partes activas y la contratación de los servicios: los objetivos, los contenidos de esos apoyos también deben ser negociados con las organizaciones campesinas. En la práctica existe el riesgo de que los apoyos referentes al fortalecimiento de las organizaciones campesinas contribuyan a desviarlas de los objetivos que les son propios; a instrumentarlas para la consecución de objetivos definidos en el exterior.

### Nota

1. Entendido aquí como aplicación de un dispositivo específico para orientar y acelerar el cambio técnico y económico en el seno de las unidades de producción familiares y de las sociedades rurales.

### Algunas referencias bibliográficas

Bingen, J., D.Carney, E.Dembele. 1996. The malian union of cotton and food crop producers: its current and potential role in technology development and transfer. In Agricultural research and extension network. London, Instituto de Desarrollo Exterior, 31 págs.

- Bosc, P.M., C. Darde, M.R. Mercoiret, J. Berthome, B.Goudiaby. 1995. Organisations socio-professionnelles: innovations organisationnelles et institutionnelles et stratégies des acteurs. Le cas du département de Bignona au Sénégal. En: Chauveau J.P., Yung J.M. (directores de la publicación). Innovation et sociétés. Quelles agricultures? Quelles innovations? Volume II. Les diversités de l'innovation. Actes du 14ème Séminaire d'Economie Rurale; 1993/09/13-16; Montpellier. CIRAD, INRA, ORSTOM, págs. 63-75
- Crozier, M., E. Friedberg. 1977. L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective. París, Le Seuil, 500 págs.
- Farrington, A.J. 1994. Farmers' Participation in agricultural Research and Extension: Lessons from the Last Decade (draft). London, Instituto de Desarrollo Exterior; próximo a aparecer.
- Haubert, M., M. BEY. 1995. Les paysans peuvent-ils nourrir le Tiers-Monde ? París: Publications de la Sorbonne, 268 págs. (Homme et Société, No. 21)
- Hirschman, A.O. 1995. Défection et prise de parole. Théorie et applications. París, Fayard, 213 págs.
- Jacob, J.P., Ph. Lavigne-Delville (sous la direction de). 1994. Les associations paysannes en Afrique. Organisation et dynamiques. París, APAD, KARTHALA, 307 págs.
- Mercoiret, M.R., P. Vuarin, J. Berthome, D.Gentil, P.M. Bosc. 1997. Etats désengagés, paysans engagés. Perspectives et nouveaux rôles des organisations paysannes en Afrique et en Amérique Latine. Atelier International; 1995/03/20-25; Mèze. París: FPH, 189 págs. (Documento para un debate)
- Merrill-Sands, D., M.H. Collion. 1993. Making the farmers' voice count in agricultural research. Quarterly Journal of International Agriculture, 32 (3): 260-279.

- North, D.C. 1990. Institutions, institutional change and economic performance. Nueva York, Cambridge University Press, 1990, 152 págs. (Political Economy of Institutions and Decisions Series).
- Serageldin, I., C. Grootaert. 1997. Defining Social Capital: an integrating view in Evaluation and development, the institutional dimension. 1997.

## Qué servicios deben respaldarse en las organizaciones de productores y en qué condiciones

*Pierre Lessard*

Desde un punto de vista orgánico, el objetivo definitivo de las estrategias de fortalecimiento de las organizaciones de productores consiste en capacitarlas para que analicen sus propias necesidades, formulen sus solicitudes en términos realistas y operacionales y negocien con las entidades del gobierno y otras. Una vez que las organizaciones de productores han llegado a ese plano, están en condiciones de administrar el proceso de adaptación de sus empresas a cualquier necesidad que se suscite.

Las estrategias de fortalecimiento institucional de las organizaciones de productores deben ponerse en práctica en estos dos cúmulos de circunstancias:

- Mediante las políticas de privatización y de liberalización económica, los gobiernos están reordenando sus funciones y responsabilidades en el establecimiento y administración de marco que será favorable al desarrollo del sector privado. Las organizaciones de productores trabajan ahora en un entorno en el cual se abren para ellas nuevos espacios socioeconómicos y, en virtud de esto, algunas responsabilidades que históricamente habían sido asumidas por

el Estado están en vías de transferencia a esas organizaciones.

- En un proceso que suele asociarse con la democratización política, el Estado procede a la descentralización de su sistema de gestión de la cosa pública. La estrategia general consiste en devolver la responsabilidad por el desarrollo al ámbito local, bajo el supuesto de que aumentará la participación de la sociedad civil y de los órganos políticos y administrativos. Hoy día, las organizaciones de productores son llamadas, y lo serán en grado creciente, a desempeñar un papel activo en los distintos órganos de consulta establecidos a escala comunitaria, regional y nacional.

Para hacer frente a estas nuevas exigencias, las organizaciones de productores deben aumentar su capacidad de prestación de estos tres servicios:

- Capacitación de sus miembros/productores;
- Diseño y puesta en práctica de la planificación estratégica de sus actividades; y
- Conexión con los especialistas en investigación aplicada.

### **Capacitación de los miembros/ productores**

Las organizaciones de productores deben aumentar paulatinamente su capacidad de absorción para desempeñar cabalmente su papel futuro y, por esta razón, cualquier estrategia de fortalecimiento de esas organizaciones debe aprovechar su potencial orgánico y desarrollarlo. Los principales parámetros que permiten el desarrollo de ese potencial son los que se enumeran a continuación (se dan en distintos grados, según las características de la organización y aquí se exponen en orden de importancia):

- La presencia de un líder capaz de compartir información, amalgamar a los miembros tras los objetivos de la organización, inspirar confianza, explicar cómo funciona la organización de productores y tomar decisiones que la mayoría de los miembros respalden;
- Una capacidad genuina para superar crisis y dificultades;
- Cohesión entre los miembros reflejada en: 1) una comunidad de intereses (percibida claramente por los miembros) en cuanto a las cuestiones financieras y, en menor grado, a las orgánicas; y 2) capacidad para movilizarse en defensa de sus intereses y para resolver problemas;
- La existencia de comunicaciones internas eficientes (formales o informales), para que la información circule libremente en todos los niveles;
- Un sistema de financiación apropiado, reflejado principalmente en el nivel de activos, el acceso al crédito y la solvencia de la organización, juzgados por instituciones financieras;
- Experiencia en las funciones administrativas y el uso de sus instrumentos, un sistema de contabilidad diáfano y eficiente, documentos o mecanismos estándar para la

planificación de las actividades, registros documentados de las actuaciones de sus órganos administrativos y/o coordinadores, y descripciones orales o escritas de las responsabilidades del personal, que sean cabalmente comprendidas por los funcionarios de la organización;

- La existencia de una estrategia de comercialización apropiada, reflejada principalmente en el conocimiento actualizado de la situación en materia de competencia y oportunidades que ofrezca el mercado, en los contratos o convenios con clientes, en la capacidad de colocación de productos en mercados lucrativos específicos, en un conocimiento exhaustivo de los costos y los márgenes netos, y en una acción concreta encaminada a la adquisición de mercados nuevos o de espacios en mercados ya existentes.

Los principales aspectos que debe abarcar la capacitación que ha de brindar a sus miembros/productores, sus representantes y su personal una organización que procura tornarse más viable son estos:

- Gestión de las finanzas, la administración y/o las principales actividades económicas de la organización;
- Funcionamiento de la organización; y
- Métodos de producción y/o de procesamiento.

### **Planificación estratégica**

La supervivencia de las organizaciones de productores en el largo plazo también depende de su capacidad para analizar su entorno con criterio estratégico. Por consiguiente, deben adquirir noción cabal de su papel y su posición dentro del subsector, y de la situación de sus competidores, y deben poseer una profunda comprensión del mercado de sus productos y servicios.

### **La conexión con los especialistas en investigación aplicada**

El desarrollo, la viabilidad y el rendimiento de las actividades de las organizaciones de productores dependen, entre otras cosas, de su capacidad para encontrar y aplicar soluciones técnicas a sus problemas de producción y elaboración. Las organizaciones de productores deben establecer relaciones estrechas con organizaciones especializadas en la investigación aplicada. La conexión eficiente entre las organizaciones de productores y esas organizaciones depende, entre otros, de estos factores:

- La credibilidad de la organización de productores ante sus miembros y ante los especialistas en investigación aplicada;
- La legitimidad de la organización de productores al parecer de los productores interesados en las innovaciones técnicas; y
- La capacidad de la organización de productores para articular claramente los problemas relacionados con ramas de investigación, ensayar soluciones y realizar cambios.

### **Conclusión**

La elección de los servicios principales de una organización de productores que ha de fortalecerse depende de su capacidad *potencial y/o real* de absorción para incorporar innovaciones de una manera viable, sin comprometer su rendimiento en el mediano plazo. Es una cuestión de profesionalidad, vale decir el proceso de dejar

de ser un “agricultor” para convertirse en un “productor”.

A nuestro entender, las organizaciones que exhiben ese potencial son esencialmente económicas y poseen estas características:

- Funcionan en sectores donde la demanda será intensa en el mediano plazo (sustentando la viabilidad financiera y económica);
- Poseen credibilidad social, basada en su legitimidad reconocida; y
- Tienen una viabilidad orgánica real o potencial.

Esas organizaciones estarán mejor situadas para officiar como actores en el desarrollo local (el concepto de “capital social” sustenta el papel de “actor en el desarrollo local” que serán llamadas a desempeñar cada vez con más frecuencia las organizaciones de productores) por estas razones:

- Su participación en los órganos políticos, administrativos y/o civiles locales, que se ocupan de fijar las prioridades de las inversiones locales y comunitarias necesarias;
- Su participación en órganos regionales o nacionales políticos, administrativos y/o civiles que les permite, entre otras cosas, intensificar el proceso de cambio social o económico en las comunidades donde actúan;
- Su posibilidad de inyectar ingresos en sus localidades; y
- Su capacidad para imprimir un cariz profesional a sus relaciones con los órganos de gobierno locales (focos de poder tradicionales), productores e intereses financieros y comerciales.



# ¿Cómo apoyar a las organizaciones de productores? ¿Cómo poner a su disposición recursos financieros y humanos para desarrollar sus capacidades?

*Denis Pesche*

La definición de “organización de productores (u organización campesina)” ha suscitado numerosas preguntas. Abundan las tipologías o maneras de caracterizar a las organizaciones de productores como para que sea necesario volver sobre el tema. La observación de la realidad y los testimonios escuchados en el curso de este seminario permiten decir que en la mayor parte de las organizaciones de productores se combinan dos tipos de funciones:

- *Una función de representación de intereses* de determinado grupo social: esta función es en ciertos casos de carácter sindical. Corresponde a una mediación entre el grupo de agricultores representados y los otros actores que rodean a los productores (administración, comerciantes, prestatarios de servicios...).

- *Una función de prestación de servicios* a los miembros de la organización de productores. Esos servicios pueden ser dispensados por la propia organización de productores o por instituciones externas: la organización de productores se esfuerza

entonces por garantizar la calidad de esos servicios y su pertinencia para sus miembros.

Las organizaciones de productores combinan las más de las veces esos dos tipos de funciones, pero la actual evolución (económica y política) tiende, en algunos casos, a suscitar una especialización funcional de las organizaciones de productores. También es frecuente que los apoyos externos procuren separar esas funciones, siendo que la cuestión central parece consistir en **hallar la manera de articularlas mejor**, sin que esto implique forzosamente que la misma organización deba asumirlas.

La intervención de APCA ha demostrado claramente que, con frecuencia, la defensa de los intereses del agricultor exige a éste participar en diversas organizaciones que toman a su cargo la defensa económica del producto que cultiva, pero también sus intereses como habitante de un territorio y ciudadano de un país. El ejemplo de URECOS-CI, en Côte d’Ivoire, nos muestra asimismo que una organización esencialmente estructurada en torno a la actividad

económica (la producción de algodón) se ocupa también, a través de la participación del capital en la sociedad algodonera, de una defensa de tipo sindical en beneficio de sus miembros.

Sea cual fuere la organización de productores de que se trate, y de una manera general, los agentes de intervención externos desarrollan actividades referentes al fortalecimiento de capacidades técnicas y capacidades estratégicas.

Por **capacidades técnicas** se entiende un conjunto de capacidades necesarias para la realización de las actividades emprendidas por la organización de productores o para controlar las actividades cuya realización ella confía a organismos externos. En lo que respecta a la realización de actividades precisas (producción, comercialización), las capacidades técnicas de una organización de productores pueden resumirse en su capacidad como “directora de obra”, es decir la aptitud para encargarse, por su propia cuenta o junto con una institución asociada, del diseño, la realización y la evaluación de una actividad. Las aptitudes técnicas se adquieren, las más de las veces, a través de los sistemas clásicos de capacitación, pero se integran realmente en el patrimonio de las organizaciones de productores cuando quienes las han adquirido han podido ponerlas en práctica o han establecido intercambios con otras entidades que las practican (proceso de aprendizaje).

Por **capacidades estratégicas** se entiende las capacidades que permiten a una organización de productores decidir su estrategia teniendo en cuenta su entorno (próximo y remoto), las aspiraciones de sus miembros y los diversos obstáculos y oportunidades con las que se ve confrontada. Este tipo de capacidad no suele adquirirse mediante los sistemas clásicos de formación, sino más bien mediante viajes, contactos personales, experiencias particulares. Esas capacidades estratégicas están estrechamente vinculadas con las características de los

dirigentes de una organización de productores, pero también con su capacidad de mantener en el seno de la organización la visión común y las ambiciones en que se basa su identidad para movilizar los recursos humanos necesarios para las actividades de la organización de productores. En esta categoría de capacidades estratégicas se pueden citar también las capacidades institucionales, que son las que permiten a la institución “funcionar debidamente”: en este ámbito, los apoyos aportados van desde enfoques bastante estandarizados, que favorecen las estructuras de organización clásicas (asociativas, de tipo cooperativo), hasta enfoques más complejos, que proponen a los responsables los instrumentos de gestión de su organización: administración, gestión de los recursos humanos, desarrollo estratégico.

Debe comprenderse que no se trata aquí de establecer una jerarquía entre esos tipos de capacidades: ambos son importantes y se combinan la mayor parte de las veces en el seno de una organización de productores. La distinción establecida debe permitir, simplemente, ubicar mejor las características de los apoyos externos aportados.

Antes de tratar de responder a la pregunta “¿cómo apoyar a las organizaciones de productores y de qué modo poner a su disposición los recursos financieros y humanos necesarios?”, se debe precisar estos conceptos sin olvidar el interrogante fundamental: **¿quién puede apoyar a las organizaciones de productores?** Indudablemente, no hay una respuesta uniforme, pero cabe pensar que la legitimidad de los apoyos externos es mayor en lo que se refiere al fortalecimiento de las capacidades técnicas que al de las capacidades estratégicas, cuyo abordaje es más delicado. El fortalecimiento de las capacidades técnicas de una organización de productores requiere, de parte del agente de intervención exterior, competencias reconocidas. El fortalecimiento de las capacidades estratégicas de una

organización de productores presupone, además de competencias y experiencias reconocidas (profesionalismo), un código de ética (confidencialidad, respeto) y existencia de una relación de confianza que los mecanismos actuales de ayuda no siempre favorecen: lógica de los llamados de licitación, competencia entre distintos agentes que supone una carrera en pos de los mercados en detrimento de una reflexión sobre la ética de la intervención de fortalecimiento de los movimientos sociales.

### ¿Cómo apoyar a las organizaciones de productores?

Partiendo de los casos concretos analizados, se puede organizar el debate en torno al fortalecimiento de las capacidades técnicas y luego centrarse en el de las capacidades estratégicas.

