

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS
CARRERA DE CIENCIAS POLÍTICAS



PROYECTO DE GRADO

**LA REPRESENTACIÓN Y PARTICIPACIÓN POLÍTICA COMO
FACTOR DE DESARROLLO RURAL: EL CASO DE LA
CONALCOCIBO**

POSTULANTE: ROBERTO ORAQUINO ENCINAS
TUTOR: LIC. MARCELO SILVA MOLLINEDO

LA PAZ-BOLIVIA

2005

Hoy existe una suerte de cambios continuos y permanentes, lo que hace ver que quienes ostentan una función pública, no están ahí de manera segura y definitiva, sino que deben afirmar constantemente su permanencia con buenas acciones. (LA COYUNTURA)

oraquino@hotmail.com

r_oraquino_e@yahoo.es

INDICE

AGRADECIMIENTOS

PROLOGO

INTRODUCCIÓN

PRIMERA PARTE

I. MARCO TEÓRICO

1.1. REALIDAD DEL SECTOR RURAL.

1.2. EL SURGIMIENTO DE NUEVAS ORGANIZACIONES RURALES.

1.3. LA REPRESENTATIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES RURALES.

1.4. LAS ORGANIZACIONES REPRESENTATIVAS: LEGALIDAD VS. LEGITIMIDAD.

SEGUNDA PARTE

II. CONTEXTO INSTITUCIONAL DE LA CONALCOCIBO

2.1. ANTECEDENTES DE LA CONALCOCIBO.

2.2. PRINCIPIOS Y OBJETIVOS DE LA CONALCOCIBO.

2.3. ANÁLISIS DEL ORDENAMIENTO JURÍDICO DE LA CONALCOCIBO.

2.4. ESTRUCTURA DE LA CONALCOCIBO.

2.5. CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES DE LA CONALCOCIBO.

2.6. EL CONTEXTO DE LA CONALCOCIBO.

TERCERA PARTE

III. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CONALCOCIBO

3.1. DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE LA CONALCOCIBO.

3.2. LA ORGANIZACIÓN.

3.3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN LA CONALCOCIBO.

3.4. EL DIRECTORIO.

3.5. EVALUACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LA CONALCOCIBO.

3.6. EL LIDERAZGO.

3.7. ESCENARIO EN EL QUE SE DESENVUELVEN LOS DIRIGENTES DE LA CONALCOCIBO.

3.8. LOS CONVENIOS.

3.9. ALGUNOS CONVENIOS DE LA CONALCOCIBO.

CUARTA PARTE

IV. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIÓN.

RECOMENDACIONES.

1. ORGANIZACIÓN.

2. DIRECCIÓN.

3. LIDERAZGO.

4. CONVENIOS.

OTROS

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

AGRADECIMIENTOS

Este es un escalón más en el recorrido que siguen todos quienes buscan su realización como profesionales, en solitario no se lograría avanzar mucho, se requiere siempre de algún tipo de apoyo, sea este material o espiritual, por lo que en esta oportunidad me toca agradecer a mi tutor Lic. Marcelo Silva Mollinedo por toda la ayuda y los conocimientos facilitados, a mi familia por estar siempre a mi lado y a mis amigos por los momentos de análisis y observación que juntos realizamos en este y otros trabajos.

PROLOGO

El presente trabajo es un intento de realizar un pequeño aporte teórico a ese existente mar de conocimientos en las ciencias sociales, pero además este estudio es un intento de verificación de las formas de organización representativa del sector rural, a través de este modelo.

Aunque el caso analizado y expuesto es muy circunscrito y delimitado, se hizo el esfuerzo de posibilitar que las ideas recogidas en este trabajo puedan tener un mayor alcance. Éste estudio, rescata las principales causas, objetivos y propósitos que tiene la Confederación Nacional de Comités Cívicos Interprovinciales de Bolivia (CONALCOCIBO) encaminadas a una reforma constitucional. Además realiza una lectura del contexto político-social, analizando el conflicto de la relación: demandas sociales-políticas públicas, dado entre la sociedad y la clase política del país, con el objetivo de generar ideas que puedan plasmarse en la primera y fundamental norma nacional.

No es una novedad que el tema haya sido muy escrito, pero el estudio de la representación y la participación es nueva, con tareas y labores de carácter nacional que se pueden llevar a cabo a pesar de sus obstáculos, que le dan su carácter propio a este trabajo donde puede radicar los méritos del mismo.

Espero sirva de alguna manera este humilde trabajo, o por lo menos genere nuevas inquietudes y dé paso a nuevos y mejores análisis, con las que se estaría ayudando a las organizaciones político-sociales rurales, que es el mayor objetivo.

(Fdo) Roberto Oraquino Encinas

El Alto, Octubre de 2004

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se han efectuado cambios políticos, económicos y sociales trascendentales, que han afectado a la sociedad boliviana en su conjunto, éste fenómeno recibió un mayor impulso a partir de la expansión de la economía de mercado con la globalización, afectando de sobremanera a los países no desarrollados, dejándolos en la incertidumbre y sin un camino seguro a tomar. Son estos cambios los que requieren ser asimilados adecuadamente para evitar tensiones y conflictos sociales, que cada vez son mas frecuentes y que caracterizan a las sociedades latinoamericanas de inicios de este siglo.

Particularmente en Bolivia, el sector rural ha sido –quizá- el sector más postergado y por consiguiente el más propenso a generar conflictos sociales al tener mayores demandas que realizar. En este sentido, la globalización –cuya política a sido deformada- en Bolivia, ha imposibilitado el desarrollo humano en el área rural, porque ha hecho expresivo la pérdida de rol protagónico del gobierno central a momento de brindar propuestas, programas, planes, en definitiva soluciones a los problemas sociales en general.

Es esta realidad cuyo fondo es económico y político que tiene mayores repercusiones en el ámbito rural. Frente a esta situación, han surgido diferentes tipos de medidas políticas tendientes a satisfacer las demandas sociales, tales como la participación popular, la descentralización político-administrativa y otros, que en cierta medida fueron útiles, aun cuando también tienen muchos aspectos que mejorar.

En este mismo rumbo surgieron en los últimos años organizaciones sociales, asociaciones, sindicatos, comités cívicos y agrupaciones ciudadanas con ideas indigenistas, para captar la atención y en cierta forma hacerse representantes de estos sectores sociales rurales. No todas estas organizaciones consiguen el éxito esperado –como será demostrado en el curso del presente trabajo-, porque no cuentan con la adhesión de los ciudadanos o porque sus mismos dirigentes tienen poca capacidad para plasmar las demandas del sector al cuál representan.

El problema no es por lo tanto probar la existencia o inexistencia de las organizaciones representativas, o el grado mismo participación o interacción que éstas tienen. Sino, el centro de discusión es más bien, dar cuenta de cuáles son los elementos que les impiden a estas organizaciones tener éxito y ser un factor para el desarrollo social rural, por lo menos en el caso concreto de la Confederación Nacional de Comités Cívicos Interprovinciales de Bolivia (CONALCOCIBO) que después de operarse ciertos cambios políticos puede convertirse en una institución canalizadora de demandas, por tanto un verdadero agente de desarrollo rural: A este objetivo precisamente apunta el presente trabajo de investigación.

Durante el desarrollo mismo del tema y utilizando el método descriptivo se irá demostrando que la falta de una adecuada organización, estructuración y el poco tiempo de vigencia -para una institución con alcance nacional-, asociada con la ingerencia político-partidaria de las distintas tiendas políticas han influido de manera negativa e interferido con el adecuado funcionamiento de la CONALCOCIBO, por lo que a momento no puede convertirse en un agente decisivo del anhelado desarrollo social del área rural de Bolivia.

En el primer capítulo se bosqueja a manera de presentación, el contexto actual del sector rural en el campo de la representatividad y la participación política, dando cuenta de las causas que provocaron su estancamiento y también del surgimiento de nuevas instancias de representación que buscan dar solución a las demandas sociales rurales.

El segundo capítulo hace una descripción de los lineamientos generales sobre los cuales se desenvuelve la CONALCOCIBO como institución representativa y de participación política de los ciudadanos del área rural, dando cuenta además de su origen, sus funciones y su razón de ser en el marco del desarrollo rural.

En el tercer capítulo se menciona a las unidades de análisis que hacen posibles demostrar el desempeño de la CONALCOCIBO, haciendo la consideración de supuestos para así poder evaluar a esta institución.

En la parte última –cuarto capítulo-, después de realizado todo el análisis se expone algunas conclusiones y recomendaciones que posibiliten –al menos eso se espera- una mejor representación y participación de esta confederación y las demás organizaciones sociales rurales.

PRIMERA PARTE

MARCO TEÓRICO

1. REALIDAD DEL SECTOR RURAL.

Durante los s. XVI y XVII, los indígenas de la “América Morena”, resistieron al gobierno colonial, defendieron sus tierras y su modo de vida en contra de los intereses europeos. La independencia de la República de Bolivia trajo consigo una expansión del más opresivo sistema de propiedades, promovido desde el mismo gobierno. Desde este momento la realidad rural se ha visto circunscrita en el atraso y la miseria, siendo la poca riqueza –sobre todo natural- del área rural transferida a manos de intereses extranjeros, beneficiándolos con poder económico y político en desmedro del basto sector rural.

