

ANÁLISIS Y COMENTARIOS

EL PROTAGONISMO: BASE PARA LA ESTRATEGIA DE TRABAJO EN ORGANIZACIONES RURALES DE PRODUCCION EN COSTA RICA

*Eliécer Ureña*¹

Palabras clave: Organización socioeconómica, cambio social, desarrollo rural, política de desarrollo, Costa Rica.

Keywords: Socioeconomic organization, social change, rural development, development policies, Costa Rica.



Costa Rica está inmersa en una ola de cambios en el ámbito económico, político y social, los cuales han generado situaciones críticas para algunos sectores sociales y son las zonas rurales donde sus moradores reciben el mayor impacto.

La crisis es el producto de una deuda externa cada vez más grande, la caída fuerte en los términos de intercambio comercial, una deuda interna que crece en forma acelerada² y el retroceso de los indicadores socioeconómicos, que repercute en un mayor empobrecimiento y en una polarización de las clases sociales caracterizada por una mayor concentración de la riqueza y del poder en manos de unos pocos, por modelos injustos de distribución y una diferenciación urbano-rural.

Esta crisis es coyuntural y estructural, que viene desarrollándose desde la década de los setenta hasta hoy. Si bien es cierto, los factores ex-

ternos han contribuido a que la crisis se profundice, las principales causas nacen en la concepción y puesta en marcha de los programas y políticas internas en nuestro país.

En experiencias de trabajo de campo de extensión en organizaciones de base (cooperativas agropecuarias, centros agrícolas cantonales y asociaciones de productores), el autor ha determinado que los modelos tradicionales de trabajo con estas organizaciones no han rendido los frutos esperados porque no se han tomado en consideración las condiciones internas y externas donde se enmarcan cada una de ellas, por lo tanto se debe establecer un modelo de desarrollo más autónomo y autosostenido, que represente mejor las aspiraciones de los habitantes de las zonas rurales, propiciando una mayor participación de los pequeños y medianos productores agropecuarios dentro del proceso de decisión.

¹ Escuela de Economía Agrícola, Facultad de Agronomía, Universidad de Costa Rica, San Pedro de Montes de Oca, San José, Costa Rica.

² Existen indicios de reducción en la tasa de crecimiento de la deuda interna, sin embargo la deuda no ha dejado de crecer, prueba de ello es que en 1995 era de 380.937 millones de colones y en 1997 ya sobrepasa los 750 millones de colones.

Para que se dé este cambio es importante no solo tener claro quienes deben ser los actores, sino que los mismos deben tener el poder suficiente para actuar y trabajar con estructuras orgánicas que garanticen una efectiva participación de los productores (Gómez 1994).

Por otro lado se debe evitar el trabajo de élites³ ya que estos en la mayoría de los casos actúan con una visión de la realidad diferente a las concepciones y necesidades de las organizaciones rurales.

Paralelamente se debe trabajar en la integración⁴ de los grupos de base a nivel regional con el fin de que el sector productivo campesino tenga más peso en los procesos de decisión y definición de políticas regionales. Esto permite que sus organizaciones se articulen en una estructura amplia de participación de abajo hacia arriba y estén en capacidad de exigir y reclamar sus derechos.

Las experiencias⁵ muestran que existen cuatro elementos necesarios para que la participación de las organizaciones sea efectiva.

- a. Protagonismo⁶ y autonomía de las organizaciones.
- b. Gradualidad en la solución de los problemas grupales.
- c. Apoyo técnico interdisciplinario.
- e. Paralelismo en la ejecución de las actividades de asesoría.

PROTAGONISMO Y AUTONOMIA DE LAS ORGANIZACIONES

Este concepto tiene como fin fomentar organizaciones autónomas y autosuficientes; siendo el

protagonismo del grupo un elemento sustancial. De ahí que se considere a este elemento estratégico, como la fuerza que impulsa el proceso desde el inicio y asegura el logro de los objetivos finales de toda acción de desarrollo organizacional y regional (Fundación Eberth 1992).

El protagonismo de las organizaciones en la conducción de sus propios procesos es la meta de este enfoque de trabajo y el más importante medio para lograr la autonomía y la independencia de la organización. Los restantes elementos que componen la estrategia cumplen una función complementaria y tienen sentido en la medida en que faciliten el protagonismo del grupo; son acciones de apoyo e instrumentos vitalizadores del protagonismo.

El respeto y apego a este enfoque, implica el reconocimiento y aceptación del grupo como sujeto de su propio desarrollo. El grupo debe conducir su destino, según su propia visión de la realidad, sus expectativas y la percepción de como debe construir su propio futuro.