#### *Fortalecimiento de las capacidades técnicas*

Las actividades de fortalecimiento de las capacidades técnicas representan con frecuencia una continuidad con las intervenciones clásicas de desarrollo rural que, en general, integraban componentes de alfabetización y de capacitación en los ámbitos, ya bien conocidos, de la contabilidad y de la gestión de las actividades básicas. Las partes implicadas son diversas (proyecto clásico, ONG, servicio público), y los dispositivos utilizados pueden ser diferentes: capacitación clásica en un centro, capacitación sobre el terreno, intercambios rurales, apoyo-asesoramiento. Las fallas más frecuentes son las que se derivan del hecho de que las capacidades técnicas adquiridas son a veces difíciles de mantener y desarrollar en el seno de la organización de productores. Estas fallas, que con frecuencia son el pretexto de nuevas ofertas de capacitación (encaminadas a mantener el

tejido institucional de intermediarios en este ámbito), revelan sobre todo la dificultad de los agentes externos para tener verdaderamente en cuenta las nuevas expectativas de las organizaciones de productores; adquirir una capacidad de seguimiento de sus intervenciones, y adaptar los contenidos y los métodos de su actuación a los rápidos cambios que se producen en las sociedades rurales del Sur. En ese terreno, indudablemente es necesario imprimir un giro a las relaciones entre organizaciones de productores y organismos de apoyo: se trata de pasar de una relación entre quien apoya y quien es apoyado (el que sabe—el que recibe) a una relación de acompañamiento, en que el organismo exterior valora el potencial y la destreza de la organización de productores.

En ese terreno, la experiencia del programa de capacitación de la FONGS en el Senegal (identificación de conocimientos en el seno de la organización de productores y programas de intercambio y de visitas) muestra la importancia de los recursos humanos internos en las organizaciones de productores, que los organismos de apoyo a veces tienden a pasar por alto.

Las innovaciones en materia de fortalecimiento de las capacidades técnicas parecen vinculadas más con el tipo de **dispositivo institucional** establecido, con los **métodos** utilizados, que con los contenidos propiamente dichos.

En Malí, dos programas que han contado con la participación del IRAM han permitido establecer centros de servicios autónomos controlados por los productores. Ofrecen servicios de calidad en los ámbitos de contabilidad, asesoramiento en gestión, asesoramiento jurídico y financiero (apoyo para la intervención de las cuentas de las organizaciones de productores). El procedimiento adoptado consiste en establecer condiciones técnicas y financieras progresivas para el funcionamiento de estos centros de servicios a largo plazo: personal con especializaciones específicas contratado

por las organizaciones de productores, búsqueda de asociaciones financieras con las instituciones bancarias y otros agentes con intereses locales (véase la presentación de este caso concreto en la introducción de la sesión 3).

Los procesos de aprendizaje garantizan mejor que cualquier otra forma de capacitación un dominio real de las capacidades adquiridas por las organizaciones de productores:

En Zambia, la actuación de CLUSA permite el fortalecimiento de las capacidades técnicas de las organizaciones de productores en la realización de una campaña agrícola (preparación de la campaña, insumos, crédito y comercialización). A través de su participación progresiva en comités de gestión del crédito y de distribución de insumos, los productores asumen progresivamente responsabilidades operacionales que les permitirán intervenir activamente en los sectores pertinentes (girasol, soja, pimientos, sorgo...), destinados en su mayor parte a los mercados de exportación (Sudáfrica). Los productores experimentan progresivamente, con ayuda del equipo de CLUSA, la negociación con sus interlocutores técnicos (abastecedores de insumos y de crédito) y comerciales (compradores de productos agrícolas) (véase la presentación de este caso concreto en la introducción de la sesión 3).

### *Fortalecimiento de las capacidades estratégicas*

Las capacidades estratégicas de una organización de productores se basan en dos elementos: los recursos humanos y los recursos financieros.

*Los recursos humanos.* Los mismos se refieren, en primer lugar, a los miembros de la organización de productores y sus dirigentes. Todos admiten que la capacitación básica de los miembros de las organizaciones de productores es indispensable, pero suscita a

menudo costos muy importantes, que difícilmente pueden movilizar los programas de apoyo a las organizaciones de productores. El fortalecimiento de la escolarización en el medio rural y la reforma de la enseñanza agrícola son indudablemente canteras que modelan el futuro de las organizaciones de productores. Mucho se habla de la capacitación de los dirigentes campesinos, de acompañamiento de las funciones estratégicas y de planificación, pero es forzoso comprobar que las referencias siguen siendo poco numerosas. Se está aquí ante la cuestión capital de la pertinencia de los apoyos externos en ese ámbito. El enfoque del apoyo exterior sigue consistiendo, con demasiada frecuencia, en la búsqueda de una capacitación exterior adaptada a los dirigentes campesinos, siendo que el desafío principal consiste en poner a las organizaciones de productores en condiciones de elaborar sus propios programas de capacitación para luego negociar la realización con prestatarios externos o, en ciertos casos, realizarla por sí mismas. Más allá de las estructuras “clásicas”, los intercambios campesinos, la participación en seminarios externos como éste, son también otras tantas ocasiones de capacitación para los dirigentes campesinos.

A partir de cierto volumen de actividad, las organizaciones de productores tienen también la necesidad de **contratar personal o tener acceso a una experiencia técnica puntual**. La contratación de personal por parte de las organizaciones de productores lleva a los dirigentes campesinos a reforzar sus capacidades de administración de los recursos humanos, ámbito en que los organismos de apoyo clásicos todavía no logran resultados satisfactorios. Se ha recordado la necesidad de proponer salarios estimulantes a esos dirigentes de las organizaciones de productores. Recurrir a personal altamente especializado en ámbitos estratégicos (conocimiento de los mercados, de los mecanismos de financiamiento del mundo rural, del funcionamiento de los

organismos de ayuda) permite a las organizaciones de productores reforzar su capacidad de negociación con las partes interesadas con las que habitualmente se relacionan (Estado, empresas agroindustriales, exportadores). Sin duda, más que en el caso de las capacidades técnicas, la productividad de este tipo de asesoramiento presupone un aprendizaje real, el hacerse cargo realmente de la situación. El asesoramiento externo debe ser también **verdaderamente independiente**, lo que difícilmente puede conseguirse en el marco de los sistemas clásicos, en que el propio donante elige a los expertos que se ponen a disposición de la organización de productores. Las organizaciones de productores deben poder decidir los estudios que desean llevar a cabo y confiarlos a las personas que ellas mismas elijan.

Los organismos de ayuda tienen una responsabilidad importante en este terreno del fortalecimiento de la capacidad estratégica: en efecto, en muchos países del Sur esos organismos contribuyen decididamente a la definición y aplicación de las políticas agrícolas. Esta responsabilidad no quiere decir necesariamente que deban intervenir en forma directa en apoyo de las organizaciones de productores. Deben asimismo garantizar un entorno favorable para el desarrollo de las capacidades estratégicas de las organizaciones de productores. En efecto, el dominio de las capacidades estratégicas por parte de la organización de productores condiciona en definitiva su posibilidad de ocupar un lugar en las sociedades civiles en construcción y de contribuir a aumentar la capacidad del sistema político para responder a las aspiraciones de los grupos sociales que componen la sociedad.

En la medida en que el Estado es, en la mayor parte de los casos, el interlocutor principal de las organizaciones de productores de cierta envergadura, parece utópico, y hasta inoportuno, confiar a la administración misiones encaminadas a

reforzar las capacidades estratégicas de las organizaciones de productores. Los dispositivos establecidos deben garantizar la independencia, la calidad y la confidencialidad mínima necesarias para este tipo de apoyo. En ese sentido, cabe preguntarse si los instrumentos clásicos de ayuda están a la altura de ese desafío. La rigidez de los procedimientos de ayuda, cada vez más sometidos a las exigencias contables (vinculadas a la obligación de la ayuda oficial de rendir cuentas a la opinión pública de los países del Norte), se opone a la exigencia de flexibilidad y adaptabilidad en lo que se refiere al fortalecimiento de las capacidades estratégicas. Conviene señalar algunas excepciones: la cooperación suiza ha podido establecer una actividad complementaria a largo plazo para algunos movimientos campesinos de África occidental y central. Otros organismos, como la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), el Ministerio de Asuntos Exteriores de Francia y el Banco Mundial, están experimentando formas de apoyo directo a las organizaciones de productores. Lo que aún se ignora es si los procedimientos e instrumentos existentes en el seno de esos organismos pueden adaptarse a las necesidades de flexibilidad y capacidad de respuesta que exige la asociación directa con una organización.

En Côte d'Ivoire, la cooperación francesa respalda a la asociación nacional de organizaciones profesionales agrícolas (ANOPACI), que reúne a 10 federaciones nacionales de productores agrícolas. Le aporta los medios necesarios para organizar capacitaciones y movilizar expertos sin definición previa del contenido exacto de las prestaciones. Este apoyo permite preparar más eficazmente las negociaciones y concertaciones que debe llevar a cabo con representantes del gobierno. ANOPACI se está convirtiendo cada vez más en un elemento insoslayable en el contexto agrícola del país. Los principales donantes de fondos que intervienen en el sector (Unión Europea,

Banco Mundial, AFD) han reconocido la importancia primordial de una asociación como ANOPACI para defender los intereses de la profesión agrícola en el muy inestable contexto actual del sector agrario.

*Los recursos financieros.* En los debates se evoca a menudo la dificultad, para las organizaciones de productores, de movilizar recursos financieros internos. Las cuotas de los miembros representan, en la mayoría de los casos, recursos muy exiguos, y los márgenes deducidos por servicios o por la actividad económica de las organizaciones de productores representan fuentes de recursos financieros limitadas por la creciente concurrencia introducida por el mercado. A esos recursos internos se contraponen los fondos externos aportados por los organismos de ayuda; esos fondos externos suelen representar una parte importante de la base financiera de las organizaciones de productores, pero a su respecto se plantean las cuestiones fundamentales de la durabilidad de esa situación y de su carácter ambiguo. ¿Una organización de productores que dependa exclusivamente de recursos financieros externos puede, legítimamente, reivindicar una autonomía real? Es cada vez más frecuente que se busquen alternativas para establecer mecanismos encaminados a movilizar recursos provenientes de la actividad agrícola. Los fondos constituidos por deducciones sobre los sectores, los recursos para préstamo (tipo STABEX) constituyen recursos cuyo control, y en algunos casos cuya utilización directa, pueden reivindicar legítimamente las organizaciones de productores para financiar el funcionamiento de sus actividades. Los mecanismos de ese género plantean la cuestión más general del financiamiento agrícola y del lugar que pueden ocupar los representantes agrícolas en ese ámbito.

Es lo que ocurre, por ejemplo, con los fondos movilizados en el sector avícola en Côte d'Ivoire sobre la base de acuerdos mutuos entre los productores y los demás

agentes económicos de ese sector (transformadores y proveedores de alimentos). El establecimiento de marcos interprofesionales hace posible ese género de mecanismos, cuya durabilidad depende en gran medida de la voluntad de los poderes públicos. Son a menudo los resultados obtenidos a través de la actividad de promoción de intereses especiales los que permiten, en forma indirecta, financiar ese mismo trabajo de promoción.

Los análisis en que se preconiza un autofinanciamiento de las organizaciones de productores parecen poco realistas. El pragmatismo induce más bien a tratar de identificar los agentes realmente interesados en el incremento de las capacidades de las organizaciones de productores; a continuación es preciso imaginar mecanismos financieros que hagan posible el mantenimiento a largo plazo de las organizaciones de productores y tener el coraje político para ponerlos en acción.

En Malí, el Centro de prestación de servicios de Niono intenta negociar con el banco agrícola un financiamiento a largo plazo para fortalecer las capacidades de gestión de las agrupaciones y, por lo tanto, su capacidad de reembolsar mejor sus créditos y conseguir otros.

#### *Preguntas y respuestas para el futuro*

*Importancia de la información.* Se ha recordado la necesidad de que las organizaciones de productores dispongan de información estratégica. La movilización y el tratamiento de esa información (“saber digerir la información”) requieren recursos humanos de alta calidad al servicio de las organizaciones de productores. La independencia de la información es otro requisito fundamental: suele comprobarse que son los actores económicos que dominan los sectores—por ejemplo las sociedades algodoneras—quienes pretenden monopolizar el suministro de información a los productores.

La experiencia de la red APM Afrique en ese terreno resulta interesante. Esa red, a través de sus miembros que actúan sobre el terreno y de la experiencia técnica que puede movilizar, aporta a las organizaciones de productores de los sectores algodoneros informaciones estratégicas y las acompaña en el análisis de esa información para que acumulen recursos que refuercen su capacidad de negociar en defensa de sus intereses. El carácter internacional de esa red permite también a los responsables de las organizaciones de productores salir de la relación cara a cara con sus interlocutores directos, ampliar sus referencias, diversificar sus alianzas con otras organizaciones de productores, que son otros tantos ingredientes para un fortalecimiento duradero de sus capacidades estratégicas.

*No dejar de lado al Estado.* La voluntad política del Estado es determinante. Difícilmente se puede concebir que las organizaciones de productores consigan incrementar sus capacidades técnicas estratégicas a largo plazo sin un apoyo mínimo del Estado. Aun cuando el peso de algunos organismos de ayuda les permita superar provisionalmente ese tipo de obstáculos, el desarrollo a largo plazo de un movimiento campesino sólido implica necesariamente un Estado propicio y dispuesto a compartir parte de sus prerrogativas sobre la concepción y aplicación de las políticas públicas para el sector rural. El Estado es también el garante de los aspectos reglamentarios y jurídicos: le corresponde elaborar marcos favorables, evitando que sean el calco de modelos externos. Finalmente, la política macroeconómica y fiscal, aplicada con el impulso del Ministerio de Finanzas, influye directamente sobre las capacidades de desarrollo de la agricultura y de las organizaciones de productores.

En este contexto es preciso señalar el papel creciente de las empresas privadas en la agricultura de los países del Sur (suministro de insumos, adquisición y transformación de productos agrícolas): en sus relaciones con esos interlocutores las organizaciones de productores se encuentran muchas veces en situación de dependencia. También en este terreno, la voluntad política de la administración es determinante para fijar las reglas del juego y permitir relaciones más equilibradas entre las organizaciones de productores y las empresas privadas.

*Diversificar las asociaciones.* La tendencia observada consiste a menudo en procurar una relación cara a cara entre una organización de productores y un organismo de apoyo o una ONG. Una asociación de ese tipo entre dos partes suele ser desequilibrada, por buenas que sean las intenciones. Experiencias analizadas en este seminario muestran la riqueza de asociaciones múltiples entre una organización de productores e interlocutores diversos (FONGS y CNCR en el Senegal). La diversificación de las asociaciones representa para las organizaciones de productores la ocasión de abandonar una relación con el que puede denominarse “asociado-propietario”.

*Apoyar a las organizaciones de productores y también dejarlas actuar.* Las entidades de asistencia y los organismos de apoyo combinan frecuentemente actividades de apoyo directo a las organizaciones de productores con un acompañamiento de estas últimas para que ocupen espacios de negociación y participen en las decisiones que les conciernen. En ese terreno, sobre las entidades de ayuda, y en primer lugar sobre el Banco Mundial, recae una especial responsabilidad: su diálogo con los poderes públicos les brinda los medios necesarios para lograr que las organizaciones

de productores realmente sean tenidas en cuenta en las instancias en que se definen las políticas agrícolas, pero también macroeconómicas y fiscales que influyen directamente sobre la actividad de las organizaciones de productores.