La historia da cuenta que Bolivia nació a la vida independiente con muchos obstáculos sin superar, para posteriormente lograr la formación de un Estado Unitario y Centralizado, debido a su diversidad geográfica y cultural –propios del altiplano, los valles y los llanos- teniendo por entonces regiones separadas y completamente desconocidas entre sí, y por si esto fuera poco, amenazada por sus países vecinos que vieron en Bolivia y en su riqueza natural formas extranacionales de desarrollo económico y superación social ; por lo que, Bolivia perdió mas de la mitad del territorio con el cuál nació; y lo que es aún causa de su poco desarrollo, quedó imposibilitada de mantener una comunicación marítima, al perder la región de Antofagasta, quedando como país mediterráneo.

Por tanto existió desde entonces un pequeño sector urbano y un gran sector rural, diferenciados por el idioma y las costumbres, una de ellas con atraso económico, analfabetismo y pobreza, principal causa de las masivas migraciones internas del campo a las ciudades. La política del gobierno republicano, fue entonces, dotar de grandes extensiones de tierra a los criollos, considerados como los únicos ciudadanos y sobre todo como forma de recompensa por su participación en la guerra de la independencia. Por tanto, no sólo criollos bolivianos se beneficiaron de esta medida, sino sobre todo, criollos del ejército colombiano liderizados por el Mariscal Sucre, que vencieron en las últimas y decisivas batallas de Ayacucho y Junín. Éstos exigían el pago de sus estipendios por las acciones realizadas y como la reciente nación libertada no contaba con recursos económicos suficientes como para cumplir con esta “obligación” –pues así lo había

determinado el segundo Presidente de la República- se estableció la emisión de vales, que muy fácilmente podían ser canjeados por títulos de las propiedades que pertenecieron a los españoles y que pasó a ser propiedad de la nueva República, tales como fincas, conventos, haciendas.

Es así que las principales y más importantes propiedades que pasaron por unos instantes a pertenecer a la nación, quedaron definitivamente en manos de los comandantes, jefes y oficiales del ejército libertario. Los campesinos que participaron en la gesta libertaria, no son reconocidos por la historia y solamente lograron ingresar a la plaza principal –actual sede del gobierno- y recibidos con aplausos, risas burlonas y comentarios de discriminación.

Actualmente los campesinos han comprendido que deben ser partícipes de iniciativas para el **desarrollo rural**¹ y que los tratamientos que reciban deben ser especiales, en el entendido de que deben apuntar específicamente a sus costumbres y formas de vida, André Vincent escribió al respecto: *“El indio de México, del Perú, de Bolivia, de Guatemala, de Ecuador, es un antiguo civilizado. Tiene su lengua, su universo, del mismo modo como tiene sus montañas circunscribiendo su mirada desde milenios. El indio no entra en los esquemas de un desarrollo cualquiera...”*².

Este tratamiento especial que se plantea para el sector rural, no implica que todas las políticas busquen el desarrollo rural, sino mas bien, incrementar las políticas públicas dirigidas a sus habitantes, porque las mismas son ineficientes o carecen de **objetividad** 3.

¹ Desarrollo rural se utiliza en esta parte como el impulso de las capacidades de explotación de plantas y animales para el uso humano de quienes habitan el área rural. Incluye además el desarrollo del cultivo del suelo, el recojo de cosechas, la cría y cuidado del ganado, la silvicultura, la piscicultura, la cunicultura y otros que generen una mejor calidad de vida campesina.

² VINCENT, André; 1875; *“El derecho de los Indios y el Desarrollo en Hispanoamérica”*; Edit. Cultura Hispánica. Madrid-España. Pag. 173-176.

³ Pablo Dermizaky en su libro *“La Ciencia de la Administración”*, expresa que una **decisión** para ser **correcta** debe ser **objetiva** (es decir aplicable y realizable), basada en hechos que rodean al problema y deben ser también **aceptables**. La fórmula es **DC = O + A**

Este es quizá uno de los principales factores que obstaculizan el desarrollo, pues no se toma en cuenta a los habitantes rurales como protagonistas de la elaboración, ejecución y control de las políticas dirigidas a su sector.

Lamentablemente en la actual situación social, no se encuentran repercusiones solidarias permanentes que ayuden a resolver este y otros problemas rurales, siendo que cada gobernante a tratado de destruir o por lo menos ignorar las acciones realizadas por su antecesor llevadas a cabo por iniciativa y presión social. Entonces surge otro problema con el cual se convive y que afecta de sobremanera a las regiones rurales, se trata de el egoísmo político.

Estas acciones conscientes o inconscientes consolidan la polarización de clases, incluidas la discriminación de los campesinos y su intento de subordinación, tratándosele como un sector completamente separado del Estado.

Quizá una de las recientes políticas del Estado dirigidas al área rural fue la Reforma Agraria de 1953, que pretendió eliminar el pongueaje –aplicada por Villarróel- para terminar con la execrable cuasi esclavitud a la que fueron sometidos los indígenas desde el momento mismo del desembarco de los “conquistadores” de América. Esta medida, mas las otras medidas de la revolución nacional, constituían la piedra fundamental sobre la que debía comenzar a edificarse una nueva realidad social, además había que encarar el desarrollo económico, para emprender la batalla contra la funesta herencia del pasado.

Sin embargo no se dieron las condiciones para que la población campesina tenga participación en la conducción de los destinos de la nación. El simple reparto de tierras mediante la consigna “*la tierra es de quien la trabaja*” no hizo mas que crear los minifundios y pequeñas propiedades que se fueron multiplicando, haciéndose mas pequeñas debido a la sucesión hereditaria. Esta reforma no estuvo adecuadamente orientada al campesinado, no se tomó en cuenta la importancia que tiene su trabajo para la nación. En este sentido el reparto de tierras generó el minifundio, aislando a los indígenas y campesinos de las decisiones y determinaciones tomadas entonces; y que según

Guillermo Lora continúan vigentes, pues: *“Una mayoría del campesinado, particularmente del que vive alejado de los centros urbanos, atraviesa por un estado de extrema miseria, lo que quiere decir que sus cosechas no alcanzan para alimentar a las familias durante un año, que viene siendo agravado por las periódicas sequías y otras calamidades naturales. Esta situación obliga a establecer un sistema de seguros que neutralice los efectos de las calamidades naturales. Actualmente el campesinado empobrecido carece de la protección estatal”*⁴. A pesar del paso del tiempo, esta situación descrita respecto a la realidad campesina, no ha cambiado, las posibilidades de desarrollo del sector rural sufrió y sufre un constante estrangulamiento, por la apatía de los gobiernos de turno, por las imposiciones comerciales impuestas por el mercado a través de la globalización y también debido a las limitaciones del mercado interno. Es así que los afectados habitantes del área rural buscan soluciones a sus latentes problemas, para ello se organizan y crean instrumentos de presión e instancias de representación para demandar colaboración de autoridades locales, regionales y nacionales. Entre estas organizaciones de representación rural están las asociaciones agrarias, los sindicatos, los partidos políticos de corte indigenista, los partidos políticos populistas –que en su momento enarbolan estas demandas como suyas- y que en menor o mayor grado velan por los intereses de su sector, tratando de ser protagonistas del anhelado desarrollo agrícola con la cuál confrontar la dura realidad vivida en el campo.

EL SURGIMIENTO DE NUEVAS ORGANIZACIONES RURALES.

La agricultura es la principal actividad del área rural, en la que encuentran un obstáculo productivo y por consiguiente social: la mala utilización de los recursos naturales, es decir la coexistencia de amplias extensiones de tierra con tierras cultivadas hasta su mismo agotamiento. Siendo la agricultura una actividad perpetua para la alimentación del ser humano, requiere de medidas que ayuden a prolongar la utilidad del terreno cultivable a través de: la renovación periódica de los cultivos, la explotación correcta de los campos, el barbecho, la rotación de tierras, etc sin el cuál sería muy complicada la sobrevivencia del hombre del campo, pero además del hombre de la ciudad.

⁴ LORA, Guillermo; 1989; *“Las Clases Sociales y su Mecánica en Bolivia”*; Edit. Colmena; La Paz-Bolivia. Pag. 21

La preocupación de los campesinos sobre este y otros aspectos de su vida, a viabilizado el surgimiento de **organizaciones**⁵ representativas, organizaciones que reclaman soluciones viables al problema del estancamiento rural, que demandan atención gubernamental y que a través de la canalización de demandas, pueden conseguir el inicio de la mecanización del campo, de industrialización en la producción agrícola, o simplemente ciertas ventajas para la exportación de sus productos a través de políticas estatales que deben ser continuadas y sustentadas económicamente por otros gobiernos de turno.

Estas organizaciones exigen participación en la toma de decisiones, precisamente por el desinterés o la escasa capacidad de los gobiernos de turno, esta inquietud de organización y su consiguiente representación campesina, está reconocida por la Constitución Política del Estado que en su Art. 171 menciona: *“Se reconocen, respetan y protegen en el marco de la Ley, los derechos sociales, económicos y culturales de los pueblos indígenas que habitan en el territorio nacional, especialmente los relativos a sus tierras comunitarias de origen, garantizando el uso y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, a su identidad, valores, lenguas, costumbres e instituciones. El Estado reconoce la personalidad jurídica de las comunidades indígenas y campesinas y de las asociaciones y sindicatos campesinos. Las autoridades naturales de las comunidades indígenas y campesinas podrán ejercer funciones de administración y aplicación de normas propias como solución alternativa de conflictos en conformidad a sus costumbres y procedimientos, siempre que no sean contrarias a esta Constitución y las leyes. La Ley compatibilizará estas funciones con las atribuciones de los poderes del Estado”*⁶. Este artículo guarda relación con el Art. 7 de la Constitución, que indica: *“Toda persona tiene los siguientes derechos fundamentales, conforme a las leyes que reglamentan su ejercicio... inc. c) A reunirse y asociarse para fines lícitos y h) A formular peticiones individual y colectivamente”*⁷.