Dentro de una perspectiva metodológica y a un nivel más operativo, el equipo de trabajo debe funcionar como apoyo y utilizar instrumentos y métodos adecuados a las características propias de la entidad social en la atención, educación y asesoría, para lograr entre otras cosas (Fundación Acceso 1992):

- Desarrollar habilidades y destrezas para conocerse como grupo, reconocer las necesidades y recursos, así como conocer el entorno socio-político y económico en que se está inserto.
- Desarrollar su capacidad para fijarse objetivos y plantear alternativas de solución a sus problemas en el corto, mediano y largo plazo.

³ Grupos de poder económico, político y técnico

⁴ El término integración se refiere a las acciones dirigidas hacia los procesos productivos y no hacia la reivindicación sindical.

⁵ Talleres de planificación con las organizaciones afiliadas a la Asociación Guanacasteca de Desarrollo Forestal (AGUADEFOR).

⁶ Es la participación de los miembros de la organización en todas las etapas (planificación, organización, dirección y control) de su propio proceso de desarrollo como grupo.

- Desarrollar habilidades y destrezas para ejecutar, implementar y evaluar las actividades dirigidas a alcanzar los objetivos propuestos.
- Ampliar el espacio de poder del conjunto individuo-grupo.

Para que se dé un verdadero avance en el crecimiento orgánico del grupo y de sus integrantes, el proceso debe trascender el espacio de lo meramente grupal hacia espacios más amplios. Tanto el individuo como el grupo al cual pertenecen deben integrarse al proceso de la vida regional, teniendo claro cual va a ser su posición frente a los retos del desarrollo. El equipo técnico debe tener claro la valorización y respeto al grupo y sus capacidades, a las diferentes formas de pensar y actuar, de acuerdo con las concepciones y formas culturales de la organización. Lo anterior implica romper con todas las formas y métodos asistencialistas y paternalistas y ¿por qué no? academistas, que han caracterizado en los últimos tiempos los proyectos de desarrollo, según concepciones y “verdades” preestablecidas por las instituciones del Estado, organismos no gubernamentales, misiones internacionales relacionadas con el sector y diversas agencias de desarrollo internacional.

GRADUALIDAD EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS

La gradualidad en la solución de los problemas, requiere de un proceso de abordaje de la problemática grupal, en el cual se deben distinguir: objetivos que el grupo se plantea como prioritarios; grado de complejidad de los procesos en que se involucra el grupo y la capacidad que tiene el grupo para activar y llevar adelante el proceso.

El tratamiento que el grupo dé a los problemas debe estar acorde con su capacidad y su grado de desarrollo y madurez. De actuar en forma diferente se podría causar frustración por no alcanzar los objetivos propuestos. Esto limita la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo y crecimiento autónomo.

Es frecuente encontrar en las organizaciones contrastes fuertes entre los objetivos planteados y su capacidad para lograrlos. Es en esta situación donde el equipo técnico debe tener la capacidad de desdoblar los objetivos en metas más simples, que las organizaciones estén en capacidad de cumplir.

Es fundamental atender y prestar el debido cuidado a la forma como los grupos abordan sus problemas, ya que la experiencia muestra que en procesos de desarrollo y fomento de acciones grupales donde no se aplique esto, no se opera una verdadera apropiación del proceso de aprendizaje por parte de los participantes, por lo que la conducción del proceso queda entonces en manos del ajuste externo.

PARALELISMO EN LA EJECUCION DE ACTIVIDADES DE ASESORIA

Toda actividad que busque el fomento y desarrollo de una organización se puede enmarcar dentro de un proceso de planificación en concordancia con los recursos disponibles para el logro de los propósitos y considerando el ambiente interno de la entidad así como el entorno (Steiner 1987).

Como resultado del trabajo personal con las organizaciones de productores⁷ se detecta la dificultad para visualizar y plantear acciones a

⁷ Asociación de productores de Carrillo, Asociación de productores de Nandayure, Cooperativa de caficultores y servicios múltiples del dos de Tilarán (Coopeldos R.L), Cooperativa de caficultores y servicios múltiples de Tilarán (Coopetila R.L), Cooperativa de caficultores y servicios múltiples de Hojanca (Coopepilangosta R.L).

mediano y largo plazo, y a la subestimación y desvalorización de sus capacidades para atender adecuadamente su propio proceso de desarrollo.

Un elemento básico de esta estrategia es que en procesos de este tipo las etapas de la planificación no se deben ofrecer en forma rígida y secuencial, sino en una forma paralela y cuando el proceso así lo determine, con el predominio de una de sus etapas sobre otras.

En el caso de una organización, el paso lógico en una primera etapa es la realización de un diagnóstico. Sin embargo, ello no excluye que en forma paralela se trabaje en otras actividades de programación y ejecución.