La **descentralización** es uno de los componentes de los cambios actualmente en curso en el panorama político de los países africanos. Este proceso, muy diferente en los distintos países, contribuye en la mayor parte de los casos a introducir nuevos agentes en el contexto político local y a la creación de nuevos espacios de poder (político, financiero). El problema de las articulaciones entre las organizaciones de productores y el campo político local puede repercutir sobre los mecanismos de fortalecimiento de las capacidades de dichas organizaciones de productores: oportunidades de financiamiento local, posibilidades de asumir la responsabilidad en las nuevas situaciones políticas locales que suponen un crecimiento de las capacidades estratégicas de los dirigentes campesinos.

En Madagascar, el Proyecto del Sudoeste es un buen ejemplo de combinación de acciones destinadas directamente al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de productores (capacidades técnicas y representación a través de la Casa del Campesino) y acciones orientadas a favorecer la concertación local entre los poderes públicos, los entes privados y los diferentes agentes interesados en el mundo rural (participación en el Comité regional de desarrollo). La experiencia de este proyecto demuestra que la concertación no es una empresa fácil y exige aprendizaje por parte de todos los interesados (véase el caso concreto presentado como introducción a la sesión 3).

**La presión exterior en favor de la constitución de organizaciones de productores de dimensión nacional** representa un obstáculo importante en el lento mecanismo de fortalecimiento de las

capacidades de las organizaciones de productores. Éstas, solicitadas por unos y otros, halagadas por unos e ignoradas o denigradas por otros, se ven obligadas a dedicar considerables energías para evolucionar en el entorno complejo de los múltiples marcos de concentración y otros programas de fortalecimiento de las organizaciones de productores construidos por las entidades de ayuda sin concierto previo. Lo mismo ocurre con los efectos, a veces contraproducentes, de la ayuda en relación con las instituciones (véase el estudio relativo al Club del Sahel). Estos múltiples requerimientos pueden llegar a debilitar las capacidades conseguidas a veces con esfuerzo. En este sentido, los organismos de ayuda tienen una responsabilidad importante que podría materializarse en la elaboración de un código de ética para el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de productores.

Uno de los desafíos actuales de la ayuda con respecto al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de productores consiste en dejar que ocupen espacios de negociación y decisión sin que se vea afectada su dinámica y aceptando perder el control de los medios financieros y humanos puestos a su disposición. Esta mentalidad es exactamente la opuesta a la actual cultura dominante en los organismos de ayuda, que tiende a acentuar los procedimientos de control y dominio de los medios financieros humanos puestos a disposición de los países del Sur en general y de las organizaciones de productores en particular.

*¿Qué capacidades corresponde reforzar en las entidades de asistencia y los organismos de apoyo?.* En las intervenciones orales de los dirigentes campesinos durante el seminario se ha subrayado, precisamente, el hecho de que el fortalecimiento de las capacidades no debe realizarse en un único sentido. No se trata



simplemente de llevar a las organizaciones de productores al nivel de las entidades de ayuda, sino de permitir que también éstas presten más atención a las organizaciones de productores y comprendan mejor sus restricciones y sus infortunios.

Las entidades de ayuda y los organismos de apoyo deberían reforzar:

- Su capacidad de escuchar y comprender la evolución económica y social del medio rural
- Su capacidad de respetar los ritmos propios de las organizaciones de

productores, que no son idénticos al ritmo contable que rige el funcionamiento de las entidades de ayuda. Ello exige innovaciones en los mecanismos de financiamiento y los procedimientos, en busca de mayor sutileza y formas más ágiles de control *a posteriori*.

- Su capacidad de diálogo y coordinación. En esa esfera, las declaraciones de intenciones son numerosas, pero, en la realidad, cada uno busca, las más de las veces, “coordinar a los otros”.

# Asociación entre organizaciones de productores e investigación y extensión

*Jean Zoundi, Marie-Hélène Collion, y Henri Hocde*

Desde los años ochenta, son muchos los países que han tomado conciencia de la necesidad de una eficaz participación de los beneficiarios-productores en el proceso de generación y difusión de tecnologías. Las instituciones de investigación y extensión han introducido reformas en sus planteamientos y mecanismos de enlace: las instituciones mismas han evolucionado bajo el impulso de los productores, cada vez mejor organizados. Además, éstos se han organizado en ciertos casos para colmar el vacío dejado por instituciones de investigación y de extensión ineficaces. Los modos de financiamiento han evolucionado también bajo la influencia de las partes interesadas, principalmente los donantes, pero también los gobiernos y los productores organizados. A continuación ilustraremos esas transformaciones con algunos ejemplos. Examinaremos luego en qué condiciones son posibles estos cambios y en qué medida pueden ponerse en marcha asociaciones eficaces gracias a esas evoluciones.

## **Transformaciones iniciadas por las instituciones de investigación y extensión**

Gran número de sistemas nacionales de investigación y extensión han introducido mecanismos institucionales y métodos de intervención para lograr una mayor participación de los productores. Así, en África al sur de Sahara, entre las acciones encaminadas a promover la participación de los principales beneficiarios, cabe señalar, a título de ejemplo, las siguientes:

- El cambio de las modalidades de intervención en favor de una mayor participación de los productores, sobre todo a través de los siguientes medios: i) programas de investigación y desarrollo o de investigación sobre los sistemas de producción; ii) adopción de los métodos de diagnóstico basados en la participación en las actividades de extensión, con el fin de determinar cuáles son las necesidades reales de ayuda y asesoramiento.
- Medidas encaminadas a ofrecer a los beneficiarios la posibilidad de expresar su opinión a través de consultas periódicas y de contribuir a la orientación de los programas de investigación y extensión. Esta voluntad se manifiesta sobre todo en

- i) las medidas en favor de la descentralización de la investigación para acercarla más a los usuarios, ii) la instauración de marcos de concertación periódica entre investigadores, extensionistas y productores (Comités Técnicos Regionales, Comités Regionales de Orientación, Investigación y Extensión, Comisiones de usuarios, según los países).
- Medidas e iniciativas para conseguir que los investigadores escuchen a los productores y a sus organizaciones y respondan sin demora a sus demandas. Se trata sobre todo de la introducción de criterios de evaluación y de promoción para la evaluación de los investigadores teniendo en cuenta las exigencias de una investigación al servicio del desarrollo.

En América Central y del Sur existe la misma preocupación desde hace unos 20 años, con respuestas metodológicas similares para implicar a los productores a través de un enfoque sistémico. En 1974, en el Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola de Guatemala (ICTA), especializado en la investigación rural, el 80% de los investigadores trabajaban con agricultores, de acuerdo con el enfoque sistémico. El prestigio del Instituto, basado en una sólida competencia, es reconocido en toda la región. El ICTA había organizado su propia escuela de formación, CAPA, para formar a sus investigadores en ese sentido. Honduras lo había seguido en ese camino durante algunos años, lo mismo que Costa Rica. Este último país supo mantener cierta continuidad en sus esfuerzos por mejorar las relaciones institucionales entre investigación y extensión. Todo ello se ha hecho realidad en numerosos proyectos o programas: el proyecto de incremento de la productividad agrícola (PIPA), el programa INVEX (investigación - extensión), los programas del Ministerio de Agricultura y la FAO (cuencas hidrográficas y extensión) o del Ministerio de Agricultura y Priag (promoción de la investigación agrónoma). El Centro de

agronomía tropical para la investigación y la enseñanza (CATIE) conoció su momento de gloria en cuanto portavoz del enfoque sistémico de la producción. El Centro Internacional de Mejoramiento para el Maíz y Trigo (CIMMYT) fue un promotor fundamental de este planteamiento. Capacitó a un gran número de investigadores, extensionistas, economistas y formadores de la región. Algunas universidades (demasiado pocas) han introducido este concepto en sus cursos.

### **Reorganizaciones de las instituciones para hacer a éstas responsables de los resultados ante los productores**

Paralelamente a esta evolución en los planteamientos, observada dentro de las estructuras de investigación y extensión, ha surgido igualmente una dinámica dentro de los nuevos depositarios de los desafíos actuales: las organizaciones de productores (u organizaciones campesinas). Esta evolución está relacionada con el nuevo contexto de desvinculación del Estado y de responsabilización de las organizaciones de productores en lo que se refiere al desempeño de ciertas funciones. Ello ha desembocado en la aparición, en numerosos países, de organizaciones de productores con diferentes niveles de magnitud. Una vez organizados, los productores pueden convertirse en interlocutores ineludibles de los servicios de investigación y extensión, en parte como expresión de una demanda organizada y, por el hecho de estar organizados, de su peso financiero y social en las instituciones.

Bajo el impulso de los productores organizados y en un contexto de desvinculación del Estado, se han puesto en marcha reorganizaciones institucionales o nuevos organismos de financiamiento. Tratan de lograr la participación de los productores en la gestión de las instituciones y en la determinación del programa de investigación

y extensión, así como hacer que las instituciones de investigación y extensión den cuenta de los resultados ante los usuarios. Se trata, en particular, de i) la evolución de los estatutos de las instituciones, que dejan de ser entidades públicas para convertirse en organismos de tipo mixto (público/privado); ii) la creación de fondos de investigación en que se separe el financiamiento de la investigación de su ejecución; iii) el establecimiento de un tipo de financiamiento directamente a nivel de las organizaciones de productores.

### **Evolución de los estatutos de las instituciones hacia una categoría de tipo mixto (público/privado)**

En África al sur del Sahara, el estatuto de las instituciones de investigación o extensión evoluciona en algunos contextos hacia estatutos de tipo mixto, con participación mayoritaria o minoritaria del Estado en el capital social, lo que hace posible la participación de los usuarios en los directorios. Así ha ocurrido, en lo que se refiere a la extensión, con la Agencia Nacional de Asesoramiento Agrícola y Rural en el Senegal—en que el sector privado (incluidas las organizaciones de productores) y las colectividades locales cuentan con una participación del 49%—y con la Agencia Nacional de Desarrollo Rural (ANADER), en Côte d'Ivoire, en que un 65% está en manos de los productores. En lo que se refiere a la investigación, se pueden citar los casos del Centro Nacional de Investigaciones Agronómicas (CNRA), en Côte d'Ivoire, con una participación del 60% de los productores en el capital social, y del Instituto de Investigaciones Agronómicas de Togo (ITRA, en que los productores tienen una participación del 40%).

Las instituciones han evolucionado también en América Latina, donde el ejemplo más notable es el del Instituto Nacional de

Investigaciones Agronómicas (INIA, Uruguay). En 1990, el Instituto, hasta entonces entidad pública, pasó a ser una institución semiprivada, en que los productores tienen el 50% del capital y financian el 50% de los costos de funcionamiento del Instituto mediante impuestos fiscales y recursos parafiscales; el Estado financia la otra parte con su presupuesto.

Es preciso señalar que estas evoluciones son posibles cuando pueden instaurarse, como ha ocurrido en Côte d'Ivoire, Togo o Uruguay, mecanismos de financiamiento de la investigación con impuestos fiscales y recursos parafiscales. En el caso del Senegal, estos mecanismos deben todavía introducirse. En los casos en que los sistemas de producción agrícola no permiten tales gravámenes, esos cambios institucionales no serán, probablemente, posibles.

El hecho de que los usuarios directos de los resultados de la investigación presidan y tengan la mayoría de los cargos en los directorios les permite garantizar que los programas de investigación y extensión respondan a las necesidades de los usuarios a través de los presupuestos por programas votados por dichos órganos. En la medida en que estas instituciones dejan de ser públicas, es más fácil introducir modalidades de gestión del personal que traten de promover una “cultura de resultados” y de servicio a los clientes. La evolución de los comportamientos de los investigadores del INIA del Uruguay es, en este sentido, verdaderamente espectacular. Hasta 1990, las modalidades de gestión eran propias de un servicio público, y los investigadores no tenían que rendir cuentas a los productores. Desde 1990, los investigadores han desarrollado una actitud de escucha y de respuesta a las demandas de los productores: éstos votan un presupuesto por programas para actividades específicas, y los investigadores les rinden cuentas en la siguiente reunión del directorio.

### **Establecimiento de fondos de investigación, con separación entre el financiamiento y la ejecución de las investigaciones**

Los fondos o fundaciones de investigación, con características diversas, se han multiplicado en América Latina y, en menor medida, en Asia. Ahora tienden a desarrollarse igualmente en África al sur del Sahara. El principio de estos fondos es separar el financiamiento de las actividades de investigación de su ejecución. Los objetivos perseguidos mediante su establecimiento son diversos. Se trata ante todo de centrar el financiamiento en torno a objetivos precisos, lo que no ocurre cuando el financiamiento se pone directamente a disposición de las instituciones de investigación. Se trata también de promover la colaboración entre todas las entidades nacionales que realizan actividades de investigación y, por lo tanto, de aprovechar lo mejor posible los recursos humanos y físicos con que cuenta el país. Finalmente, los fondos permiten mejorar la calidad de la investigación introduciendo procesos más rigurosos de selección de las actividades.

Con respecto al objetivo de una mejor adecuación entre la oferta y la demanda, estos fondos obligan a los investigadores a responder a la demanda. En forma esquemática, el mecanismo puede describirse como sigue: se realizan llamados de ofertas para cierto número de temas de investigación. Los equipos de investigación responden presentando propuestas que generalmente son seleccionadas por una comisión científica en función de la calidad de las propuestas. Luego, éstas pueden ser definitivamente aprobadas por un comité de gestión integrado por los usuarios, teniendo en cuenta la selección previa de la comisión científica. Por lo tanto, estos fondos pueden hacer intervenir a los usuarios previamente (en la definición de los temas de investigación objeto de concurso de precios) o en las fases posteriores—(en la

selección final de las propuestas de investigación objeto de financiamiento).

Los ejemplos de estos fondos o fundaciones de investigación son numerosos: citemos en particular, en relación con América Latina, el Fondo de Investigación Agrícola (FIA, Chile), el Programa de apoyo al desarrollo de tecnologías agrícolas (PRODETAB, Brasil), el Fondo de promoción de tecnología agrícola (FPTA, Uruguay), y el Fondo competitivo (Ecuador). En África, cabe señalar el Fondo de investigación agrícola (Kenya). En Asia, el Fondo competitivo (Indonesia).

### **La investigación o extensión contratada por las organizaciones de productores con sus propios fondos o con financiamiento externo**

Existen dos mecanismos: los fondos de investigación o de extensión para los usuarios y el financiamiento de que disponen las organizaciones de productores.

*Los fondos de investigación para los usuarios.* El establecimiento de estos fondos, de investigación o de extensión, es con frecuencia obra de donantes que garantizan así que la investigación responda a la demanda. Estos fondos permiten a las organizaciones de productores tener acceso a financiamiento para hacer que se realicen investigaciones sobre temas que ellos mismos han seleccionado. La diferencia con los fondos anteriores es que el mecanismo de activación del financiamiento depende de los usuarios. Así ocurre, por ejemplo, en Malí con el Fondo de investigación de los usuarios, administrado por el Comité Nacional de Investigación Agronómica. En Venezuela, existe también un fondo al que los usuarios pueden tener acceso para contratar los servicios de técnicos agrícolas extensionistas. Los usuarios son organizaciones de productores oficialmente

reconocidas o grupos de intereses de productores y municipios rurales.

El Programa nacional de transferencia de tecnología agrícola (PRONATTA, Colombia), orientado hacia la investigación y el desarrollo y la transferencia de tecnologías, es sin duda el fondo que permite responder mejor a la demanda de los usuarios. En efecto, el financiamiento puede ser activado por investigadores que presentan una propuesta o, sobre todo, por usuarios que preparan una petición técnica y financiera para recibir apoyo en forma de servicios (capacitación, extensión, investigación); a continuación, el Fondo efectúa un llamado de ofertas. Los usuarios pueden ser organizaciones de productores, municipios rurales, ONG o personas particulares. En cada región, equipos de consultores contratados por el secretario ejecutivo del Fondo proceden a una preselección. La lista de proyectos preseleccionados se somete luego a la aprobación final de un comité de selección de alcance nacional. Los foros de concertación, o *nodos*, de alcance nacional, permiten reunir a todos los promotores del desarrollo y a las partes interesadas para proporcionarles información. El sistema admite la separación entre la preparación de los proyectos (realizada por el usuario), su selección (sistema PRONATTA) y la ejecución, realizada por un dispensador de servicios o en forma de contrato tripartito.