⁵ Según Renate Mayntz *“Sociología de la Administración Pública”* con el concepto sociológico de organización se designa a un tipo determinado de formaciones sociales que están claramente diferenciados de su entorno social (un círculo definido de miembros), que poseen una estructura interna diferenciada y están orientadas a la persecución de metas específicas o al cumplimiento de tareas predefinidas. Pag. 93

⁶ GACETA OFICIAL DE BOLIVIA; Constitución Política del Estado, Ley N° 2650, 2004

⁷ Idem.

Así mismo la Ley de Participación Popular en su Art. 33 reconoce que: *“La presente Ley no restringe el ejercicio de los derechos de libre asociación y petición, ni excluye otras formas legítimas de Participación Popular existentes en el territorio nacional”*⁸. En la misma Ley se reconoce también la actividad que desempeñan esas instancias representativas, *“Las instituciones cívicas, gremiales, productivas, religiosas sindicales, profesionales y no gubernamentales con presencia en los cantones, secciones de provincia, provincias y departamentos, podrán desarrollar acciones según su propia naturaleza, para el logro de los objetivos de la Participación Popular”*⁹.

Estas organizaciones tienen la tarea de trabajar por los intereses de su sector, llevando a cabo acciones concretas que les permitan lograr sus objetivos enmarcados en el ordenamiento jurídico del país. Concretamente la Ley de Participación Popular tiene entre sus objetivos articular a la Sociedad con el Estado, para ello transfiere responsabilidades y otorga derechos a las instancias sociales representativas para que éstas puedan pedir, proponer, identificar y controlar la realización de obras y la prestación de servicios acorde con las necesidades sociales, productivas y ambientales de las comunidades indígenas y campesinas procurando de esta manera su desarrollo. Sin embargo muchas de estas organizaciones son manipuladas y utilizadas como instrumento político, porque detrás de estas existen intereses personales que imposibilitan la consecución de los objetivos esperados, por desvirtuarse las acciones de las organizaciones.

Por ello, los habitantes rurales y sus organizaciones representativas fuertes, conscientes y responsables, reclaman participación en la toma de decisiones, exigen ser protagonistas de la construcción de su futuro. Estas organizaciones coinciden en que el desarrollo rural debe ir acompañado por la preservación de las costumbres y tradiciones que subsisten en sus habitantes.

Muchas de las acciones políticas llevadas a cabo por los distintos gobiernos de turno dirigidas al sector, no tuvieron el éxito esperado por ser copias de otras regiones del mundo,

⁸ GACETA OFICIAL DE BOLIVIA; Ley de Participación Popular, Ley N° 1551, 2000

⁹ Idem.

son políticas públicas de otro contexto, propias de otra realidad, por lo que muy difícilmente se adaptarán de manera adecuada a la realidad campesina boliviana. Por esta razón muchas organizaciones rurales tratan de llevar a cabo acciones (congresos, seminarios, talleres de capacitación) que le ayuden a interpretar mas apropiadamente su realidad en el marco de lo que acontece con el Estado y el planteamiento posterior de estrategias o tareas para desarrollar sus regiones. Según Julio Cesar de la Vega “...*El desarrollo económico existe en base a estructuras de producción que permiten un crecimiento independiente y auto sostenido. Los factores técnico-científicos y la capacidad de permanente innovación en la materia, son elementos indispensables del desarrollo económico. Aparte de los señalados, hay otro elementos fundamentales que configuran el desarrollo: Exportaciones con alta participación de productos con gran valor agregado, escasa deuda externa, elevado ingreso per cápita, alto nivel ocupacional, balanza comercial favorable, bajo déficit presupuestario, etc.*”¹⁰.

Esta afirmación demuestra que el desarrollo rural –fundamentalmente la mecanización del agro, la tecnificación en el uso de suelos- no puede estar al margen del desarrollo económico –a través de la inversión estatal por medio de empréstitos del extranjero canalizados al campo mediante los municipios-, que resolverían en cierta forma el problema de mano de obra desocupada,. Estos aspectos serían útiles para construir la base de un auténtico desarrollo económico-productivo, que es lo que esperan los pobladores rurales, pero con una visión distinta al de los políticos y gobernantes, ellos quieren tomar como punto de partida sus propios valores, sus costumbre y tradiciones, sus valores y su forma de organización social.

LA REPRESENTATIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES RURALES.

Con las nuevas condiciones socio-económicas que se vienen produciendo a nivel mundial y nacional, los partidos políticos han caído en el descrédito y la deslegitimación, por lo que la sociedad demandado del Estado la legalización de otras formas de

¹⁰ DE LA VEGA, Julio Cesar; 1998; “Diccionario Consultor Político”; Edit. Librex; Buenos Aires- Argentina; Pág. 138-139

participación política como la iniciativa legislativa y las agrupaciones ciudadanas dando fin al monopolio de la representación política que tenían los partidos políticos.

En este contexto van emergiendo cada vez organizaciones más representativas de los distintos sectores sociales, por consiguiente también de los campesinos, con profundo arraigo en sus regiones y conocedores de su realidad y sus problemáticas. Es así que los ciudadanos rurales pretenden generar liderazgos propios, no como sucedía en el pasado, donde sólo los partidos políticos obtenían representantes locales (alcaldías) y nacionales (congreso de la república) que se atribuían la representación de los habitantes. Las formas de generación de líderes, dirigentes y representantes de las organizaciones sociales han modificado radicalmente, ahora quien pretenda un sitio político –especialmente si se trata del sector rural- debe conocer la realidad de su comuna, su miseria, y debe trabajar no por recompensas o incentivos, mas bien debe dedicar su tiempo en acciones y tareas encaminadas a romper con la miseria y la subordinación en la que se encuentra su comunidad de la que el forma parte y que por consiguiente también le afecta.

Los líderes campesinos –producto de sus comunidades- son muchas veces atraídos y consumidos por partidos políticos (que inflan sus expectativas de superación personal) y del gobierno central o regional (que a nombre de negociación en situación de conflicto, ofrece al dirigente “pega” o recursos materiales y económicos que le beneficiarían de modo personal). Por ello las bases en la interacción con su(s) dirigente(s) llevan a cabo una evaluación implícita y permanente de los mismos, en tanto su trabajo por la organización y en cuanto la conquista de resultados efectivos.

Sin embargo ese liderazgo que se busca en el dirigente se relaciona también con su capacidad de trabajo y la búsqueda por obtener resultados efectivos, pensando que su accionar es una gestión de responsabilidad orientada a la demanda de sus bases, por lo que prevalece la responsabilidad individual ante el colectivo, ya que actualmente *el sentido de lealtad del hombre de organización parece a veces esfumarse* (TOFFLER, Alvin. 1995: 157)

Según Robert Michels existen parámetros para describir el liderazgo de los dirigentes dentro de las organizaciones representativas: *“...la principal es la fuerza de voluntad, que reduce a la obediencia a otras voluntades menos poderosas. La siguiente en importancia es un conocimiento que impresiona a los que rodean al líder; viene luego una fuerza catoniana de convicción, fuerza de ideas que a menudo linda en el fanatismo, y que infunde respeto a las masas por su misma intensidad; luego la autosuficiencia, aunque acompañe de un orgullo arrogante, mientras el líder sepa como hacer que la multitud comparta su propio orgullo; en casos excepcionales, por ultimo, están la bondad de corazón y el desinterés, cualidades que evocan en la mente de la multitud la figura de cristo, y avivan sentimientos religiosos olvidados, pero no muertos”*¹².

Por estas diferencias, hoy se dice que solo puede existir aquellas organizaciones que estén dirigidas por buenos organizadores con capacidad de influencia para ejercer sobre una colectividad, que les permitirá permanencia en el tiempo y la consecución de los objetivos de la organización, entonces he aquí un elemento esencial con el que deben contar las organizaciones representativas para tener éxito.

1.4 LAS ORGANIZACIONES REPRESENTATIVAS: LEGALIDAD VS. LEGITIMIDAD.

Muchas de las organizaciones campesinas son organizaciones de auténtica representación, por que en sus filas se encuentran habitantes del área rural que velan por los intereses de su sector

Es por eso que se ha comprobado que muchas de estas organizaciones han tenido éxito relativo, en la medida del logro de sus objetivos es así que el éxito de estas organizaciones regionales estimuló la expansión de muchas instancias representativas que velan por los intereses de cada sector. Este es el caso de los Comités Cívicos, que sugirieron precisamente para velar por los intereses de su región y ser participes activos del desarrollo.

¹²MICHELS, Robert. 1979. *“Los Partidos Políticos: un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna”* Amorrortu Editores. Argentina, Pág. 112

Según Roberto Laserna: “A partir de 1974 los Comités Cívicos quedan prácticamente como el único canal a través del cual se podían expresar demandas, reivindicaciones y protestas frente al gobierno; aunque obviamente enmarcadas en los estrechos límites que admita el discurso cívico: apolítico, regionalista, etc.”¹³.

Los comités cívicos desde su aparición, siempre han tenido un rol protagónico en situaciones adversas en el contexto nacional, esto se comprueba en su lucha por recuperar la democracia en medio de las dictaduras existentes en su momento.