La vida de un grupo es muy compleja. Por ello la habilidad que tenga el equipo de apoyo en combinar acciones inmediatas, urgentes, relacionadas con actos de ejecución, con acciones de diagnóstico y de programación, permitirá entre otras cosas afianzar la confianza del grupo en sus propias capacidades y realizaciones.

APOYO TECNICO INTERDISCIPLINARIO

Uno de los principales problemas que determinó el autor es la aplicación de estrategias dirigidas hacia la asistencia técnica. La asistencia técnica a las organizaciones de productores debe ser una acción interdisciplinaria y no ser inflexible, sino, abierta y permeable a las influencias del entorno y las necesidades del grupo. En esta dinámica de evaluación constante el proceso se legítima y el grupo se lo apropia como suyo.

Es importante tener claro que el enfoque interdisciplinario es un concepto integral que está por

encima del valor que cada disciplina pueda tener por separado. No importa el estado o nivel en que el grupo se encuentre, siempre el abordaje de las distintas disciplinas en el tratamiento del problema tiene que ser simultáneo (Koontz 1994).

La relación entre la entidad y el equipo técnico debe ser horizontal. En este sentido, lo importante es que la organización perciba su papel protagónico dentro del proceso y que el equipo de apoyo, aún cuando comparta objetivos comunes, siempre es un agente externo y temporal.

Conforme la organización crece debe asumir nuevas responsabilidades que implican un papel cada vez menos intenso del equipo de apoyo, hasta que el grupo esté preparado para independizarse de la acción externa.

En este sentido se debe tomar especial énfasis en el trabajo de capacitación de las dirigencias naturales de las organizaciones, en la capacitación de sus miembros como un todo y en el fomento de la interacción entre el líder y la organización.

Adicionalmente existen tres elementos que son vitales para el éxito grupal: la comunicación y la información, la administración de los recursos y la transmisión del conocimiento.

La información y la comunicación son un elemento fundamental y legitimador del trabajo grupal. Un uso adecuado de la información posibilita al grupo a pensar, madurar y crecer.

En conclusión, el grupo adquiere más capacidad para decidir sobre el qué hacer y el cómo hacerlo, es decir está en mejor situación para asumir su papel protagónico.

El segundo elemento es el manejo de recursos que la ejecución de planes y proyectos trae apare-

⁸ Se entiende que la planificación organizacional participativa es el análisis sistemático de la organización y su medio, cuyo fin es definir objetivos y estrategias de trabajo en el corto, mediano y largo plazo.

jado. Desde el principio se deben crear las condiciones para que sean las organizaciones la que administren sus recursos, lo que requiere de capacitación en este campo.

Por último, el tercer elemento es el conocimiento como factor determinante de éxito. Cuando un equipo de apoyo no es capaz de transmitir el conocimiento y no hay apropiación del mismo por el grupo, no solo limita el protagonismo y desarrollo de la organización, sino que puede llevar al fracaso cualquier acción de desarrollo iniciado.

Así las cosas, la etapa de evaluación debe ser ejecutada por los miembros de la organización también en forma participativa y enfocado hacia el proceso de trabajo y los resultados obtenidos.

Para que un proceso de desarrollo sea exitoso debe potencializar dos cosas: el protagonismo permanente del grupo en la conducción de su propio proceso y una participación efectiva de los miembros de la organización en todas las etapas del proceso.

Finalmente el autor tiene evidencia que toda organización debe nacer como producto de la voluntad de quienes la integran, de acuerdo a las condiciones que presenta el entorno y no como un mandato impulsado desde afuera, lo cual constituye una de las principales causas de fracaso.

El estado y las instituciones del sector deben ser facilitadoras de los procesos de organización, asumiendo un papel de unidad fiscalizadora, intensificando los requerimientos de calidad, eficiencia y eficacia del aparato burocrático, tratando de crear las condiciones que permitan a las diferentes organizaciones actuar competitivamente.

LITERATURA CITADA

- GOMEZ, C. 1994. Planificación y organización de empresas. México, D.C , McGraW Hill. p. 51-70.
- STEINER, G. A. 1987. Planificación estratégica: lo que todo director debe saber. Trad por Guillermo Enrique Ureña Gutierrez. 8 ed. Mexico, D.F, Continental. p. 113-163.
- FUNDACION FRIEDRICH EBERTH STIFTUNG. 1992. Siete años... por el desarrollo campesino. Editor Javier Martínez Merino. San José, Costa Rica. p. 57-61.
- FUNDACION ACCESO. 1992. Taller de planificación institucional. San José, Costa Rica. p. 10-95.
- KOONTZ, H; WEIHRICH, H. 1994 Administración: una perspectiva global, 10 ed. México, D.F, Mac-Gra Hill. p.199- 222 .