*Financiamientos administrados directamente por las organizaciones de productores.* Es lo que ocurre en los casos en que los productores contratan actividades de investigación o extensión directamente con sus propios recursos financieros o con el financiamiento que ponen a su disposición los donantes. El primer caso es el de las organizaciones de productores que disponen de ingresos suficientes para financiar por sí mismas actividades de investigación (Federación de plantadores de café de

Colombia o de té de Kenya, Cooperativa de productores de cítricos de Marruecos, etc.).

Sin embargo, es cada vez más frecuente que los donantes ofrezcan fondos directamente a las organizaciones de productores para permitirles encargar actividades de investigación en los ámbitos que les interesan. A título de ejemplo se pueden citar los siguientes casos: en África, la Federación de Campesinos de Fouta-Djalón (Guinea), que recibe financiamiento de la Agencia Francesa de Desarrollo y lo utiliza en parte para la investigación. En América Latina, El Ceibo (federación de cooperativas de productores de cacao) ha recibido importante financiamiento de donantes, en particular de Cooperación Suiza para el desarrollo de tecnologías y ha establecido incluso su propia unidad de investigación y de apoyo-asesoramiento, Coopeagro.

Este mecanismo se parece al anterior, con la diferencia de que en el segundo caso es la organización de productores la que administra el financiamiento, mientras que en el primero el fondo es administrado por un organismo independiente (caso de Malí, en que el fondo es administrado por el Comité Nacional de Investigación Agronómica).

Otro ejemplo es aquel en que la colaboración entre la organización de productores y la investigación no es financiada directamente por la organización de productores sino por una ONG o un proyecto que interviene igualmente en apoyo de la organización de productores. Así ocurre, por ejemplo, en la colaboración entre el Instituto de Investigación Agronómica de Guinea y la Federación de plantadores de café, financiado por un proyecto de la Agencia Francesa de Desarrollo (véase el Anexo) o el de la Federación de Uniones de Agrupaciones NAAM de Burkina Faso, cuya colaboración con el Instituto del Medio Ambiente y de Investigación Agrícola es financiada en parte por ONG y en parte por la misma Federación.

### **Iniciativas de las organizaciones de productores al margen de instituciones de investigación y de extensión ineficaces**

En determinados contextos, en particular en América Central, las instituciones de investigación y extensión no están en condiciones de responder a las demandas de los productores. Los pequeños agricultores que, en el plano local y en un contexto de crisis, se orientan hacia una utilización máxima de sus recursos propios estableciendo sistemas con bajo nivel de insumos externos y alto nivel de conocimiento técnico no encuentran respuesta en el plano de la investigación, lo que obedece a varias razones. Por un lado, los institutos de investigación han acumulado una experiencia principalmente centrada en los sistemas que requieren un alto nivel de insumos; por otro, la estructura de las instituciones de investigación, su modo de organización y la capacitación de sus investigadores, poco habituados a captar y comprender la complejidad de las relaciones con los usuarios, constituyen graves trabas al establecimiento de una verdadera asociación. Finalmente, la actual penuria de financiamiento y la correspondiente reducción del número de investigaciones hacen que las instituciones no dispongan de bastantes elementos para reorientar sus investigaciones y responder a la demanda de los productores, cualquiera que sea el componente técnico (lucha integrada contra las plagas y enfermedades, conservación de los suelos, fertilidad, diversificación).

Ante esta falta de respuesta por parte de las instituciones de investigación, han aparecido grupos de agricultores-experimentadores. Los campesinos dan pruebas de que incluso en condiciones difíciles (zonas montañosas o marginales) existen principios de solución adaptados a la

diversidad de sus situaciones, sus culturas y su gestión técnica. Realizan experimentos muy variados, que producen directamente resultados aplicables en su caso. Muchos se refieren a la gestión de los recursos naturales, pero otros también al manejo de temas tales como fertilidad, introducción de variedades nuevas, diversificación, lucha integrada contra plagas y enfermedades. La diversidad de los resultados producidos, adaptados luego en detalle según las circunstancias, contrasta con las respuestas estandarizadas que los investigadores suelen ofrecer. Acumulan experiencia, se profesionalizan.

Además de dar pruebas de dinamismo y de movilidad, demuestran que es posible hacer investigación de otra manera y que los campesinos no sólo son consumidores de información, sino también productores de conocimientos y extensionistas eficaces. Los intercambios estructurados entre agricultores-experimentadores de diferentes países, o entre distintas regiones de un mismo país, adquieren cada vez más importancia en América Central. Respondiendo a estrategias bien definidas, en consonancia con planes de acción y orientados hacia objetivos precisos, ponen de manifiesto su eficacia. Estos grupos de agricultores-experimentadores podrían actuar en ciertos casos como interlocutores privilegiados de las organizaciones campesinas en lo que se refiere a los servicios de investigación.

### **Enseñanza**

- *¿Cuáles son los contextos favorables que permiten la aparición de estos cambios?*
- *¿En qué medida estos cambios van a permitir establecer asociaciones eficaces entre organizaciones de productores, investigación y extensión?*

### *Contexto institucional (Estado, servicios públicos)*

La desvinculación del Estado es, sin duda, un elemento necesario para las reorganizaciones institucionales, y lo mismo cabe decir de la participación del sector privado y de la sociedad civil en la elaboración de políticas de desarrollo agrícola. No menos fundamental es la voluntad de los Estados de crear un marco legislativo favorable a la aparición y al desarrollo de las organizaciones de productores. En ciertos países, el Estado ha desempeñado un papel activo creando el marco legislativo y jurídico para favorecer la aparición de organizaciones de productores fuertes, pero al mismo tiempo ha contribuido a la creación de organizaciones de productores poco creíbles o carentes de legitimidad, por seguir siendo organizaciones surgidas por inducción estatal. En otros casos, el Estado ha tratado de sofocar la dinámica de creación de las organizaciones de productores o ha procurado su recuperación por móviles puramente políticos. En otros casos, el Estado, en aplicación de políticas de desvinculación, no ha asumido su responsabilidad en lo que se refiere al fortalecimiento de la capacidad de estos nuevos agentes, creando así una situación que algunas organizaciones de productores califican de “renuncia”. Este conjunto de factores, poco propicio al establecimiento de relaciones de asociación entre las organizaciones de productores y los otros actores (investigación y extensión, sobre todo), continúa siendo una realidad en muchos países.

Por lo que respecta a las instituciones, la voluntad real de descentralización de las estructuras es fundamental para permitir su aproximación a los usuarios. Igualmente, la política de orientación de la investigación debe favorecer el servicio al desarrollo, lo que debe manifestarse en medidas e iniciativas en el nivel de los sistemas de evaluación y de promoción de los investigadores, en mecanismos de

concertación que favorezcan el diálogo con las organizaciones de productores y en la adopción de metodologías de desarrollo de tecnologías basado en la participación.

No obstante, conviene ser realista. En tanto que las instituciones de investigación y extensión continúen siendo servicios estatales, será muy difícil introducir mecanismos que obliguen a los sistemas de investigación a dar cuenta de los resultados a los usuarios. Por ejemplo, es muy difícil introducir procedimientos de gestión del personal que tengan en cuenta los resultados conseguidos y el servicio ofrecido a los clientes en el marco de la función pública. Finalmente, la inestabilidad crónica de las instituciones de investigación en el plano financiero no favorece precisamente el establecimiento de vínculos con las organizaciones de productores, como demuestra claramente lo ocurrido en América Central.

### *Organizaciones de productores*

El factor clave para que estos cambios institucionales permitan establecer asociaciones efectivas es la existencia de organizaciones campesinas bien estructuradas, con sentido de la responsabilidad y abiertas al futuro, capaces de negociar con los otros asociados. En muchos casos, las organizaciones principales carecen de legitimidad y no siempre son representativas de las organizaciones de productores de base. Su credibilidad frente a las instituciones de investigación y extensión dista mucho de estar garantizada. Estas organizaciones deben asimismo ser capaces de diagnosticar sus problemas. Luego, teniendo en cuenta su concepción del futuro, deben ser capaces de definir sus objetivos y prioridades y estar en condiciones de *negociar* con las instituciones de investigación y extensión para obtener los servicios correspondientes. Esta capacidad organizativa y técnica de las organizaciones



de productores es fundamental para el establecimiento de las asociaciones. Es igualmente fundamental para que las organizaciones de productores sean miembros eficaces de los directorios, o para que funcionen mecanismos de financiamiento como los “fondos para los usuarios” de Malí, o PRONATTA en Colombia, o para que los donantes puedan entregar fondos directamente a las organizaciones de productores. En la práctica, estos fondos sólo pueden ser funcionales si las organizaciones de productores son capaces de expresar una demanda.

La existencia de organizaciones de productores fuertes está sin duda vinculada a la presencia de campesinos responsables, dotados de virtudes de “liderazgo” y portadores de un “proyecto” para los miembros de su organización. Está también condicionada a la existencia de un entorno favorable creado por el Estado, que debe completar su desvinculación con acciones concretas para acompañar a los agentes de la sociedad civil en su nueva función. Finalmente, los otros agentes (ONG y proyectos) deben desempeñar un papel de facilitación y de apoyo.

Es preciso tomar conciencia de que las organizaciones de productores fuertes no surgen de la nada. La capacitación en todos esos aspectos es condición necesaria para la aparición de organizaciones de productores fuertes y, por consiguiente, constituye un factor primordial para el éxito de la asociación con la investigación o la extensión.

### *Los fondos en cuanto mecanismos de promoción de servicios basados en la demanda*

¿En qué medida el financiamiento de la investigación a través de un fondo incita a los investigadores a responder mejor a las demandas de los productores? Ello depende en gran medida de: i) la forma en que se determinan los temas de investigación que

van a ser objeto del llamado de ofertas; ii) la autonomía de los órganos de gobierno en relación con las instituciones de investigación; iii) la participación eficaz de los usuarios en los órganos de gobierno y la independencia de éstos con respecto a las instituciones de investigación: esta última es fundamental para conseguir que prevalezcan las demandas de los usuarios. En efecto, algunos de estos fondos se contentan con traducir en temas de investigación, sujetos a competencia o selección, los planes estratégicos de investigación agrícola (así ocurre con el fondo de investigación en Indonesia); otros están más bien orientados por los investigadores en la medida en que siguen siendo administrados por las instituciones de investigación, como en el caso del Fondo de investigación de Kenya, administrado por el Instituto de Investigación Agronómica de ese país (KARI), o el de PRODETAB, administrado por EMBRAPA (Brasil).

De la misma manera, la composición de los órganos de gobierno del fondo desempeña un papel preponderante. Si se trata únicamente de una comisión científica que decide, con criterios científicos, sin un comité de gestión que haga intervenir a los usuarios, las propuestas financiadas pueden estar lejos de corresponder a una demanda de los usuarios. También puede tratarse de un comité de gestión en el cual los usuarios están poco o mal representados. En gran medida, la composición de los órganos de gobierno, su modo de funcionamiento y los procedimientos de identificación de los temas sujetos al llamado de ofertas determinan, sin duda, el que el fondo sea verdaderamente un instrumento que permita a los usuarios orientar las asignaciones de recursos en torno a temas que consideran prioritarios. Como se describe más adelante, el PRONATTA de Colombia constituye uno de los mejores ejemplos de fondos que hacen intervenir ampliamente a los usuarios en la

identificación de los temas de investigación y en la selección de las propuestas.

### Cuestiones pendientes

Como conclusión de este análisis, conviene plantearse las siguientes cuestiones:

- *Existencia de organizaciones de productores con capacidad real para establecer relaciones de asociación con la investigación y la extensión.* Sólo se puede hablar de asociación cuando las organizaciones de productores tienen una capacidad eficaz de diálogo con los otros interlocutores. Es indudable que la expresión de la demanda, la marcha de las negociaciones y la movilización de los recursos necesarios para el establecimiento de la asociación mantienen una estrecha relación de dependencia con el fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones de productores. ¿Qué lugar ocupa la capacitación? ¿Cuáles serían las funciones y responsabilidades del Estado y de los interlocutores?
- *Reorganizaciones institucionales necesarias para permitir la consideración y el tratamiento de la demanda de las organizaciones de productores por la investigación y la extensión.* ¿Cómo garantizar que los investigadores y extensionistas rindan cuentas de sus resultados a los productores? ¿La solución es hacer que las instituciones evolucionen hacia estructuras de tipo público/privado, como la de Côte d'Ivoire o de Uruguay? ¿Qué hacer en caso de que no haya posibilidad de financiamiento de la investigación por los productores con impuestos fiscales y recursos parafiscales o si los impuestos fiscales y los recursos parafiscales no cubren más que una parte de los proyectos de un país?
- *¿Los fondos de investigación tipo PRONATTA (Colombia) o Fondo de investigación para los usuarios (Malí) pueden constituir alternativas a la apropiación de las instituciones de investigación por las organizaciones de productores en la medida en que permiten a éstas contratar servicios de investigación y extensión en función de sus demandas específicas? En este caso, ¿qué recomendaciones cabe formular en lo que se refiere a la implantación institucional de estos fondos, a la composición de los órganos de gobierno, a los criterios y procedimientos de selección y a la capacitación de las organizaciones de productores?*
- *En caso de mutismo de la investigación con respecto a la demanda de las organizaciones campesinas y la aparición de agricultores-experimentadores, ¿se debe ayudar a las organizaciones de productores a reforzar su capacidad de investigación propia y difundir sus resultados? ¿En qué medida los resultados así obtenidos son confiables y pueden reproducirse en otros entornos? ¿En qué medida es eficiente esta investigación? Cuando los productores han alcanzado sus límites, ¿cómo ayudarlos a orientarse hacia los servicios de investigación más eficaces, si los hay? ¿Podrían utilizar mejor el proceso de mundialización de la investigación para establecer asociaciones que vayan más allá de las esferas estrictamente nacionales?*
- El *primer estudio* se refiere a la asociación entre la Federación de Campesinos de Fouta Djallon (FPFD) y el Instituto de Investigación Agronómica de Guinea (IRAG). Representa un ejemplo de ajuste efectuado por los servicios de investigación y extensión en respuesta a la demanda específica de una organización de productores con capacidad real de análisis de los obstáculos

- e identificación de soluciones, capaz de movilizar a sus miembros en torno a proyectos económicamente fecundos y con respecto a los cuales controla las condiciones en las fases iniciales y finales de la producción.
- El *segundo estudio* se apoya en la experiencia de una asociación joven de productores del sur de Costa Rica en el plano local. Demuestra las interacciones entre investigadores y productores, que lleva a la organización de productores a dotarse de una capacidad interna de investigación y de negociación con los servicios de su entorno. Demuestra así uno de los caminos posibles de colaboración entre organizaciones de productores e investigación.
  - El *tercer estudio*, de alcance nacional, se refiere a la presentación de una relación directa entre campesinos (Nicaragua). Pone de relieve una situación francamente distinta, de *‘penuria’* de investigación, que obliga a los campesinos a buscar sus propias soluciones a través de la mutua colaboración.