Entre algunas de sus funciones se encontraba la producción de proyectos regionales y fiscalización y control de los mismos, pero todas estas acciones enmarcadas en la participación de los ciudadanos, pues lo más importante es facilitar propuestas de solución a sus constantes problemas.

Es necesario dejar en claro que significado tiene el término Comité, según Julio Cesar de la Vega: “El término comité se utiliza para denominar a la organización de un grupo de personas, en delegación de otro grupo mayor y en carácter ejecutivo...”¹⁴.

Esta definición establece la participación de personas organizadas con el fin de encarar una función especial de representación, personificando a un sector o varios sectores, velando de esta manera por sus intereses inmediatos y mediatos, generando para ello políticas, planes de acción y programas a seguir para conseguir sus metas.

Pero, para una mejor comprensión de los comités cívicos es importante definir el término Cívico, que deviene de civismo “... además significa Celo por las instituciones e intereses de la patria y encierra un comportamiento respetuoso del ciudadano con las normas de convivencia pública”¹⁵.

¹³LASERNA, Roberto. 1985. “Movimiento Regional y Democracia” en: “Bolivia: Democracia y Participación Popular (1952 – 1982)”; Edit. FLACSO. La Paz, Bolivia. Pág. 185

¹⁴DE LA VEGA, Julio Cesar. 1988. “Diccionario Consultor Político”. Edit. Librex. Buenos Aires, Argentina. Pág. 59-60

¹⁵ Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation.

La relación de estos dos términos (COMITÉ y CÍVICO), permite tener en claro que, al hablar de comité cívico nos referimos a un grupo organizado de personas, que actúan en representación de los habitantes, con amor, respeto y lealtad a su patria (entre ellas su región como parte de su patria), velando de esta manera con celo por los intereses de ella, teniendo como premisa su desarrollo. El concepto de esta institución da cuenta del sentido de su existencia, de la razón de ser de la misma, pero lamentablemente la realidad nos demuestra que muchos de estos comités, cuidan sólo el intereses de clase o de grupo, refugiándose en esta instancia representativa del sentimiento y pensamiento ciudadano que nació con otro fin: el coadyuvar al desarrollo de toda la región a la que representa.

Al pasar los años, bajo la lógica de los comités cívicos se ha visto la necesidad por parte de aquellos sectores mas alejados del país, de expandir estas organizaciones a los sectores mas olvidados, para permitirse salir de la situación en la que se encuentran. Estos Comités Cívicos tuvieron una expansión inmediata, pero muchos de estos no consiguieron lograr sus objetivos, por la falta de organización en sus bases, o por mala conducción de sus dirigentes, debido a esta situación surgió la necesidad de estructurar estas instancias representativas del sector rural en una Confederación Nacional, encargada las actividades de estos comités, señalando a sus habitantes las **necesidades**¹⁶ del área rural, y orientado a la vez a los campesinos en la comprensión de su realidad, para el logro de sus objetivos.

Se debe entender el termino Confederación, como la unión de organizaciones independientes en este caso los comités cívicos se unen para crear una estrategia, que les permita conseguir respuestas a sus demandas. Así la Confederación Nacional de Comités Cívicos Interprovinciales de Bolivia (CONALCOCIBO), pasa a ser una instancia representativa nacional, que aglutina a los comités cívicos rurales bajo todas las premisas antes expuestas, convirtiéndose de esta manera en un factor importante del desarrollo rural. Pero aquí surge un cuestionamiento: ¿Realmente esta Confederación esta siendo participe del desarrollo rural tan esperado?

¹⁶ El termino **necesidad** identifica la carencia, privación o falta de bienes, atenciones y asistencia que soporta el grupo, comunidad o persona; lo cual es esencial para la subsistencia del mismo. Dichas necesidades pueden ser de subsistencia, protección, entendimiento, participación, identidad, etc.; según la cultura y el sistema de valores que rigen en cada sector social y por consiguiente en los individuos que la conforman.

El objetivo del siguiente trabajo consiste entonces en: demostrar que la falta de una adecuada organización, estructuración y el poco tiempo de vigencia -para una institución con alcance nacional-, asociada con la ingerencia político-partidaria de las distintas tiendas políticas han influido de manera negativa e interferido con el adecuado funcionamiento de la CONALCOCIBO, por lo que a momento no puede convertirse en un agente decisivo del anhelado desarrollo social del área rural de Bolivia.

Frente a esta situación lo que se pretende es dar cuenta de cuáles son los elementos que le impide a esta organización - la Confederación Nacional de Comités Cívicos Interprovinciales de Bolivia (CONALCOCIBO)- tener éxito y ser un factor para el desarrollo social rural, para posteriormente plantear ciertos cambios políticos que le permitan convertirse en una institución canalizadora de demandas, por tanto un verdadero agente de desarrollo rural.

SEGUNDA PARTE
REALIDAD INSTITUCIONAL DE LA
CONALCOCIBO

2.1. ANTECEDENTES DE LA COFEDERACION NACIONAL DE COMITÉS CIVICOS INTERPROVINCIALES DE BOLIVIA (CONALCOCIBO).

La necesidad de dar soluciones a los problemas del área rural, provocó que las distintas organizaciones –ya existentes- se unan y conjuncionen para originar esta Confederación con presencia en los sectores más alejados del país. Siendo estos comités cívicos, participes en el proceso de desarrollo rural, como instituciones **representativas**¹⁷, tienen un rol muy importante, el de reivindicar las necesidades de los sectores olvidados y alejados del país, actuando entonces como catalizadores y viabilizadores de demandas en pro desarrollo del área rural.

Sin embargo se comprobó que muchos de estos comités cívicos del área rural, están ausentes de la participación y mediación en el desarrollo que debieran generar para su sector, convirtiéndose de esta manera en organizaciones poco trascendentes, pero además poco atractivas para los mismos habitantes rurales. Esto sucede muchas veces, por que no se conocen o respetan los valores culturales y tradicionales de la región, las costumbres que se tiene, el tipo de organización social-productivo que existe y otros aspectos que en suma impiden la integración.

Es así, que en medio de esta incertidumbre representativa del sector rural, surge la necesidad de organizar un comité que aglutine a todos los comités cívicos provinciales con el objetivo de producir un desarrollo rural integral, comenzando por aquellas provincias más empobrecidas y postergadas, que no cuentan con carreteras, electrificación, agua potable, alcantarillado y fuentes de trabajo, elementos fundamentales que de ser atacados sistemática y permanentemente, permitirán lograr el desarrollo productivo del área rural, mejorando consiguientemente la **calidad de vida**¹⁸ de sus habitantes.

¹⁷ Cabe dejar en claro que se entiende por representación a esas acciones o documentos, en el que se hace constar que una persona o varias faculta a otra o a otras para que actúen en su lugar y proceda como representante de sus intereses.

¹⁸ Hace referencia a las condiciones de vida en el cual se puede advertir: los conocimientos, el nivel decente de vida a partir del empleo, el acceso a los servicios de salud, servicios básicos, las tasas de mortalidad, el alfabetismo, etc.

Para ello los comités deberán impulsar a la formación de líderes con una alta conciencia cívica, que tengan conocimiento del sector rural, es decir de su realidad, para que a partir de ahí, vean las soluciones más convenientes para ellos, mejorando por tanto el servicio que prestan los municipios a la comunidad.

Por esta razón, surge la Confederación Nacional de Comités Cívicos Interprovinciales de Bolivia (CONALCOCIBO) un dieciséis de abril de dos mil uno años, con el objetivo de unir a todos aquellos comités cívicos provinciales, bajo la premisa de luchar por el desarrollo en el área rural, trabajando de esta manera, como un ente patriótico, fiscalizador del manejo económico en los municipios provinciales del país, luchando y promoviendo a la vez, el desarrollo productivo, social y cultural de Bolivia.

2.2. PRINCIPIOS Y OBJETIVOS DE LA CONALCOCIBO.

La esencia y naturaleza de la CONALCOCIBO se asienta en sus principios y objetivos, es una institución reivindicatoria y defensora de los intereses rurales plasmados en sus Estatutos Art. 4:

LA CONFEDERACIÓN NACIONAL DE COMITÉS CÍVICOS INTERPROVINCIALES DE BOLIVIA, sostiene y reconoce los siguientes principios:

- a) La solidaridad Inter. Institucional y el espíritu de cooperación entre los miembros*
- b) Prestación de asesoramiento técnico para la elaboración de proyectos y ejecución de los mismos. El accionar de la Confederación Nacional de Comités Cívicos Interprovinciales de Bolivia tiene que ver con el accionar de nuevos proyectos que tengan que ver con el desarrollo socio-económico.*
- c) Combatir la pobreza en el ámbito rural.*
- d) Participar en la planificación y dirección de la alta política de desarrollo nacional y regional, cooperando mediante sus consejos de asesoramiento especializado en la programación y elaboración de planes y proyectos.*
- e) El rechazo a toda actitud de racismo político, religioso o racial, así como de género, toda postura que atenta los derechos humanos y las libertades democráticas esenciales.*

1. *Intervenir en las soluciones de los fundamentales problemas de educación, salud, en lo social, deporte, infraestructura caminera, turismo, electrificación rural, agua potable, micro riego, saneamiento básico, las regalías de nuestros recursos naturales renovables y no renovables acordes a los avances técnico y científicos a partir de la realidad de los departamentos de nuestro país.*
2. *Patrocinar asesoramiento científico sobre medio ambiente.*¹⁹

Entonces la Confederación tiene el objetivo de reunir y agrupar a los ciudadanos del área rural respectivamente organizados en comités cívicos, por lo que es importante conocer el carácter general de la Confederación Nacional de Comités Cívicos Interprovinciales de Bolivia y para una mejor comprensión del mismo es importante conocer los lineamientos generales sobre los cuales esta inmersa.