# Los donantes y las organizaciones de productores: Lecciones de las experiencias en curso en el Sahel

*Serge Snrech*

A través de esta nota se procura extraer enseñanzas de la colaboración que mantiene el Club del Sahel, en diversas formas, con los movimientos campesinos del Sahel desde el final de la década de 1980. La situación en el Sahel se distingue de la del resto de África por la presencia de una asistencia más cuantiosa que en otras partes del continente (20% del PIB como promedio regional), por las condiciones climáticas inciertas que limitan la potencialidad agrícola y suscitan una tendencia pronunciada a la diversificación económica de los productores rurales, por una paz y estabilidad relativamente mayores que en el resto del continente, lo que hace posible una evolución de mediano y de largo plazo. De todos modos, y teniendo presentes esas características específicas de la región, creemos que las enseñanzas y preguntas que suscita el caso del Sahel pueden trasladarse en gran medida al conjunto de África.

## **Proporcionar instrumentos y ocasiones de utilizarlos**

La prioridad no consiste tanto en hacer proyectos de apoyo a las organizaciones de productores como en dar lugar a las organizaciones de productores en los

proyectos y, sobre todo, apoyarlos. En otras palabras, es esencialmente en la práctica que se forja la identidad de las organizaciones de productores; en los éxitos prácticos y en los fracasos que tienen lugar en el terreno. Por lo tanto es preciso tratar de multiplicar las ocasiones de asunción de responsabilidades por parte de las organizaciones rurales en los diversos niveles, dándoles al mismo tiempo los medios de preparar y extraer las consecuencias, para su funcionamiento, del ejercicio de esas responsabilidades. En tal sentido el desarrollo de las organizaciones de productores se pone de manifiesto no tanto en proyectos específicos, sino más bien en un cambio de enfoque del conjunto de las medidas de intervención en el medio rural.

Entre las modalidades de acción que permiten desarrollar la capacidad de las organizaciones de productores se cuentan, por un lado, los programas destinados específicamente a reforzar a esas organizaciones:

- Adquisición de información.
- Adquisición de métodos de gestión interna (técnicas de animación, de comunicación).
- Adquisición de métodos de gestión externa (técnicas de promoción).

Pero lo esencial debería provenir de cambios en el funcionamiento de proyectos

de apoyo al desarrollo rural en general, permitiendo, siempre que sea posible y deseado por las organizaciones de productores (por lo tanto sin precipitar las evoluciones respectivas):

- El acceso de las organizaciones de productores de diverso nivel al ejercicio responsable de arbitrajes y a la gestión de la puesta en acción de la selección realizada.
- La capacidad de elegir el tipo de apoyo que se desea recibir y el ritmo y las modalidades de apoyo.
- Un seguimiento-evaluación sin complacencia y en gran medida difundido, que permita a los dirigentes y a los miembros evaluar sus resultados y sus márgenes de progreso.
- La apertura de determinadas deliberaciones en las organizaciones de productores no miembros, a fin de favorecer el conocimiento mutuo de las organizaciones de productores y la comparación de las experiencias, que genera el espíritu crítico.

*Pregunta: ¿Cómo promover la asunción de responsabilidades por parte de las organizaciones de productores? Fondos comunes de donantes, un menú de ayuda en que las organizaciones de productores puedan elegir las características de las prestaciones, líneas abiertas de asistencia técnica que les permitan movilizar una asistencia puntual cuando les convenga...*

*¿Cómo dar margen de iniciativa a los movimientos campesinos para que puedan organizar sus propios foros de debate, convocando a los demás agentes del desarrollo?*

### **Ayudar a establecer un mercado de servicios fluido para los productores rurales, considerando inclusive el tema de la representación**

Actualmente el término organización de productores tiene cierta ambivalencia, ya que se refiere a la vez:

- A organizaciones de tipo “funcional”, basadas en cierto número de servicios que se prestan a los miembros. Esta característica es propia de la mayoría de las organizaciones de productores que actúan sobre el terreno.
- A organizaciones de tipo “sindical”, que se proponen realizar la defensa de los intereses de categorías de los grupos socioprofesionales, sobre la base de una adhesión voluntaria.
- A organizaciones de tipo “representación democrática” a semejanza de las cámaras de agricultura, que se proponen garantizar la representación del conjunto de los productores.

Por otra parte, el término organización de productores aún no se distingue claramente del término ONG, que todavía supone el cumplimiento de algunas de esas funciones, pero además muchas otras.

Los Estados y los asociados en actividades de cooperación pueden hacer posible el esclarecimiento paulatino de esos diversos mandatos, o, por el contrario, hacer subsistir la confusión. Para permitir una decantación paulatina de las diversas tareas asumidas por las organizaciones de productores y lograr óptima eficacia en materia de desarrollo, nos parece necesario tratar de construir las condiciones de un “mercado de servicios en el mundo rural”, en el sentido de un espacio en que prestatarios de diversa naturaleza sean elegidos libremente en función de la relación calidad-precio de sus prestaciones (dando un sentido amplio al concepto). Desde nuestro punto de vista, esa construcción pasa, entre otras cosas, por los ejes siguientes:

- Proporcionar un marco reglamentario relativamente explícito, en que se determinen con precisión el mandato y las capacidades de diversos tipos de reagrupamientos (GIE, asociaciones rurales, sindicatos, cámaras de agricultura, federación de agrupamientos...), identificando a la vez los espacios de atribuciones exclusivas y los espacios de competencia.
- Hacer circular la información referente a las actividades y la gestión de las organizaciones de productores; hacer más hincapié en la información y la rendición de cuentas de las autoridades con respecto a los miembros en las relaciones de persona a persona entre las autoridades y los donantes...
- Armonizar paulatinamente las condiciones financieras de los apoyos proporcionados a las organizaciones de productores a través de registros de cometidos comunes, a fin de evitar que la “caza de oportunidades” encaminada al donante más generoso tenga precedencia sobre la búsqueda de eficacia.
- Favorecer el pluralismo y una competencia razonable entre las organizaciones de productores y otros prestatarios de servicios; no caer en el principio de que “la organización de productores lo es todo”.
- Promover la disposición de las ONG de definirse positivamente a partir del tipo de servicios prestados (capacitación, investigación, intermediación técnica o financiera, compromiso militante...) para limitar su propensión a hablar en lugar de los movimientos de agentes del tipo organización de productores.

*Pregunta: ¿Cómo introducir la noción de eficacia y de relación calidad-precio en el desarrollo de las organizaciones de productores, reconociendo al mismo tiempo que suele ser difícil cuantificar su función institucional y política?*

### **Ayudar a las organizaciones de productores a ubicarse en el marco más amplio de la transformación de las agriculturas de los PVD**

Las organizaciones de productores surgen y se desarrollan en un marco muy activo a la vez en el plano económico (liberalización, urbanización, disminución de la parte que corresponde a la agricultura en el PIB y aumento paralelo en el sector agroalimentario), en el plano institucional (redefinición del papel del Estado a través del ajuste estructural, puesta en acción de procesos de descentralización en muchos países...), e inclusive en la esfera agrícola en sentido más estricto (evolución de las prácticas y de los regímenes agrarios, de las técnicas de producción, desarrollo del asalariado agrícola, diferenciación social creciente...). Si se admite que las organizaciones de productores y el movimiento campesino se estructuran a largo plazo, es importante ayudar a las organizaciones de productores a identificar mejor los desafíos y los actores importantes a mediano plazo y posicionarse frente a ellos, y no solamente frente a las urgencias del momento. Entre esos desafíos y esos actores cabe destacar, en especial, los siguientes objetivos:

- Sobre el terreno, integrar las consecuencias de la descentralización: numerosas organizaciones de productores que operan sobre el terreno comenzaron a actuar interviniendo como reacción frente a las fallas del Estado en la prestación de los servicios públicos, económicos y sociales. Son esas mismas fallas las que han puesto en marcha un vigoroso movimiento de descentralización apoyado por la asistencia internacional. ¿Cómo debe influir el establecimiento de colectividades locales, por otra parte depositarias de la legitimidad del servicio público en la base, sobre los objetivos de

- las organizaciones de productores y sobre la manera de apoyar su consecución?
- En todos los niveles, integrar la nueva diversidad del mundo de los productores: campesinos pobres, campesinos en situación holgada, nuevos agricultores, pluriactivos, campesinos dedicados a los diversos enfoques sectoriales... que se superponga a las antiguas divisiones (interétnicas, entre agricultores y pastores...); comprender mejor el efecto de las mismas medidas económicas o técnicas sobre esos diversos grupos; ¿hasta qué punto esos diversos grupos de productores tienen intereses comunes, y cómo debe realizarse la gestión de sus intereses antagonicos?
  - A nivel nacional, ayudar a los Estados y a las autoridades administrativas a expresar su propia concepción de las transformaciones en curso: paradójicamente, la expresión de una visión campesina del desarrollo se ha hecho en la práctica más difícil por falta de una concepción pública del desarrollo, de la que sea portador un Estado “estratega”, visión en la que podría apoyarse el movimiento campesino para construir su propio discurso. Sin que sea deseable el restablecimiento de la planificación, cabe pensar que el período de los ajustes estructurales ha hecho perder de vista excesivamente el papel del Estado como portador del proyecto a largo plazo de la sociedad y árbitro, en ese contexto, de opciones prioritarias e intereses de los grupos socioprofesionales.

*Pregunta: ¿De qué modo puede ayudar la investigación a las organizaciones de productores (y a las otras entidades que participan en el debate sobre el desarrollo rural) a identificar los principales desafíos que habrá que enfrentar en el futuro en un entorno sujeto a una profunda transformación, y a conocer perfectamente*

*los términos de las selecciones que deben realizarse? En especial, ¿cómo ayudar a las organizaciones de productores a elaborar una visión estratégica que sirva de enlace entre su conocimiento del terreno y los planteos económicos predominantes?*

### **Abstenerse de transferir los modelos occidentales de organizaciones de productores**

A los efectos de la ayuda a las organizaciones de productores debe velarse por no transferir el modelo occidental de asistencia a la agricultura. Cabe recordar que los países de la OCDE destinan más de US\$300.000 millones por año a subvencionar a sus agricultores, monto muy superior a la asistencia pública internacional al desarrollo. Esas subvenciones en gran escala (más del 50% del ingreso) sólo son posibles porque el sector de productores rurales representa una pequeña minoría demográfica y económica en los países de la OCDE.

Sin abrir juicio sobre el fundamento de esas subvenciones, cuestión ampliamente debatida en otros foros, es preciso comprender que la situación económica y financiera de los países del Sahel, en que la mayor parte de la población se dedica todavía a la agricultura, y en que ésta representa una de las principales fuentes de ingreso para el Estado, no permite a esos países encaminarse hacia un modelo de tipo occidental. El Estado sólo puede gravar a determinados sectores o regiones agrícolas más ricos y redistribuir parte de esas riquezas, orientándolas hacia otros sectores o regiones, pero a largo plazo no está en condiciones de garantizar una transferencia neta hacia el agro proveniente del resto de la economía, que es por cierto demasiado frágil para ello.

Debido a su cultura institucional, los organismos de asistencia—incluidos los más liberales—son partidarios de una intervención pública directa en la sociedad y, en lo que nos

concierno, en el desarrollo rural. En los países africanos, en que el Estado sólo tiene una participación moderada en la economía, y en que la mayor parte de la inversión pública se financia mediante ayuda, promover una relación estrecha entre las organizaciones de productores y el Estado consiste en gran medida en orientar a las organizaciones de productores hacia la realización de la asistencia. Ahora bien, en el Sahel la asistencia es importante (equivale a cerca del 20% del PIB), pero minoritaria, y las organizaciones de productores deben velar por conectarse adecuadamente con los otros actores socioeconómicos que crean y hacen circular la riqueza: comerciantes, exportadores, transformadores... Además, los asociados en conjunto deben tratar de suavizar el papel de las organizaciones de productores frente a Estados sometidos a las tensiones del ajuste, que ven en el desarrollo de las organizaciones de productores un riesgo de debilitamiento aún mayor.

*Pregunta: ¿De qué modo puede la ayuda favorecer indirectamente las relaciones entre las organizaciones de productores y los agentes económicos que complementan sus actividades, más que orientar a las organizaciones de productores hacia el Estado y la realización de la asistencia? Fondos de garantía, enlazamiento de redes socioprofesionales.*

### **Ni idealismo ni cinismo**

Suele comprobarse que los asociados exteriores esperan de las organizaciones de productores una perfección poco realista. Se quisiera que los miembros, y sobre todos los dirigentes de las organizaciones de productores estén inspirados exclusivamente por un ideal abstracto, desprovisto de todo interés material; que las organizaciones representen a todos los miembros en un contexto de perfecta equidad. Ahora bien, las organizaciones de productores son

organizaciones técnicas y políticas dirigidas por hombres y mujeres que combinan en diversos grados principios, vocaciones y ambiciones personales, como en todas partes del mundo y que día a día deben realizar una síntesis difícil entre los intereses de sus diversos miembros y entre éstos y sus asociados exteriores. Encargados de realizar la gestión de ese equilibrio precario, los dirigentes de las organizaciones de productores son a menudo hombres y mujeres excepcionales, cuyas aptitudes tienen un valor potencialmente elevado en el mercado del desarrollo. Exigir una extraordinaria austeridad a esas organizaciones lleva ante todo a disimular los desafíos del poder, los desafíos de un provecho material de la organización de productores y de sus dirigentes, retos estos con los que se ven confrontadas todas las organizaciones. Desde ese punto de vista los donantes parecen a menudo menos exigentes con las ONG, consideradas entidades intermediarias, que con las organizaciones de productores, cuyo papel de representantes de la base las condenaría a las privaciones. Probablemente sería conveniente encontrar un justo medio que se aplique más uniformemente al conjunto de los asociados del ámbito de la asistencia.

*Pregunta: ¿Cómo abordar la cuestión de la remuneración de las aptitudes especializadas de los dirigentes de las organizaciones de productores en los diversos niveles y la realización de la actividad logística?*

En el extremo opuesto de la “pureza” que suele exigirse a las organizaciones de productores existe un riesgo importante de que las mismas sean instrumentadas por los dispensadores de asistencia y por el Estado, riesgo tanto más grave en la medida en que el concepto se ponga de moda. En especial, frente al descrédito continuo del Estado, y muy especialmente de las administraciones del desarrollo rural, se corre el riesgo de que las



organizaciones de productores cumplan el papel de nuevos legitimadores de la asistencia.

Abundan cada vez más las reuniones en que se invita a las organizaciones de productores a títulos diversos, lo que da un “barniz” campesino a procesos cuyas decisiones y cuya orientación fundamentales siguen estando a cargo de los técnicos. ¿En cuántas de esas reuniones se comprueba un verdadero deseo de ayudar al movimiento campesino a informarse, a preparar posiciones colectivas, a construir su identidad poseyendo los medios de preparar propuestas? ¿No habrá que velar para que la participación de las organizaciones de productores en las reuniones esté sometida a requisitos de calidad que obliguen a las dos partes (organizadores y organizaciones de productores) a elegir cuidadosamente sus compromisos?

*Pregunta: ¿Qué modalidades de participación de las organizaciones de productores en foros y conferencias harán que esas reuniones no sirvan solamente para valorizar y dar legitimidad a procesos externos, sino que realmente permitan avanzar sobre la base de esa participación?*

### **En síntesis, dar muestras de prudencia, paciencia y sentido de la oportunidad**

Por lo expuesto, no existe una receta milagrosa para el desarrollo de las organizaciones de productores, sino que es necesario dedicar a la cuestión una atención permanente en el trabajo cotidiano de los diversos agentes de la cooperación. Lamentablemente, ese esfuerzo difuso y cotidiano es probablemente el más difícil de obtener. Cabe pensar que si hace diez o veinte años se hubiera sistematizado una disciplina colectiva encaminada a promover una realización directa de las actividades por parte de las organizaciones de productores en un contexto de asociación exigente en cuanto a

calidad y rendición de cuentas el tejido institucional del Sahel sería hoy mucho más fuerte de lo que lo es en realidad. Pero lamentar tanta tardanza en la adopción de una actitud de ese género no debe llevar a eliminar etapas de aquí en adelante.