Cabe mencionar que esta institución surge como un organismo de apoyo y fiscalización a la tarea de los municipios, defendiendo a la vez el desarrollo económico, social y cultural de las regiones rurales del país, a través de la unidad y tradición de los 9 departamentos y los 319 municipios, esta tarea está respaldada por la Ley de Municipalidades, La Ley de Participación Popular y la propia Constitución Política del Estado.

Según la Ley de Municipalidades, los ciudadanos sin ningún tipo de distinción tienen derecho: a organizarse, hacer sus representaciones, elevar demandas a las autoridades gubernamentales, tal como indica el título VI y Art. 146: *Los habitantes de la jurisdicción municipal individual y colectivamente tiene los siguientes derechos:*

1. *Asociarse en Organizaciones Territoriales de Base, Comunidades Campesinas, Comunidades Indígenas, Pueblos Indígenas y Juntas Vecinales;*
2. *Exigir el buen funcionamiento de los servicios municipales;*
3. *Representar ante el Concejo las acciones u omisiones perjudiciales al buen funcionamiento o al desarrollo del Municipio, en que incurrieran las autoridades y servidores públicos municipales, así como los concesionarios de servicios, obras y exploraciones;*

¹⁹Estatuto Orgánico de la CONALCOCIBO

4. *Ser recibidos y atendidos en audiencias públicas por el Concejo Municipal y por sus comisiones;*
7. *Ser comunicados e informados de las actividades del Gobierno Municipal*²⁰

Con éstos derechos se le asigna a esta Confederación los lineamientos generales de sus acciones, asimismo se basa en principios de solidaridad interinstitucional y de cooperación, de promoción y asesoramiento técnico para la elaboración y ejecución de proyectos que permiten el desarrollo nacional y regional.

Sus objetivos generales y principales son:

- Trabajar como ente Cívico y fiscalizador de las instituciones estatales y privadas para preservar el bien común de las comunidades provinciales.
- Promocionar y trabajar por el desarrollo económico, social y cultural del país coadyuvando con otras entidades e instituciones dentro los 319 municipios.

Estos objetivos también van ligados a los propósitos que persigue la CONALCOCIBO, entre los que se encuentran:

- Incentivar un Municipio productivo enmarcado en la Ley de Municipalidades, la Ley de Participación Popular, la Ley de Fortalecimiento Municipal y el Convenio 169 de la O.I.T (que tiene como finalidad la mejora de las condiciones de trabajo).
- Brindar asesoramiento técnico-legal y comunitario para la elaboración de proyectos de asistencia y de fiscalización que beneficien al ámbito municipal.
- Buscar el financiamiento económico necesario ante organismos no gubernamentales, nacionales e internacionales para la ejecución de los proyectos.
- Generar recursos económicos que se destinarán a la capacitación técnica de los recursos humanos, de acuerdo a las necesidades propias de las regiones y los municipios.
- Realizar seminarios, foros y debates nacionales e internacionales, que capaciten a los miembros de la Confederación, pero además posibiliten la identificación de

²⁰UPS EDITORIAL. 1999. “*Ley de Municipalidades*” ED. UPS. Bolivia. Pag. 64

problemas y la producción de estrategias de solución.

- Coadyuvar con la tarea de los municipios en el campo de la Educación, Salud y Desarrollo Sostenible, contribuyendo de esta manera al desarrollo socioeconómico rural del país.
- Vigilar la correcta prestación de servicios públicos (agua y electrificación principalmente) en las comunidades rurales dentro del territorio nacional, protegiendo asimismo la ecología y el medio ambiente.
- Defender la conservación del patrimonio histórico, arqueológico y cultural de los bolivianos, ubicadas en las distintas regiones rurales del país.
- Contribuir con los Comités Cívicos constituyendo un *banco de proyectos*²¹, un centro de información estadística, económica y política, trabajando de modo permanente por conservar comunicada a las comunidades.

Pero para el cumplimiento de estos objetivos la CONALCOCIBO se ha propuesto desarrollar tareas diversas, entre ellas: actividades de investigación, capacitación, organización, promoción y producción y su consiguiente búsqueda de financiamiento para la formación de líderes en el área rural²².

ANÁLISIS DEL ORDENAMIENTO JURÍDICO DE LA CONALCOCIBO.

De acuerdo al estatuto orgánico y los lineamientos en los cuales se basa la CONALCOCIBO, se puede encontrar objetivos y funciones generales reales y que pueden ser cumplidas. Al mismo tiempo, cabe mencionar que cualquier organización o institución debe dirigirse a un fin realizable y preferiblemente su meta debe ser una sola y no varias, para que este objetivo central encuentre sustento y apoyo en otros objetivos específicos que refuercen y coadyuven a la consecución del objetivo principal. Esto precisamente para obtener mayores resultados, es decir, cuando se apunta a cumplir dos o mas metas, los

²¹ **Banco de Proyectos:** Conjunto de planes recolectados, propuestos por un conjunto social, que habiendo sido presentado a autoridades municipales, prefecturales o ministeriales no fueron ejecutados y quedan sistemáticamente acopiados para aglutinar a las distintas organizaciones que componen la Confederación en base a la consecución de sus proyectos como demandas sectoriales, que se convierten en nacionales en pro de la unidad.

²² CONALCOCIBO. 2001. *"Estatuto Orgánico de la CONALCOCIBO"*. Confederación Nacional de Comités Cívicos Interprovinciales de Bolivia. La Paz-Bolivia.

medios y mecanismos desplazados para cumplir con ese fin son difusos.

En todo caso debe mencionarse de forma muy clara en el estatuto de la Confederación cual es el fin o la meta perseguida, es decir: de que manera se piensa resolver los distintos y diversos problemas originados en el área rural. Para este propósito, la CONALCOCIBO puede, por ejemplo, promocionar el desarrollo económico, social y cultural de las distintas regiones rurales del país y al mismo tiempo actuar como un ente fiscalizador de los municipios, las prefecturas y los ministerios relacionados con el contexto rural.

Sólo si la Confederación interviene de manera directa y profunda en las tareas del área rural puede ser parte de su crecimiento y desarrollo, para esto tendrá que trabajar en asociación con los alcaldes de los municipios del país, y lo que es más importante aún, necesita profundizar en sus propuestas y en un mejor diseño programático a través de un diagnóstico de la realidad social que la afecta y a la que puede afectar positivamente: un desafío central que debe resolver en un contexto institucional, enmarcado en su responsabilidad ante la ciudadanía nacional que se siente representada por ésta institución

La dirección que se trazó la CONALCOCIBO para la consecución del desarrollo rural, debe seguir necesariamente lineamientos que puedan ser cumplidos, a fin de evitar que los objetivos propuestos por la Confederación se conviertan en intrascendentes o que provoquen discursos demagógicos sin resultados, pues se ha constatado que la mayoría de los sindicatos sirven principalmente a la articulación de los intereses de pequeños (y a veces hasta muy pequeños) propietarios agrarios. (MANSILLA, H.C.F.;1993; 34).

En resumen todo lo mencionado demuestra que una de las mayores preocupaciones de la CONALCOCIBO, es su poca capacidad fiscalizadora dentro los 319 municipios del país, porque a partir de ello puede promover objetivos específicos que den como resultado la mejora en la calidad de vida de los habitantes del área rural, específicamente en cada municipio. Entonces la Confederación debe –en la medida de sus posibilidades- corregir la realidad en la que viven los habitantes del campo, situándolos en la observación de sus necesidades, de sus intereses, de como lograr una calidad de vida mejor, con adecuado

servicio de salud y educación, con la posibilidad de generar mayores ingresos a través del desarrollo productivo agropecuario.

En este sentido la Confederación está llamada a resolver problemas no tanto coyunturales, sino fundamentales y estructurales de la realidad rural, por lo que la CONALCOCIBO debe expresar un sentido profundo, dinámico, esencial y específico de la ruralidad de Bolivia en su misma estructura y funcionamiento.

ESTRUCTURA DE LA CONALCOCIBO.

Es conveniente conocer la formación y estructuración de la CONALCOCIBO, producto de la cohesión y permanencia de diversas organizaciones sociales, sindicales y gremiales. Según el Estatuto Orgánico de la Confederación, su estructura se basa en:

a) ASAMBLEA GENERAL Y/O ORDINARIA.- Con representantes genuinos, es la máxima instancia de gobierno de la CONALCOCIBO, está constituida por todos los cívicos afiliados y reconocidos. Entre sus atribuciones mas importantes están:

- Considerar y aprobar el acta de la reunión anterior.
- Elegir dentro sus miembros al director o directora ejecutivo.
- Aprobar o rechazar las cuentas con estados financieros, balances e informes anuales de actividades que presente el Directorio.
- Decidir sobre la disolución de la CONALCOCIBO.
- Evaluar la marcha de los proyectos y programas de la CONALCOCIBO, así como aprobar los planes, proyectos y programas propuestos por el Directorio para su ejecución en la próxima gestión.
- Aprobar los presupuestos anuales de la CONALCOCIBO.
- Aprobar el Estatuto Orgánico y Reglamento Interno, así sus las modificaciones pertinentes.
- Decidir dentro del Directorio acerca de la incorporación de representantes o exclusión de alguno, previa sugerencia del Tribunal de Honor.
- Aprobar y/o modificar la estructura administrativa de la Confederación.

- Ejercer todas las facultades de mandato general sin injerencia.
- Pedir a las autoridades pertinentes el plan quinquenal para verificar el cumplimiento del mismo.

b) ASAMBLEA EXTRAORDINARIA.- Tiene como principal atribución: conocer todo asunto especial que ponga en su conocimiento el Presidente y el Directorio Ejecutivo y/o que no se encuentre previsto en el presente Estatuto.

c) EL DIRECTORIO.- El Directorio es reelegido total o parcialmente sólo por un segundo periodo sin necesidad de renunciar a su mandato y podrá ser elegido nuevamente sólo transcurrido un período después de su gestión cívica. Y tiene las siguientes prerrogativas:

- Ejercer representación de la Institución tanto ante Organismos Públicos como Privados, sea Judicial o Extrajudicial. Esta acción la llevan a cabo el Presidente y dos del Ejecutivo.
- Realizar toda clase de gestiones, actos, contratos con organismos Internacionales no Gubernamentales, tendrá que llevar adelante por el tiempo que determine el convenio y así podrá realizar convenios con otros organismos no gubernamentales, este a su vez deben ser presididos por el Presidente y cinco miembros del Directorio (dos mujeres y tres varones) instituciones registradas en el Ministerio de Hacienda, asimismo podrá firmar convenios Inter.-Institucionales Públicos para el buen funcionamiento de la CONALCOCIBO.
- Ejecutar las resoluciones de la asamblea de genuinos representantes.
- Seleccionar, designar o renovar al personal profesional, técnico, auxiliar y administrativo de la institución.
- Presentar a consideración de la Asamblea de los Representantes, los planes y proyectos como los presupuestos junto a los costos para la ejecución de los mismos.

d) EL PRESIDENTE.- Pero al margen de las funciones de la Asamblea General, existe una cabeza en el Directorio de la CONALCOCIBO, este es el Presidente que también tiene funciones específicas:

- Presentar un informe anual a la Directiva de las actividades económica y financiera realizadas en la institución.
- Realizar tareas de relacionamiento con otras instituciones y pedir cursos de capacitación.
- Dirigir, coordinar y controlar la ejecución de las actividades técnicas y financieras de la Confederación.
- Dirigir y fiscalizar la marcha administrativa de los Municipios.

2.5. CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES DE LA CONALCOCIBO.

A partir del Estatuto Orgánico de la CONALCOCIBO se puede describir a su estructura como simple, ya que el órgano superior es la Asamblea General, compuesta por delegados cívicos de todo el país. El Directorio es el órgano más importante de la CONALCOCIBO encabezada por el Presidente, elegido por la Asamblea General por cuatro años de gestión, el Directorio tiene 29 miembros que representan a las 112 provincias, cuyas funciones y atribuciones específicas se detallan más adelante.

Se puede observar también que la Dirección de la CONALCOCIBO es de carácter colectivo y que el trabajo conjunto o colegiado es su fundamento y que la responsabilidad frente a sus representados que los eligieron es también de carácter participativo. Lógicamente el trabajo colectivo es superior al individual, no solo porque varias cabezas piensan mejor que una, sino por que en el trabajo del Directorio todos los dirigentes tienen el deber de contribuir en la medida de sus capacidades y habilidades de trabajo, de conducción y de orientación en la Confederación. Asimismo, en este trabajo colectivo todos tienen la oportunidad de intercambiar sus opiniones, posiciones y puntos de vista que ha la postre han de servir para elevar las tareas teóricas y prácticas de todos y cada uno de ellos.

Es así que su estructura organizacional y funcional se muestra como horizontal y no vertical, ya que cada uno de sus miembros tiene el derecho de elegir aquello que creen mas conveniente para la Confederación y para el sector al cuál representan, por eso, precisamente se convoca a la Asamblea General (cuerpo colegiado) donde se toman decisiones conjuntas y consensuadas de mucha importancia con representantes de los diferentes sectores del área rural.

El Estatuto Orgánico de la CONALCOCIBO permite reconocer una dirección favorable a la representación de intereses sectoriales del área rural. La CONALCOCIBO representa los intereses de los productores que disponen de una pequeña propiedad, siendo la mayoría de ellos muy pobres, pero autónomos, por tanto sus miembros no están bajo órdenes de nadie y pueden fácilmente demandar al Estado la ejecución de políticas públicas dirigidas a la construcción de carreteras, construcción de escuelas, trabajos de micro riego, electrificación y mejores condiciones para la comercialización de sus productos agrarios entre otros. Es por eso que la estructura de esta Confederación funciona con la filosofía de buscar el desarrollo rural, con la participación conjunta y decidida de todos quienes la conforman.

2.6. EL CONTEXTO DE LA CONALCOCIBO.

Bolivia vive una crisis económica, social y política agudizada por las mismas debilidades y contradicciones del país. Estas se expresan en la recesión económica, el desempleo, el incremento de la delincuencia, la inseguridad ciudadana, la falta de circulante y la expansión del comercio informal entre otros.

Sin embargo el elemento que tiene mayor influencia, es talvez, la depresión económica, que priva al país de recursos que pueden ser utilizados para el proceso del desarrollo rural.

La capitalización surgió precisamente con la idea de duplicar los recursos de las empresas -hasta antes de ese suceso- nacionales, pero este objetivo está lejos de plasmarse. Muchos ciudadanos bolivianos sostienen que la capitalización fue un fraude y que su

objetivo fue solo desmembrar las únicas empresas que aún le quedaban al Estado, generando de esta manera el achicamiento administrativo del mismo.

Sin embargo en nuestra realidad se observa más bien una “*descapitalización*”, porque no contamos con recursos económicos que se puedan destinar a políticas públicas que favorezcan a la sociedad, entre ellos a los sectores rurales que son los más necesitados. En el caso de la ex Empresa Nacional de Ferrocarriles del Estado (E.N.F.E.) se anuló tramos vitales del occidente del país, dejando incomunicadas muchas regiones rurales, algunas demasiado alejadas del epicentro económico, generando a su vez despido de trabajadores, engrosándose de esta manera el número de desempleados. En el caso de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (Y.P.F.B.) se dejó al país librado a los vaivenes de las cotizaciones internacionales, por lo que cada subida del petróleo empobrece mas al país, influyendo de manera directa en el sector rural, dejando postergadas las demandas del sector por falta de recursos.

El país carece de educación y de recursos competitivos como para poder insertarse en una economía de mercado mas amplia y generalizada o globalizada, las empresas nacionales son escasas y con productividad insuficiente, inclusive muchas de ellas no cuentan con la tecnología necesaria como para poder competir con industrias y productos de otros países.

Debido a que es necesario contrarrestar la crítica situación económica por la que se atraviesa en el país, el comercio informal se ha convertido en la principal actividad de los bolivianos, conformado precisamente por el gran sector emigrante del área rural que amplía esta actividad en las principales capitales de departamento: las ciudades.

La existencia de diversas etnias y culturas en el país, provoca que existan intereses opuestos y contrarios, con planteamientos de reivindicación sectorial, imposibilitando la formulación de soluciones concertadas, impidiendo de esta forma la unidad de los diferentes sectores del país. Es así que algunos de estos sectores se ven obligados a buscar

nuevas formas de hacer valer sus peticiones y exigencias, generalmente con protestas y manifestaciones.

Pero a esta realidad se agrega el abandono del área rural, el despoblamiento de comunidades enteras debido a la migración campo/ciudad, gran parte de culpa radica en el gobierno central, las prefecturas departamentales y los gobiernos municipales, que no desarrollan ni ponen en marcha políticas públicas que salvaguarden la producción agrícola y pecuaria, evitando así, de alguna manera esta migración. Esta falta de asistencia gubernamental genera desinterés por los oficios y tareas del campo, siendo los jóvenes quienes con mayor firmeza se resisten a seguir con las actividades de sus mayores (padres y abuelos), porque resulta poco prometedor para ellos y porque la *globalización*²³ y las ciudades se muestran atractivas y prometedoras a la iniciativa que puedan tener esas personas jóvenes.

Así viene destruyéndose la conciencia de los habitantes rurales, especialmente de los niños y jóvenes, que son de suma importancia para la construcción de un proceso de desarrollo colectivo.

Actualmente también existen fenómenos externos como la mundialización del capitalismo, la competencia desigual, la crisis que sufren países de otras latitudes, como el caso de Brasil y Argentina, que indirectamente afectan al país, provocando que la producción sufra las consecuencias, porque tiene que competir con precios mucho menores y un costo de producción mayor, además constantemente va disminuyendo la capacidad de compra ciudadana por falta de circulante.

²³ **Globalización:** Concepto que pretende describir la realidad inmediata como una sociedad planetaria, más allá de fronteras, barreras arancelarias, diferencias étnicas, credos religiosos, ideologías políticas y condiciones socio-económicas o culturales. Surge como consecuencia de la internacionalización cada vez más acentuada de los procesos económicos, los conflictos sociales y los fenómenos político-culturales. En sus inicios, el concepto de globalización se ha venido utilizando para describir los cambios en las economías nacionales, cada vez más integradas en sistemas sociales abiertos e interdependientes, sujetos a los efectos de la libertad de los mercados, las fluctuaciones monetarias y los movimientos especulativos de capital. Los ámbitos de la realidad en los que mejor se refleja la globalización son la economía, la innovación tecnológica y el ocio.