Una vez más es preciso dar pruebas de prudencia y de paciencia; dar a las organizaciones de productores, en la medida de lo posible, oportunidades de ejercer responsabilidades en todos los niveles y extraer enseñanzas tendientes a la acción y la organización, sin apremiarlas para que ejerzan responsabilidades a toda costa. También es preciso dar a las diversas personalidades que dirigen las organizaciones de productores tiempo para realizar una labor de tanteo, cometer errores, conocerse mutuamente y, en definitiva, encontrar un camino común, como ocurre por otra parte en muchos países de la región.

Probablemente no sería nada útil para el movimiento campesino hacer de él una nueva moda, ponerlo nuevamente bajo los reflectores, con el riesgo de provocar decepciones y un desgaste prematuro de las personas y sus organizaciones. Más que promover una mediación intensa de las organizaciones de productores, encaminándolas hacia objetivos internacionales notoriamente volátiles, se debería procurar, a través de la asistencia, que se conectaran con los otros agentes del desarrollo económico y social de los países, para que se arraiguen en forma duradera en el paisaje institucional de los países. Pero ¿se logrará dar pruebas de semejante prudencia?

*Pregunta: ¿Cómo evitar que se ejerza excesiva “presión” sobre los dirigentes que intervienen más? ¿Cómo apoyar a las organizaciones de productores sin orientarlas hacia las prioridades y modas propias de la asistencia? ¿Cómo sensibilizar a los encargados de la adopción de decisiones y a la opinión pública del Norte frente a la importancia creciente de las organizaciones de productores sin distraer excesivamente a*

*los dirigentes de estas últimas del cumplimiento de sus funciones sobre el terreno?*

### Consecuencias para los donantes

La Sesión 5 tenía como finalidad examinar las consecuencias, para los donantes, de las deliberaciones de las sesiones precedentes sobre las condiciones de fortalecimiento de las organizaciones de productores.

Esta sesión se dividió en dos partes: durante la primera (en la tarde del segundo día), los participantes se reunieron en dos grupos socioprofesionales coherentes: organizaciones de productores francófonas, organizaciones de productores anglófonas, organizaciones de productores hispanófonas, representantes de Estados, ONG y donantes. Cada uno de los grupos tenía como objetivo preparar una breve síntesis de las conclusiones y sobre todo de las recomendaciones prácticas vistas desde su perspectiva propia. En la segunda parte (en la mañana del tercer día) cada grupo presentó sus conclusiones y se realizó un debate en torno a esas exposiciones. La sesión de recapitulación fue presidida por Henri Jouve, presidente de la AFDI, organización francesa de apoyo a los movimientos campesinos de los países en desarrollo, que además es productor agrícola. La introducción de la sesión consistió en una exposición preliminar de Serge Snrech, del Club del Sahel (OCDE), quien recordó las principales enseñanzas y los desafíos de la labor de apoyo a las organizaciones de productores desde el punto de vista de los agentes de cooperación.

La exposición introductoria versó sobre tres puntos:

- Reubicación de los desafíos de la cooperación y el desarrollo agrícola en el plano internacional.
- Balance de la experiencia acumulada hasta ahora por los organismos de cooperación.

- Deducción de las principales recomendaciones para el futuro.

### Ubicación de las principales regiones del mundo en el debate sobre la agricultura

Ante todo se recuerdan algunas cifras que permiten reubicar a cada continente en cuanto a su contribución a la agricultura mundial y en cuanto a la población afectada.

Los países de la OCDE gastan cada año alrededor de US\$50.000 millones en ayuda pública a los países en desarrollo; de ese total, US\$5.000 millones se dedican a la agricultura. Al mismo tiempo gastan US\$360.000 millones por año en subvencionar a sus propios productores, lo que representa, en promedio, un 37% de su ingreso fiscal. Los agricultores de los países en desarrollo, por su parte, soportan la mayor parte del tiempo pesados gravámenes destinados a financiar el funcionamiento del Estado y la diversificación económica de sus países. Se ve, pues, que los países de la OCDE, que cultivan el 47% de la superficie del mundo, actividad que está a cargo del 4% de la población agrícola, tienen ante sí desafíos propios en la evolución del desarrollo del agro, y que su intervención en esa esfera no es neutra.

Por otra parte, en las regiones “en desarrollo” se observan situaciones muy diversas:

- En África, el problema consiste, ante todo, en un problema general de despegue económico y de superación de un sistema agrícola orientado todavía en gran medida hacia el autoconsumo.
- En América Latina, el ingreso medio es mucho más importante; la proporción de los agricultores es menor: el problema consiste en un problema interno de distribución de la riqueza y acceso a los mercados internacionales.

<i>Región</i>	<i>Población total, en porcentaje mundial</i>	<i>Población agrícola en porcentaje mundial</i>	<i>Superficie cultivada, en porcentaje mundial</i>
África al sur del Sahara	9	14%	10%
Medio Oriente y Norte de África	5	5%	6%
Asia oriental	31	41%	12%
Asia meridional	21	30%	14%
América Latina	8	5%	11%
<b>Conjunto de países en desarrollo</b>	<b>76</b>	<b>96%</b>	<b>53%</b>
<b>Conjunto de países desarrollados</b>	<b>23</b>	<b>4%</b>	<b>47%</b>

- En Asia, región en que vive el 71% de la población agrícola mundial, el problema es, ante todo, de carácter técnico, consistiendo en una muy elevada densidad de población.
- Por último, en Europa oriental, el problema principal consiste en la transición de un sistema de economía planificada a una economía de mercado. Se ve, pues, que las preocupaciones de los campesinos de diversas regiones del mundo no son necesariamente idénticas. Teniendo en cuenta esas estadísticas se debe subrayar asimismo la escasa representación de Asia en el seminario, pese a que esa región constituye el principal desafío desde el punto de vista de la escala de la población afectada.

### Principales tipos de intervenciones

El apoyo aportado a las organizaciones de productores se basa en tres referencias principales: la que tiene que ver con la agricultura (de carácter más bien económico); la relativa al desarrollo rural (que tiene más bien un contenido de “desarrollo local”), y la referencia a la identidad campesina (que es más bien de carácter social y político). Esas diferentes referencias han suscitado diferentes tipos de enfoques.

- Apoyo directo a las organizaciones de productores de base. Ese apoyo se ha desarrollado ampliamente, pero por

razones de costo y eficacia los donantes institucionales tienden a distanciarse. La descentralización que se está llevando a cabo en muchos países del mundo cambia la manera de abordar los problemas a esta escala. Se comprueba el ingreso de muchos nuevos participantes en operaciones de cooperación (especialmente de cooperación descentralizada).

- Apoyo a las organizaciones de productores para que adquieran personería en los sistemas económicos: es el enfoque más común. Tiene la ventaja de que ayuda a las organizaciones de productores a establecerse sobre la base de servicios concretos a los miembros y eventualmente a lograr autonomía financiera; su límite principal es que, en la medida en que se mantengan en la esfera técnica, los campesinos no pueden influir sobre algunas decisiones de carácter político que determinan su futuro.
- Apoyo a las organizaciones de productores para que adquieran personería en los sistemas políticos. Este enfoque es promovido por los asociados que creen que el problema del mundo campesino es pluridimensional y requiere un enfoque global, de carácter político. Este enfoque tiene la ventaja de que plantea el problema campesino en toda su complejidad y refuerza la capacidad de los campesinos (que siguen siendo

- mayoría en la mayor parte de los países en desarrollo) de hacer valer sus intereses propios, pero desemboca en competencias por el poder bastante alejadas de las preocupaciones cotidianas de las personas. La falta de arraigo económico suele suscitar una fuerte dependencia con respecto a las fuentes financieras exteriores, así como riesgos de interferencia política.
- Por último, existe creciente interés en la cooperación entre organizaciones de productores del Norte y del Sur, en torno a un apoyo técnico e institucional, y, por otra parte, en torno a alianzas entre campesinos a fin de poder gravitar en las grandes negociaciones internacionales: este sistema es en efecto interesante en cuanto a sus principios, pero está sujeto a varios límites. Por una parte, las organizaciones de productores del Norte dependen en gran medida del financiamiento proveniente de programas de cooperación pública, lo que limita su capacidad de proponer enfoques realmente alternativos; por otra parte, en cuanto a las negociaciones internacionales, los campesinos del Norte y del Sur tienen intereses comunes, pero además compiten mutuamente en mercados mundiales de escala limitada.
  - Por último, cabe señalar que en la reunión casi no se mencionó la cooperación Norte-Sur de base económica: empresas conjuntas y otras formas de entrecruzamiento de intereses que constituyen, ciertamente, una ruta que puede explorarse en el futuro.
- aplicarse uniformemente en todas las circunstancias.
- **Reflexionar sobre la cuestión del surgimiento de las organizaciones de productores:** Los organismos de cooperación desean trabajar con las organizaciones de productores, pero cuando éstas no existen, no saben bien cómo promover su creación sin correr el riesgo de influir sobre sus prioridades y funcionamiento y recibir el reproche de paternalismo.
  - **Mejoramiento de las corrientes de información:** éstas constituyen un bien estratégico para las organizaciones de productores, que se verían beneficiadas si recibieran más informaciones útiles para sus decisiones propias (en lugar de una información que sólo sirva para justificar las medidas de intervención que se les propongan); más información sobre la cooperación misma; por último, es importante que las propias organizaciones de productores puedan encargar trabajos de estudio y síntesis, a fin de elaborar un acervo argumental autónomo.
  - **Proporcionar instrumentos y la posibilidad de utilizarlos:** No sólo se requieren proyectos de apoyo a las organizaciones de productores; además es preciso darles cabida en la labor cotidiana de cooperación; encomendarles, por vía contractual, determinadas tareas; acumular fondos flexibles para responder a las propuestas campesinas. Esto supone una reflexión colectiva sobre la manera de reforzar la transparencia y la confianza en las relaciones entre organizaciones de productores, dirigentes y asociados.
  - **Elaborar un mercado fluido de servicios destinados a los productores rurales:** Lo principal no es crear un nuevo monopolio del desarrollo rural a favor de las organizaciones de productores, que suceda al monopolio del

### Principales enseñanzas recogidas

De las diversas formas de apoyo a las organizaciones de productores pueden extraerse algunas recomendaciones que deben inscribirse en un espíritu de enfoque “de proceso”, más que como recetas que deban

Estado y de las ONG, ni menos promover la proliferación de estructuras: se debe procurar que cada organización defina con mayor precisión sus objetivos y los resultados que espera, y la evaluación debe reorientarse de modo de hacer gravitar en mayor medida el punto de vista de los beneficiarios que el de los donantes, a fin de favorecer una selección natural entre prestatarios de servicios.

- **Ayudar a las organizaciones de productores a reubicarse en el contexto de la transformación de la agricultura en los países en desarrollo:** la ubicación del mundo campesino en el desarrollo económico y social de los países cambia rápidamente, y lo mismo sucede con su entorno internacional. En el propio mundo campesino se da una diferenciación social creciente: es preciso dar apoyo a las organizaciones de productores para que puedan elaborar una concepción estratégica de su porvenir en este contexto dinámico e identificar algunas prioridades a largo plazo.
- **No aplicar los modelos occidentales de organizaciones de productores,** dadas las radicales diferencias de contextos históricos y políticos: más bien es preciso ayudar a las organizaciones de productores de cada país a encontrar sus propias soluciones institucionales y reforzar su interrelación con los diversos grupos sociales de sus países (y no solamente con el Estado). A su vez, más que exportar sus modelos, los países desarrollados deben reflexionar sobre la coherencia de sus políticas de cooperación y sus otras políticas internacionales (comercio, medio ambiente...).
- **Ni idealismo ni cinismo:** no buscar en las organizaciones de productores del Sur una perfección que no es de este mundo, corriendo el riesgo de que las

decepciones lleven a asumir una actitud excesivamente crítica dentro de algunos años; tampoco “utilizar” a las organizaciones de productores por el hecho de que se pongan de moda, paseándolas por todas las reuniones sin darles los medios de avanzar hacia sus propios objetivos. En este terreno podría ser útil formalizar una “ética” de asociación con las organizaciones de productores.

En conclusión, el expositor señala que el apoyo a las organizaciones de productores debe reflejar paciencia, prudencia y sentido de las oportunidades.

## Conclusión

En resumen, la Sesión No. 5 ha puesto de manifiesto fuerte consenso sobre los puntos siguientes:

- Importancia de promover el surgimiento y el fortalecimiento de las organizaciones de productores, pero inexistencia de una receta milagrosa en esa esfera: es preciso dar pruebas de pragmatismo y perseverancia.
- La necesidad de convencer al Estado y a sus servicios de que el desarrollo de las organizaciones de productores no es contrario a sus intereses, ya que difícilmente puede realizarse contra el Estado.
- La necesidad de promover la participación de las organizaciones de productores en la definición de las políticas de desarrollo y cooperación en las esferas que les conciernen, inclusive movilizandolos medios financieros necesarios para esa participación.
- La necesidad de delegar en las organizaciones de productores, por vía contractual, la puesta en acción de los programas de cooperación (o componentes de esos programas) que les conciernen.

- La necesidad de conservar un margen de maniobra en cada proyecto para responder a las iniciativas campesinas y, si es posible, crear fondos administrados en forma autónoma por las organizaciones de productores, muy especialmente en materia de capacitación, información y comunicación.
- La necesidad de simplificar los procedimientos de presentación y rendición de cuentas de los proyectos de cooperación con las organizaciones de productores.
- La necesidad de evitar que la multiplicidad de participantes dé lugar a una multiplicidad de estructuras; más bien promover los intercambios e interrelaciones.
- La necesidad de una gran transparencia en el funcionamiento democrático de las organizaciones de productores y en la administración, por parte de las mismas, de los fondos que les sean confiados, a fin de que su capacidad inspire confianza, lo que es prenda de progreso ulterior en cuanto a la flexibilidad de los procedimientos.