El sistema político también coadyuva al estancamiento del país, sobre todo del área rural, por lo que la CONALCOCIBO pretende dejar atrás las formas de trato discriminante del área rural, el prebendalismo, el clientelismo y otros. Es esta la realidad en la que debe actuar la Confederación como organización representativa del sector rural, debe actuar contra la desilusión y el desinterés de muchos de sus propios habitantes por dar soluciones a su realidad, debido a sus profundos problemas de carácter económico, político y social.

La función de la CONALCOCIBO entonces es la de incorporar y unir a los sectores rurales, que tienen cierto grado de disgregación, para posteriormente fortalecer una participación decisiva de los mismos en la resolución de sus problemas, enmarcados en la modernidad del país, logrando la tecnificación y mecanización del agro, el impulso de la ganadería (vacuna, bovina, porcina, equina) y con ello el anhelado desarrollo rural.

TERCERA PARTE
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA
CONALCOCIBO

3.1. DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE LA CONALCOCIBO.

En los últimos años diferentes sectores de la sociedad boliviana han comprendido que la verdadera estrategia de la lucha contra la pobreza, debe iniciarse con cambios estructurales y no coyunturales, es decir el problema es de fondo más que de forma, este razonamiento implica la aplicación de planes a largo plazo con políticas que incrementen su impacto en la sociedad.

Sin embargo muchas organizaciones que surgieron con este propósito, desaparecieron en el intento, debido a: la disminución del apoyo por parte de los representados, la politización que invade a este tipo de organizaciones, la falta de convicción en los dirigentes, la poca unidad y consecuencia de acción entre delegados y bases para llevar adelante las metas que se trazaron para la organización y para el cumplimiento de sus metas, donde sus dirigentes ven en la estructura sólo una catapulta para el escenario político.

Con experiencias de esta naturaleza donde muchas veces se manifiesta la mediocridad y la falta de planificación estratégica, se ve obstaculizada la posibilidad de que algunas organizaciones puedan convertirse en auténticas mediadoras de las demandas sociales de los representados, ya que las verdaderas *organizaciones prestan a la comunidad el servicio de canalizar y “racionalizar” aspiraciones y movimientos que sin ellas, tomarían a menudo, formas desordenadas y violentas de consecuencias imprevisibles.* (MEYNAUD, Jean; 1978; 142)

Por lo tanto se debe contar en las organizaciones con la representación más idónea, eficiente, preparada y comprometida con la misma institución, que puedan trazar con claridad los lineamientos a seguir para la consecución de sus objetivos.

Debido a esta razón se vio por conveniente describir la situación actual de la CONALCOCIBO como organización representativa del sector rural y así frenar de alguna forma o impedir que siga el curso de muchas organizaciones que fracasaron y

desaparecieron con el tiempo. Para citar algunos problemas es necesario investigar y comprender: el rol de este tipo de organizaciones, la actividad que desempeñan, que tipo de estructura tienen, que función cumplen sus dirigentes y que aspectos obstaculizan el desarrollo de sus funciones o limitan su capacidad de accionar en su servicio al sector rural, puesto que *en algunas organizaciones no hay manera de determinar la eficiencia de los programas existentes; por lo que la supervivencia de las organizaciones debe ser la única norma a aplicar. A menudo no es posible determinar si se han alcanzado los objetivos más sencillos. Si hay una demanda de información, surge el grito, de que lo que hace la organización, no se puede medir.* (WILDAUSKY, Aaron; 1999; 547)

Este interés de fiscalización de la CONALCOCIBO surge por las transformaciones económicas, sociales y políticas, que se produjeron en el país a raíz de la globalización, que provocaron la multiplicación de las organizaciones estatales, sin embargo esas nuevas organizaciones, sumadas a las instituciones estatales ya existentes, dan cuenta de una ausencia de lineamiento en sus objetivos, en sus controles internos respecto a los recursos económicos. Por ello se ha visto la necesidad de crear controles que permitan un mejor desempeño de éstas. Una de estas medidas estatales es la implementada por la Ley SAFCO que tiene por objetivos regular los sistemas de administración y control de los recursos del Estado, aplacándose a todas las entidades del sector público sin excepción dentro de las cuáles se encuentran los municipios, las prefecturas los ministerios y otros esta acción del Estado es apoyada también por la CONALCOCIBO que tiene como función específica fiscalizar y apoyar a los municipios en el marco de la Ley de Municipalidades y de la Ley de Participación Popular.

En síntesis es difícil la misión de la Confederación con los vastos municipios existentes en el país, a los cuales se debe orientar a un cambio positivo, por lo que se tiene que allanar los obstáculos que se presentan en la realidad rural.

Es así que a través de los dirigentes de la actual gestión administrativa de la CONALCOCIBO se pudo puntualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta esta Confederación. En el siguiente cuadro se reflejan los

resultados del cuestionario FODA que se realizó a dirigentes y representantes de la CONALCOCIBO (Ver anexos)

Haciendo el resumen de las respuestas, se puede observar la validación del carácter nacional de la CONALCOCIBO específicamente en el sector rural, sin embargo esta condición se ve amenazada por la migración constante de sus habitantes hacia las ciudades. Se puede evidenciar asimismo que la unión de todos los sectores representados por la Confederación es una fortaleza, porque cuenta con el apoyo de sus habitantes, aun cuando existen partidos políticos que pretenden desarticular la CONALCOCIBO, otra amenaza a este propósito es la situación de las carreteras del país que imposibilita que se promueva –a través de la comunicación con todas las provincias- una coalición del sector rural. La inexistencia de intervención política considerada como fortaleza de la Confederación puede ser amenazada por otras organizaciones rurales que obstaculicen la consecución de los fines propuestos por esta. Estas condiciones implican que para que estas fortalezas se consoliden debe existir una buena dirección dentro de la CONALCOCIBO.

Para seguir ese camino, se puede establecer que la CONALCOCIBO debe neutralizar sus debilidades, porque aun cuando tiene la condición de una Confederación -nueva que se está estructurando y consolidando- tiene insuficiente infraestructura y poco arraigo a nivel nacional. La existencia de proyectos para diferentes áreas del sector rural dentro la Confederación provoca que esta busque convenios que le permitan ejecutar esos proyectos con los cuales cuenta, no obstante estas oportunidades se ven disminuidas por la limitada coordinación interinstitucional que mantiene por los bajos recursos con los que se cuenta. Si bien la CONALCOCIBO está promocionándose en instancias gubernamentales y privadas, tiene la debilidad de no contar con personal de apoyo idóneo y con capacidad de liderazgo que coadyuve a la consecución de sus objetivos.

En este escenario de la Confederación, sus fortalezas y oportunidades son obstaculizadas por la escasa organización dentro la dirección de la CONALCOCIBO, puesto que una buena dirección de cualquier organización está basada en una adecuada distribución de funciones de acuerdo a la capacidad que tiene cada dirigente sin importar

que el número de ellos dentro cualquier directorio sea alto, características que a momento no forman parte de la misma.

Mediante la observación de este panorama, la Confederación podrá cumplir su misión de proporcionar un continuo y estrecho apoyo a las tareas que se realizan en el área rural y a sus municipios concretamente, en cuyo beneficio debe trabajar, actuando en forma exacta y oportuna armónicamente con las necesidades de cada sector. Este horizonte debe ser flexible, con el fin de apoyar continuamente al accionar de la CONALCOCIBO, detectándose y entendiéndose sus peligros, para descubrir así nuevas direcciones para apuntar a ellas. Estos elementos se complementan con otras prescripciones necesarias, que para los fines de una organización fijan los lineamientos que se deben seguir para el logro del desarrollo rural y normalmente indican su disposición, sus tareas, sus fines u objetivos.

Sin embargo a través de una perspectiva diferente a la de los dirigentes de la CONALCOCIBO, se puede detectar otras limitaciones de aquellas descritas por el directorio de la Confederación, estas se encuentran en diferentes ámbitos que hacen posible la existencia de una organización, así por ejemplo, el factor mas importante que obstaculiza el buen desempeño del actual directorio de la CONALCOCIBO es quizá, el no contar con un programa de gestión administrativa, por otra parte los dirigentes de la Confederación todavía no tienen claro que dirección deben asumir en el cumplimiento de sus funciones, por esta razón sus tareas, actividades y proyectos son todavía incipientes e insuficientes. No obstante, es muy temprano para juzgar la razón de ser y la capacidad de la Confederación en la promoción de políticas que tiene para el desarrollo rural, entonces su proceso de organización dará mayor cuenta de su accionar y seguramente se podrá seguir describiendo los altibajos que tenga esta institución en cada una de sus instancias.

3.2. LA ORGANIZACIÓN.

El movimiento obrero, popular y campesino en nuestro país ha tenido y tiene actualmente una presencia protagónica, por supuesto sobresalen unas organizaciones mas que otras, tienen incuestionable valor en los procesos históricos del siglo pasado y de este

nuevo siglo, concentrando su acción con el conjunto de sus representados frente al Estado, actuando directa o indirectamente en las decisiones del país.

Estas organizaciones defienden a sus representados de diferentes maneras, buscando mejorar sus condiciones de vida, sus ingresos, sus derechos sociales y laborales, a través de una sensata organización de su estructura interna, basada fundamentalmente en la permanente consulta a sus bases y a la legitimación de las decisiones adoptadas.