## Participantes

### **Oyou Gaston Ahoua**

Président  
SCAGBO/APROCACI  
Agboville (RCI) 717  
Côte d'Ivoire  
Phone: 517 450/517150  
Fax: 517150  
Email:

### **Vilson Jose Alba**

Cordinator  
Forun Sul-lut  
374 Ubaldino Do Amabal  
Curitiba CEP 80.060-190  
Brasil  
Phone: 5-5-41-262-1842  
Fax: 55-41-262-3679  
Email: deser@avalon.sul.com.br

### **Rafael Alegría Moncada**

Socio Operativo Internacional  
Vía-Campesina  
3628 Ba Guanacosta  
Tegucigalpa Francisco Morazan  
Honduras  
Phone: (504) 220-1218  
Fax: (504) 220-1218  
Email: viacam@gbm.hn

### **Jim Alrutz**

Director for Africa  
CLUSA  
P.O. Box 13888  
Nairobi, Kenya  
Phone: 254 2 52 1736  
Fax:  
Email: Jalrutz@Africaonline.lo.ke

### **Alhassane Bah**

M.A.E./S.N.P.R.V.  
199  
Labe  
Guinee  
Phone: (224) 51-16-68  
Fax: (224) 41-14-78  
Email: afofana.snprv@eti-bull.net

### **Sjoerd Bakker**

Program Manager ISPA and Pro-ISPA  
STOAS/ISPA  
P.O. Box 78 10 Agro-Business Park  
Wageningen 6700 AB  
The Netherlands  
Phone: 00 40 32 230 77/236241  
Fax: 230177  
Email: ispa@mail.dntis.ro

**Elvira Cezara Balahur Dobrescu**

Director  
 ISPA Association  
 5 Aleea M. Sadoveanu  
 IASI 6600  
 Romania  
 Phone: 40 32 2 30 177 40 32 2 36 241  
 Fax: 4032 230177  
 Email: elvi@mail.dntis.ro

**Solomon Bekure**

Cluster Leader Rural Development Ghana  
 World Bank  
 P.O. Box M27  
 Accra, Ghana  
 Phone: 233-21-229681  
 Fax: 233-21-227887  
 Email: Sbekure@worldbank.org

**Innocent Bemelingue**

Coordonnateur  
 FUPROCAM  
 Yaoundé, Cameroun  
 Phone: (237) 23-25-87 (237) 28-57-42  
 Fax: (237) 20-88-05  
 Email: manjambe@genet.cm

**Jim Bingen**

Associate Professor  
 Michigan State Univ.  
 323 Natural Resources Buld  
 Dept of Resource Development  
 East Lansing, Mich. 48824-1222  
 U.S.A.  
 Phone: 517 353 1905  
 Fax: 517 353 8994  
 Email: bingen@pilot.msu.edu

**Maarten Boers**

ICCO  
 151 22 Zusterplein  
 Zeist 3700 HD  
 The Netherlands  
 Phone: (00 31) (0) 30 69 27 846  
 Fax: 0031 0 30 692 5614  
 Email: mbo@icco.nl

**Marly Boonman**

Liaison Officer for Latin American POs  
 Agriterra  
 43-2 Willemsplein  
 Arnhem 6811 KD  
 The Netherlands  
 Phone: 00-3-1-26-445-5445  
 Fax: 31-26-445-5978  
 Email: boonman@agriterra.org

**Pierre Marie Bosc**

Researcher  
 CIRAD  
 BP 5035 Avenue Agropolis  
 Montpellier 43032 Cedex 1  
 France  
 Phone: 33-0-467-61-5622  
 Fax: 33-0-467-61-1223  
 Email: bosc@cirad.fr

**Christian Bourdel**

Ingénieur chercheur  
 CIRAD  
 BP 5035 Avenue Agropolis  
 Montpellier 34032 Cedex 1  
 France  
 Phone: 04-67-61-71-70  
 Fax: 04-67-61-12-23  
 Email: bourdel@cirad.fr

**Baba Galle Camara**

Directeur Général  
 MAE/SMPRV  
 BP 576  
 Conakry, Guinee  
 Phone: (224) 41-14-78  
 Fax: (224) 41-14-78  
 Email: afofana.snprv@eti-bull.net

**Ruth Campbell**

Project Coordinator  
 ACDI/VOCA  
 Suite 1075 50 F St N.W.  
 Washington, D.C. 20001, U.S.A.  
 Phone: (202) 879-0239  
 Fax: (202) 783-7204  
 Email: Rcampbell@acdivoca.org



**Maikut Chebet**

Producer and General Farmers  
 Uganda National Farmers Association  
 6213 Plot 27 Nakasero Road  
 Kampala 256-41  
 Uganda  
 Phone: 340 24618 230705  
 Fax: 230748 255242  
 Email: unfa@starcom.co.ug

**Marie Hélène Collion**

Senior Agricultural Specialist  
 World Bank, AFTR3, J6-129  
 1818 H Street N.W.  
 Washington, D.C. 20433, U.S.A.  
 Phone: (202) 473-4994  
 Fax: (202) 473-8229  
 Email: mcollion@worldbank.org

**Brehima Coulibaly**

Sécretaire Général  
 Centre de prestation service Niomo  
 BP 14  
 Niono, Mali  
 Phone: (223) 352014  
 Fax: (2230 352014  
 Email: pcps.niono@datatech.todnet.org

**Jean Coulibaly**

Président  
 AOPP du Mali  
 3066 218 poste 771 Bamako  
 Segou, Mali  
 Phone: (223) 21-35-64  
 Fax:  
 Email:

**Torger Dahl**

Head of International Department  
 The Royal Norwegian Society for  
 Development  
 Box 115 1 Bragtheviers  
 Skjetten 2026  
 Norway  
 Phone: 47 64 83 2000  
 Fax: 47 64 83 2001  
 Email: td@norgesvel.no

**Alex Danau**

Colletif Strategies Alimentaires  
 184 D Boulevard Léopold II  
 Bruxelles 1080  
 Belgique  
 Phone: 32 24 72 06 60  
 Fax: 32 2 412 0666  
 Email: CSA@skynet.be

**Bassiaka Dao**

Secrétaire  
 CCOF  
 BP 277  
 Bobo Dioulasso B.P. 89 Bobo Dioulasso  
 Burkina Faso  
 Phone: 30 65 27  
 Fax: 30 65 28  
 Email:

**The Anh Dao**

Rechercheur  
 Agrarian System Vietnam Agricultural  
 Research Institute  
 F 203, D7, Thiong Mai  
 Hanoi, Vietnam  
 Phone: 84-4-8522650  
 Fax:  
 Email: dtuan@bdvn.vnmail.vnd.net

**Jean Delion**

Senior Rural Development Specialist  
 World Bank, AFTR2, J6-105  
 1818 H Street N.W.  
 Washington, D.C. 20433, U.S.A.  
 Phone: (202) 473-5010  
 Fax:  
 Email: jdelion@worldbank.org

**Alain Derevier**

Executive Secretary GFAR  
 World Bank, RDV, S8-039  
 1818 H Street N.W.  
 Washington, D.C. 20433, U.S.A.  
 Phone: (202) 458-7914  
 Fax: (202) 522-1142  
 Email: aderevier@worldbank.org

**Moussa Para Diallo**

Président  
Fédération Paysans du Fouta Djallon (Guinée)  
52 Pita Timbi Madina/PITA  
Rep. of Guinea  
Phone: (224) 52 62 22  
Fax: (224) 41 14 78  
Email: afofana.snprvceet-bull.net

**Ibrahima Tanou Diallo**

Chercheur  
Centre de la Recherche Agronomique de  
Bareng/IRAG  
BP 41 Pita  
Timbi Madina  
Rep. de Guinée  
Phone: (224) 526287 (224) 411062  
Fax: (224) 415758  
Email: irag@mirinet.net.gn

**Fadel Diame**

Executive Director  
FRAO  
4318 Sica & Amitie # 3 4318 Allee Seydou  
Nourou Toll  
Dakar CP 13 Dakar-Fann  
Senegal  
Phone: 221-824-1400  
Fax: 221-824-5755  
Email: Frao@cyg.sn Warf@cyg.sn

**Bigne Diomande**

Treasurer General de l'UGVC San-Pedro  
UNECA-CI  
491 San Pedro  
San Pedro  
Côte d'Ivoire  
Phone: 71 15 96 71 43 37  
Fax: 85 12 31  
Email:

**Amadou Makhtar Diop**

Technica and International Programs Director  
RODALE INSTITUTE  
611 Siegfriedale Road  
Kutztown 19530  
U.S.A.  
Phone: (610) 688-1453  
Fax: (610) 683-8548  
Email: adiop@Rodaleinst.org

**D. Jean-Baptist Donoraud**

Tresorier Général  
Union Fromages  
BP 621 Gagnoa GAGNOA  
Gagnoa Côte d'Ivoire  
Côte d'Ivoire  
Phone: (225) 77-20-98  
Fax: (225) 77-24-00  
Email:

**Olivier Durand**

Charge de mission "Organizations  
Professionnelles agricoles"  
MAE  
20 Rue Monsieur  
Paris 75007  
France  
Phone: 33-1-53-69-3064  
Fax: 33-1-53-69-3319  
Email: Olivier.durand@diplomaatie.fr

**John Awuku Dziwornu**

Vice Chairman  
Ghana Nat. Assoc. of Farmers or Fishermen  
Box MB 37  
Accra, Ghana  
Phone: 665707  
Fax: 233-21-665282  
Email:

**Appolinaire Etono Ngah**

Directeur National  
INADES-FORMATION  
11535  
Yaoundé, Cameroun  
Phone: (237) 21-17-48  
Fax: (237) 21-11-44  
Email: ifcam@camnet.cm

**Vicente Fabe**

President  
PAKISAMA  
J9C Salvador Street, Loyola Heights  
Quezon City, Philippines  
Phone: (632) 436-16-89  
Fax: (632)-436-3477  
Email:

**Ndiogou Fall**

Membre C.A.  
 CNCR/FONGS  
 Lot No. 5 Quartier 10e  
 Thies B.P.269  
 Senegal  
 Phone: 221-951-1237  
 Fax: 221-951-2059  
 Email: Fongs@telecomplus.sn

**Christian Fauliau**

Appui aux Organisations Professionnelles et  
 Formation Agricole (Afrique de l'ouest)  
 Banque Mondiale  
 01 BP 1850 Banque Mondiale  
 Abidjan 01 BP 1850  
 Côte d'Ivoire  
 Phone: 225-44-2227  
 Fax: 225-44-7979  
 Email: cfauliau@worldbank.org

**Alain Felix**

Responsable Développement Rural Afrique  
 de l'Ouest  
 AFD  
 5.7 Rue Roland Barthes  
 Paris 75012  
 France  
 Phone: 33 1 53 44 32 82  
 Fax: 33 1 53 44 38 62  
 Email: Felix@afd.fr

**Alvaro Fiallos**

Vice President  
 UNAG  
 4526 CST 1 eadra al este, 2 1/2 eadra al sur  
 Managua, Nicaragua  
 Phone: 505-228-1404  
 Fax: 505-228-1404  
 Email: PRIIUNAG@IBW.COM.NI

**Hector Fripp**

Presidente  
 C.N.F.R.  
 1171 Valparaiso 1171 Mcd  
 Montevideo, Uruguay  
 Phone: 92 40 605  
 Fax: 92 406 15  
 Email: cnfr@chasque.apc.org

**Christian Fusillier**

Chargé de Programme  
 I.R.A.M.  
 49 Glacière  
 Paris 75013  
 France  
 Phone: 33 1 44 08 67 67  
 Fax: 33 1 43 31 66 31  
 Email: iram@globenet.org

**Bara Goudiaby**

Coordonnateur Université Paysanne Africaine  
 APM-AFRIQUE  
 BP 51 Bignona BP 1718  
 Dakar, Senegal  
 Phone: 994-10-90 Bignona 994-11-83 Bignona  
 837-33 82 Dakar (d)  
 Fax: 994-11-83 (Bignona)  
 Email:

**Samba Gueye**

Secrétaire General  
 CNCR  
 63 Bd Bourguiba x Trout de Terra  
 Dakar, Senegal  
 Phone: 827-60-88  
 Fax: 827-41-01  
 Email: Cncr@telecomplus.sn

**Ced Hesse**

Research Assoc. Drylands Pastoral Programme  
 International Institute for Environment and  
 Development  
 4 Hanover Street  
 Edinburgh EH2 1JN  
 Scotland  
 Phone: 44 131 624 7043  
 Fax: 44131 624 7050  
 Email: ced.hesse@iied.org

**Henri Hocde**

Chercheur  
 CIRAD-TERA  
 855  
 San José 2150  
 Costa Rica  
 Phone: 506 216  
 Fax: 506-216-02-72  
 Email: hhocde@sol.racsa.co.cr

**Walter Huppert**

Senior Planning Officer, Rural Development  
GTZ  
P.O.B. 5180 DAG-HAMMARSKJÖLD WEG  
D-65726 Eschborn D-65726  
Germany  
Phone: (+496196) 79-1409  
Fax: (+496196) 79-7108  
Email: w.huppert@cgiar.org

**Karim Hussein**

Senior Consultant, Social and Rural Development  
Information, Training and Rural Development  
Lion House Ditchlingcommon Industrial  
Hassolks BN6 8SL  
United Kingdom  
Phone: (44) 1444 248088  
Fax: (44) 1444 248763  
Email: k.hussein@itad.com

**Monique Iboudo**

Chargée du Service de la Legislation Rurale  
Ministère de l'Agriculture Directions de la  
Promotion Cooperative et de la Legislation  
Rurale  
360 Av. Charles de Gaulle  
Ouadougou 01 B-P 360  
Burkina Faso  
Phone: (226) 324575 361321  
Fax: (226) 310870 305742  
Email: zoundi@hotmail.com  
zoundi@fasonet.bf

**Chantal Sylvie Imbeault**

Chargée de Projet  
CECI  
270 180 Ste. Catherine Est  
Montreal, Quebec H2X 1K9, Canada  
Phone: 514-875-9911  
Fax: 514-875-6469  
Email: chantal-Sylvie@ceci.ca

**Henry Jouve**

Président  
A.F.D.I.  
11 Rue de la Baume  
Paris-8ème 75008  
France  
Phone: 01 45 62 25 54  
Fax: 01 42 89 58 16  
Email: afdi.nationale@globenet.org

**Alexis Kemanhon**

Sous-Directeur  
DOPAC  
BP V 82  
Abidjan, Côte d'Ivoire  
Phone: (225) 22-16-37 (225) 81-62-96  
Fax:  
Email:

**Malik Khokhar**

Sustainable Agr.  
WBIEN  
1100 1745 Pennsylvania Avenue  
Washington, D.C. 20006, U.S.A.  
Phone: (301) 951-1233  
Fax:  
Email: skhokhar@worldbank.org

**Shashi Kolavalli**

Consultant  
521 521 N. Orchard  
El Dorado 67042, U.S.A.  
Phone: 316 322-5518  
Fax:  
Email: skolavalli@aol.com

**Kouakou Kouame**

Chef de service  
ANADER  
BP 183 Abidjan Bd. De la Paix  
Abidjan, Côte d'Ivoire  
Phone: 211688/218998  
Fax:  
Email:

**Kouakou Phares Kouame**

Tresorier General  
Union Anouanze Daoukro  
Ouelle, Côte d'Ivoire  
Phone:  
Fax:  
Email:

**Zohouboud Richard Kouame**

Président  
APROCA CI/UCAO  
BP 739 17 17 Jardins de la Riviera  
Abidjan, Côte d'Ivoire  
Phone: 43 3729  
Fax: 43 3729  
Email:

**Kouakou Phares Kouame**

Tresorier General, Delege de l'Union  
 Union Anouanze De Daoukro  
 BP 27 Ouelle Daoukro  
 Daoukro, Côte d'Ivoire  
 Phone:  
 Fax:  
 Email:

**Michael Kuchinsky**

Africa Focus Security Project Coordinator  
 World Institute  
 Suite 1000 1100 Wayne Ave  
 Silver Spring, MD 20910, U.S.A.  
 Phone: (301) 608-2400  
 Fax: (301) 608-2401  
 Email: mkuchinsky@bread.org

**Benoit Pierre Laramée**

Directeur Régional  
 CECI  
 B.P. 109  
 Bamako, Mali  
 Phone: 223 21 48 44  
 Fax: 223 21 65 23  
 Email: direction-cecimali@cefils.com

**Alain Le Masson**

Checheur Pr. Productions Animales  
 CIRAD-EMVT  
 BP 5035 Campus International de Bai.  
 Montpellier 34032  
 France  
 Phone: 33 (0) 467 59 38 03  
 Fax: 33 (0) 467593825  
 Email: alain.le\_masson@cirad.fr

**Pierre Lessard**

Directeur Etudes et Developpement  
 Economique  
 CECI  
 180 Ste. Catherine Est  
 Montreal, Quebec H2X 1K9, Canada  
 Phone: 514-875-9911  
 Fax: 514-875-6469  
 Email: PierreL@CECI.CA

**Silvio Marzaroli**

Secretario Ejecutivo Continental  
 RIAD  
 461 Ituzango  
 San Jose de Mayo, Uruguay  
 Phone: 598-340-2274/ 598-993-42440  
 Fax: 598-340-2274  
 Email: Silviom@maragatos.com

**Nora McKeon**

Programme Officer Civil Society Org.  
 FAO  
 Via delle Terme di Caracalla  
 Rome 100  
 Italy  
 Phone: 003906-57053852  
 Fax: 003906-57055175  
 Email: nora.mckeon@fao.org

**David Meneses**

Jefe Departamento de Investigaciones Region  
 Huetar Norte  
 Ministerio de Agricultura y Canaderia (MAG)  
 100 metros Sur, Liceo San Carlos  
 Cicedad Quesado, Costa Rica  
 Phone: (506) 460-13-62 (506) 216-03-02  
 Fax: 460-10-23  
 Email: davmen14@hotmail.com

**Marie Rose Mercoiret**

Chercheur  
 CIRAD  
 BP 5035 Avenue Agropolis  
 Montpellier Cedex 1 64320  
 France  
 Phone:  
 Fax: 33-4-67-61-1223  
 Email: mercoiret@cirad.fr

**Leonardo Montemayor**

41 Highland Drive  
 Blue Ridge 1109  
 Quezon City, Philippines  
 Phone: (632) 647-1451/  
 Fax: (632) 647-1093/  
 Email: aster@pworld.net.ph

**Leonardo Montemayor**

Secretary General/Vice-President  
 Federation of Free Farmers /International  
 Federation of Agricultural Producers  
 319 North Wing  
 Batasan Hills,  
 Quezon City, Philippines 1126  
 Phone: (632) 931 5001  
 Fax: (632) 931 5773  
 Email: lqm@pworld.net.ph

**Michael Moran**

Executive Director/ Business Dev./LAC  
 ACDI/VOCA  
 Suite 1075 50 F St N.W.  
 Washington, D.C. 2001, U.S.A.  
 Phone: (202) 879-0231  
 Fax: (202) 783-7204  
 Email: mmoran@acdiovoca.org

**Daniel Mulwanda**

Project Officer  
 Zambia National Farmers' Union  
 P.O. Box 30395  
 Lusaka 10101  
 Zambia  
 Phone: 260-1-252649  
 Fax: 260-1-252648  
 Email: znfu@zamnet.zm

**M. Naivoson**

Président  
 Maison des Paysans  
 561 Bentanimena  
 Tuléar 601  
 Madagascar  
 Phone: 94 41018  
 Fax: 94 41898  
 Email:

**Ibrahim Nebie**

Agricultural Extension Specialist  
 World Bank  
 622 Immeuble BICIA 3ème étage  
 Ouagadougou  
 Burkina Faso  
 Phone: (226) 30 62 37  
 Fax: (226) 30 86 49  
 Email: inebie@worldbank.org

**Jane Ngige**

Agricultural Services  
 Biosystems LTD.  
 Box 28758  
 Nairobi, Kenya  
 Phone: (254) 2 74 1671  
 Fax: (254) 2 630 845  
 Email: modelact@nbnet.com

**Oumar Niangado**

Délegué de la Fondation Novartis  
 B.P. E 1449 Porte 489 Rue 595  
 Boulkassoumborgou  
 Bamako, Mali  
 Phone: (223) 241470  
 Fax: (223) 24 14 70  
 Email: niangado.o@datatech.toolnet.org

**Charles G. Nouatin**

Secrétaire Exécutive  
 Fédération des Unions de Producteurs du  
 Bénin (FUGRO/BENIN)  
 2252 Gotto Abumey  
 Boticon 2252 Gotto Abumey  
 République du Bénin  
 Phone: 00 229 510700  
 Fax: 00229 510700  
 Email: fuproben@leland.bj

**Bankole Ogunbameru**

National Coordinator Extension Programs  
 Federal Agricultural Coordinating Unit  
 P.O. Box 325 Gwagwalada-Abuja  
 Nigeria  
 Phone: 09-882-1051 090-804425  
 Fax: 09 234-5268 09 234-5267  
 Email: ous\_sade@hotmail.com

**P. Paul Ouedraogo**

Coordonnateur  
 CCOF/FENOP  
 09 BP 977 Ouagadougou 09 Ouagadougou  
 Ouagadougou, Burkina Faso  
 Phone: (00226) 361151  
 Fax:  
 Email:

**Kore Raymond Oupoh**

Président du C.A.  
 Cooperative Agricole Moderne de Soubre  
 (C.A.M.S.O)  
 1164 Soubre  
 Soubré, Côte d'Ivoire  
 Phone: (225) 72-23-54/58 (225) 96-65-31  
 Fax:  
 Email:

**Paul Pafromi**

Vice-Président  
 MPZS (Mouvement Paysan Tchad Zone  
 Soudanienne)  
 B.P. 11 E.F.L Doué  
 Phone: 235 69 14 96  
 Fax: 235 69 14 96  
 Email: paop@intnet.td

**Olivier Parat**

Assistant Technique  
 Projet Sud Ouest  
 BP 561 Betanimena  
 Toliara 601  
 Madagascar  
 Phone: 94 41018  
 Fax: 94 41898  
 Email: parato@dts.mg

**Rashid Pertev**

Assistant Secretary-General  
 IFAP  
 60 rue St. Lazare  
 Paris 75009  
 France  
 Phone: 33-1-45260553  
 Fax: 33-148747212  
 Email: rashid.pertev@ifap.org

**Denis Pesche**

Secrétaire Exécutif  
 Inter-Réseaux  
 32 Rue le Peletier  
 Paris 75009  
 France  
 Phone: (33) 1 42 46 57 13  
 Fax: (33-1) 42465424  
 Email: intereso@imaginet.fr

**Yves Petillon**

Ex-Director  
 C.E.C.I.  
 1150 Beatty  
 Montreal, Quebec, H4H 1Y1, Canada  
 Phone: (514) 362-0152  
 Fax: (514) 875-6469  
 Email: petillon@videotron.ca

**Ronald Phillips**

Coordinator  
 CLUSA  
 307x Ridgewen  
 Lusaka, Zambia  
 Phone: 260-1-235747  
 Fax: 260-1-235749  
 Email: clusa@zamnet.zm

**Marek Poznanski**

CSA Collectif Stratégies Alimentaires  
 184 D Bldg Léopold II  
 Bruxelles 1080  
 Belgique  
 Phone: 322 412 0606  
 Fax: 322 412 0666  
 Email: CSA@skynet.be

**Felicity Proctor**

Rural Development Advisor  
 DFID/WB  
 1818 H Street N.W.  
 Washington, D.C. 20433, U.S.A.  
 Phone: (202) 458-7279  
 Fax: (202) 522-3306  
 Email: fproctor@worldbank.org

**Yves-Coffi Prudencio**

Specialiste Services Agricoles  
 Banque Mondiale  
 1818 H Street N.W.  
 Washington, D.C. 20433, U.S.A.  
 Phone: (202) 473-4540  
 Fax: (202) 473-8229  
 Email: Yprudencio@worldbank.org

**Ricardo Quiros**

Asesor Tecnico  
 Mesa Nacional Campesina (M.N.C.)  
 Apartado Postal 2190-1002 Casa Kolou  
 Blanco, 2 plartas Ave. 11, Calle 5  
 San Jose P.C. 1002  
 Costa Rica  
 Phone: 506-221-06-02  
 Fax: 506-223-1911  
 Email: Mesanac@sol.racsa.co.cr

**Jose Ramos**

Advisor, Latin America  
 The Royal Norwegian Society for  
 Development  
 5908 Folkstone Rd  
 Bethesda, MD 20817, U.S.A.  
 Phone: (301) 581-0583  
 Fax: (301) 581-3659  
 Email: JLR.NDR@EROLS.COM

**Pierre Rondot**

Community Development Specialist  
 World Bank, RDV S8-110  
 1818 H Street N.W.  
 Washington, D.C. 20433, U.S.A.  
 Phone: (202) 458 4485  
 Fax: (202) 522 3308  
 Email: prondot@worldbank.org

**Jean Claude Sabin**

1 V.P. APCA  
 APCA et FIPA  
 9 Avenue George V  
 Paris 75008  
 France  
 Phone: (01) 53571162  
 Fax: (01) 53571007  
 Email:

**Leopold Sarr**

Sr Agricultural Services Specialist  
 World Bank  
 3296 3 Place de l'Indépendance  
 Dakar, Sénégal  
 Phone: (221) 823 36 30  
 Fax: (221) 823 62 77  
 Email: lsarr@worldbank.org

**Robert-Jan Scheer**

Rural Development Advisor  
 NETM Ministry of Foreign Affairs  
 P.O. Box 20061  
 The Hague 2500 FB  
 The Netherlands  
 Phone: 31 70 3486397  
 Fax: 31 70 348 5956  
 Email: r.scheer@dru.minbuza.nl

**Franz Schorosch**

Consultant  
 4724 S. Chelsea Lane  
 Bethesda, MD 20814, U.S.A.  
 Phone: (301) 656-8561  
 Fax: (301) 656-6633  
 Email: Fschorosch@aol.com

**Voré Gana Seck**

Director  
 Rodale Senegal  
 BP A 237  
 Senegal  
 Phone: 221 951 1028  
 Fax: 221 951 1670  
 Email: rodale@sonatel.senet.net

**Steinor Seljegaard**

International Secretary  
 NORGES BONDELAGE The Norwegian  
 Farmers' Union  
 9354 Grønland Schweigaards gt. 34 C  
 0135 Oslo  
 Norway  
 Phone: (47) 22 05 45 37  
 Fax: (47) 22 17 17 87  
 Email: steinar.seljegaard@bondelaget.no

**Alexandre Serrano**

Program Manager  
 CLUSA  
 423 Bairro Mukala Expansaõ  
 Manpula, Mozambique  
 Phone: 258-6-215825/7273  
 Fax: 258-6-215826  
 Email: Aserrano@Nampula.imoz.com



**Nawa Simasiku**

PO  
Farmer Mumamble Depot  
Lusaka, Zambia  
Phone: 235747/8  
Fax: 235749  
Email: CLUSA@Zamnet.ZM

**Serge Snrech**

Administrateur  
OCDE-Club du Sahel  
94 Rue Chardon Lagache  
Paris 75016  
France  
Phone: 33 1 45 24 82 79  
Fax: 33 1 45 24 96 79  
Email: serge.snrech@oecd.org

**Seydou Soro**

Directeur General  
URECOS-CI  
635 Route Du Lycee H.B.  
Korhogo BP 635  
Côte d'Ivoire  
Phone: 86-24-82  
Fax: 86-05-71  
Email: urecosdg@africaonline.co.ci

**Barbara Spangler**

Director Governmental Trade Relations  
American Farm Bureau Federation  
Suite 800, 600 Maryland S.W.  
Washington, D.C. 20024, U.S.A.  
Phone: (202) 484-3613  
Fax: (202) 484-3652  
Email: barbaras@fb.com

**John Swanson**

Agriculture Development Officer  
USAID  
2-011-095 Ronald Reagan Building  
1300 Pennsylvania Ave  
Washington, D.C. 20523-21, U.S.A.  
Phone:  
Fax:  
Email:

**Eugene Terry**

Adviser  
World Bank, RDV S8 033  
1818 H Street N.W.  
Washington, D.C. 20433, U.S.A.  
Phone: (202) 473 8544  
Fax: (202) 522 3308  
Email: eterry@worldbank.org

**Ibrahim Tiemogo**

Coordonnateur de Programmes  
C.T.A.  
Post Bus 380 2 Agro-Business Park  
Wageningen NL 6708 PW  
The Netherlands  
Phone: 31 31 74 67173  
Fax: 31 317 46 0067  
Email: tiemogo@cta.nl

**Woyioue' Yvette Tiendregenbo Poyga**

Bureau de Promotion des Activités des  
Femmes (BPAF)  
Direction Vulgarisation Agricole  
Ouagadougou  
Burkina Faso  
Phone: 307091  
Fax: 226 310870/ 305742  
Email:

**Hilde Timmerman**

Coodinateur  
Reder Voor Allen Boerenbond  
247 8 Minderbroeder Str  
Leuven 3000  
Belgium  
Phone: 32 16 242091  
Fax: 32 16 242136  
Email: iva@boerenbond.be

**Kirsten Vaerdal**

President  
Norges Bondeleng The Norwegian Farmers'  
Union  
9354 Gronland Schweigoardsgt 34 .C  
0135 Oslo  
Norway  
Phone: (47) 22 05 45 00 (47) 22 17 17 87  
Fax:  
Email: Kirsten.vaerdal@bondelaget.no

**Benjamín Valenzuela**

Secretario  
Asociación Nacional de Empresas  
Comercializadas (ANEC)  
208 V. Riva Palaco  
Culiacán, Mexico  
Phone: (67) 165920 (67) 131411  
Fax:  
Email: seprodac@docs.ccs.net.mx

**Meite Vameike**

Coodonnateur de Projet  
Centre Canadien d'Etude et de Cooperation  
Internationale (CECI)  
845 Quartier Rendentiel  
Korhogo, Côte d'Ivoire  
Phone: 86-13-80  
Fax: 86-15-84  
Email: MEITCECI@AFRICAONLINE.CO.CI

**Johan Van Rooyen**

Executive Director  
AGRIBUSINESS CHAMBER  
P.O. Box 1508 Schoeman Street  
Pretoria, South Africa  
Phone: 2712 322 7181  
Fax: 27 12 3200 787  
Email: johan.lbk@agriinfo.co.za

**Joaquín Francisco Vasquez Mateo**

Vice President  
Fenocin  
1008 Versalles y Carrion  
Quito 12-12-08448  
Ecuador  
Phone: 593-2-228191  
Fax: 593-2-228193  
Email: Fenoci@fenoci.ecuanex.net.ec

**Frans Von Hoof**

Liaison Officer (Africa)  
Agriterra  
43-2 Willemsplein  
Arnhem 6811 KD  
The Netherlands  
Phone: 31-26-354-2008  
Fax: 31-26-445-5978  
Email: vanhoof@agriterra.org

**Joshua Walton**

Vice President/Afr.  
ACDI/VOCA  
50 F Street N.W.  
Washington, D.C. 20001, U.S.A.  
Phone: (202) 879-0257  
Fax: (202) 626-8726  
Email: jwalton@acdivoca.org

**Charles D. Whyte**

USAID/AFR/SD  
1325 G Street N.W.  
Washington, D.C. 20005, U.S.A.  
Phone: (202) 219-0464  
Fax: (202) 219-0508  
Email: cwhyte@afr-sd.org

**Tiemoko Yo**

Directeur des Programmes de Recherche  
et de l'Appui au Développement  
CNRA  
01 BP 1740 17 Rte de Dabou  
Abidjan, Côte d'Ivoire  
Phone: (225) 45 4170/ 45-31-16  
Fax: (225) 45-33-05  
Email: CNRA@africaonline.co.ci

**Willem Zijp**

Principal Agricultural Services Specialist  
World Bank, RDV S8-141  
1818 H Street N. W.  
Washington, D.C. 20433, U.S.A.  
Phone: (202) 473 2456  
Fax: (202) 522 3308  
Email: wzijp@worldbank.org

**Emerson Zitaj**

Operations Director  
Zimbabwe Farmer's Union  
P.O. Box 3755  
Harare, Zimbabwe  
Phone: 263-4-700-855/ 306184  
Fax:  
Email: kbmzfu@africaonline.co.zn

**Emmanuel Zonhon**

Vice-Président

COPAO

BP 28 Toulepleu

Guiglo, Côte d'Ivoire

Phone: Cel (225) 99-72-28 (225) 22-16-37

Fax:

Email:

**Sibiri Jean Zoundi**

Charge de recherches, Chef service liaison,

Recherche-developpement

Institut de l'Environnement et de Recherches

Agricoles (INERA)

8645 Boulevard de la Jeunesse

Ouadougou 04 BP 8645

Burkina Faso

Phone: (226) 344012 340270

Fax: (226) 340271

Email: zoundi@hotmail.com

zoundi@fasonet.bf