Es por eso que para una instancia representativa es muy importante la organización, no solamente desde el punto de vista de la conducción o coordinación, sino más bien de la ejecución de los programas que tiene cualquier tipo de instancia representativa.

Se habla de buena organización cuando esas instancias representativas cuentan con dirigentes capaces, de tal manera que el Directorio en su conjunto puede cumplir sus funciones a pesar de los obstáculos que se presenten, asimismo una correcta ordenación se produce cuando sus representantes están unidos, sin la existencia de ningún tipo de sectarismo. Por esta razón, las organizaciones han sido denominadas como *entidades colectivas que abarcan e implican la acción colectiva*. (PFEFFER, Jeffrey; 1992; 93)

La existencia de diversas funciones a cumplir dentro las organizaciones, son las que hacen posible muchas veces la detección de problemas, de prioridades, la definición de objetivos, la formulación de estrategias, la ejecución, la evaluación y seguimiento de diversas acciones relacionadas con su razón de ser.

Es así que las organizaciones deben admitir ideas, usos, tradiciones y costumbres propias del contexto en el que se desenvuelven, para una mejor operación sobre las estructuras concretas de los conjuntos sociales a los que representan, y no llegar a ser solamente *una serie de objetivos, expectativas y obligaciones humanas* (TOFFLER, Alvin; 1995; 138) ubicadas en el campo teórico de las soluciones.

3.3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN LA CONALCOCIBO.

La CONALCOCIBO se esta organizando de acuerdo al ritmo al que marcha la realidad del país y se está estructurando de tal manera que puede atender las demandas y necesidades de todo el sector rural, es decir pretende articular a los 9 departamentos y las 112 provincias existentes –de acuerdo a la Ley de Participación Popular- para relacionarse con los distintos sectores de la sociedad rural y así coadyuvar a un mejor desempeño del desarrollo rural.

Esta organización comprende roles que los dirigentes constituidos y desplegados por todas las provincias del país deben cumplir, poniendo en práctica las normas que deben acatar cada uno de ellos. Sin embargo la existencia de diversos intereses opuestos y contrarios, como los planteamientos totalmente regionales, hacen imposible una correcta concertación entre sus afiliados, impidiendo de esta a forma a la CONALCOCIBO lograr la unidad de los diferentes sectores del país. Por esta razón algunos representantes rurales se ven obligados a buscar nuevas formas de hacer valer las reivindicaciones de su sector, generándose un alejamiento gradual respecto a la organización nacional, pues consideran que sus demandas regionales tienen mayor importancia que la construcción de demandas comunes y nacionales.

Lo cierto es que la Confederación, en su tarea contra la disgregación, puede catalogar como importante las demandas regionales, insertándolas a una agenda nacional común, y de esta manera, no obviar ninguna de las demandas específicas o particulares. Pero a su vez todos los miembros componentes y representados de esta Confederación deben comprometerse a velar por la unidad de la institución por sobre cualquier divergencia interna.

La CONALCOCIBO debe estar controlada por los propios campesinos y éstos deben asumir la responsabilidad de implementar a nivel regional y nacional una serie de programas de desarrollo, tarea que en el pasado dependía solamente de burocracias ineficaces.

La consolidación de la Confederación no puede obstaculizarse ni por centralización de acciones, ni por focalización de problemas, es decir, se debe evitar las divergencias y el protagonismo interno, al menos hasta que esté realmente consolidada y preparada para afrontar desafíos mayores. Caso contrario –al generarse problemas internos de los grupos que la componen- se pondrá en peligro su identidad, llegando a ser la CONALCOCIBO adsorbida por otras organizaciones de representación rural (como el **CONAMAQ**²⁴, la **CSUTCB**²⁵ u otro) e incluso eliminada por el propio Estado.

Dentro la Confederación es necesario realizar todo tipo de esfuerzo para asegurar la organización ya que solo por medio de ésta, se puede obtener la rápida y acertada identificación de los problemas y soluciones que debe tomar en cuenta cualquier institución para su correcto desempeño.

Por todo ello, una manera de frenar esa fragmentación y descrédito de la organización campesina, es precisamente una labor de vinculación de todos los sectores rurales de Bolivia, poniendo en práctica la idea de *interculturalidad*²⁶ a fin de permitir un encuentro de todos los sectores comprometidos con el desarrollo rural.

3.4. EL DIRECTORIO.

La condición primordial para un buen desempeño de cualquier organización es que la Dirección de la misma sea la mas eficiente y eficaz. Y para un buen desempeño del Directorio de cualquier organización representativa se les debe asignar tareas racionalmente dosificadas, velando que los dirigentes se desempeñen según los fines trazados por la organización, siendo la función de un dirigente apoyada por la función de otro dirigente.

²⁴ **CONAMAQ**: Consejo Nacional de Ayllus y Marqas del Qollasuyo.

²⁵ **CSUTCB**: Confederación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia.

²⁶ **Interculturalidad**: Mezcla y combinación de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a un grupo humano dentro la sociedad. El término ‘culturalidad’ engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias, que se van practicando recíprocamente entre dos o más grupos de agentes humanos, constituyéndose de esta manera en entidades que son afectadas pero que además afectan a la conducta social. A través de esta interacción cultural el ser humano se expresa, toma conciencia de sí mismo, cuestiona sus realizaciones, busca nuevos significados y crea obras que perduran.

En la cultura política de las organizaciones, generalmente reina la idea de que cuando las cosas salen mal o no resultan como se las planificó, es la dirección de la organización quien tiene la culpa. Pero cuando se alcanzan objetivos todos se aplauden, felicitándose unos a otros por la “tarea” realizada. Con esta idea se pretende llamar la atención por la forma de actuar y de desenvolverse que tienen los afiliados en una organización, donde todos quienes la conforman o la componen son responsables en mayor o menor grado de los deslices o derrotas suscitadas y de los objetivos o metas conseguidos.

Las acciones individuales de cada dirigente sirven -o deben servir- para fundamentar la razón de ser de la organización, por esto, cada dirigente tiene una función bien definida, de tal manera que pueda llevar a cabo sus acciones sin dificultad en armonía con las funciones de los demás dirigentes.

Por tanto, para hacer mas efectiva y eficiente las actividades del Directorio se hace un oportuno reparto de misiones y tareas a cada dirigente, siendo el presidente de la Confederación el coordinador general y por tanto el máximo responsable de la institución – tal como sucede en cualquier organismo social- al que los demás miembros presentan informe de sus actividades de manera periódica y permanente. Las reuniones de Directorio también son permanentes y continuas desde el inicio de la gestión, hasta la culminación de la misma, en las que se programan, proyectan, debaten, ejecutan y se evalúan las acciones, dando cuenta de la participación personal de cada uno de sus miembros en las mismas actividades.

Cabe resaltar que las acciones individuales de cada dirigente, contiene esfuerzos de diversa magnitud, pero como existen dirigentes principales y de apoyo, estos últimos facilitan el trabajo de los primeros; ambos esfuerzos son convenientemente coordinados en tiempo y espacio, de tal manera que posibilita mayor eficacia en la consecución de los objetivos o metas propuestas. Las acciones individuales no ponen en riesgo la gestión porque están conducidas por un criterio unitario, es decir cada dirigente tiene libertad de acción en los parámetros que el directorio en su conjunto diseña, o le puede dar mayor

libertad de acción a algún dirigente en cuestión, al cabo de una valoración del trabajo individual realizado por el mismo.

3.5. EVALUACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LA CONALCOCIBO.

Dentro la CONALCOCIBO los miembros del Directorio ocupan puestos que se asemejan a las funciones de las instituciones del Estado, en esta estructura el Presidente es quien tiene el rango mas alto, pero también existen otros cargos en el Directorio con diferentes atribuciones e importancia. Sin embargo esas funciones no están bien definidas en su Reglamento Interno ni en su Estructura Ejecutiva, que les permita elaborar, analizar, concluir y recomendar acciones específicas en su espacio, a esta falencia también se agrega el número elevado de cargos dentro el Directorio y por consiguiente la difusa responsabilidad en sus actividades, que hace compleja la ordenación de tareas. Estos son factores que impiden de alguna manera la administración y la consolidación de la Confederación, por lo que se requiere ajustes de dirección de timón constantes y continuos, para dar con los objetivos preestablecidos.

Este Directorio debe tomar en cuenta, que para el logro de sus objetivos, debe considerar estos y otros factores, como: la planificación, la organización, la ejecución y el control de las acciones en la CONALCOCIBO.

La planificación permite al Directorio decidir el curso de las acciones, acordes con los objetivos y fines de la organización. La planificación debe ser la guía para cualquier tipo de institución y/o organización que tiene fines y metas establecidas, de tal manera que sus acciones sean controladas y evaluadas.

La organización posibilita una correcta distribución del trabajo, por lo que los dirigentes de la Confederación deben adecuar sus acciones a los objetivos propuestos y a los recursos con los que cuentan.

La ejecución de las tareas planificadas, se realiza con adecuado uso de los medios o recursos de que se dispone, para alcanzar los objetivos y, consiguientemente llevar adelante posteriores toma de decisiones respecto a las actividades propuestas.

El control permite garantizar que las actividades concretas se ajusten a las actividades proyectadas, este control permitirá a la Confederación medir los resultados y comparar los mismos con los objetivos esperados. Si a la conclusión de la acción no se consigue el resultado esperado, se deben tomar medidas correctivas que reubiquen o reencausen el curso de las acciones.

Con la puesta en marcha de estas observaciones, el desempeño de cualquier organización tiende a escalar, tiende a ascender, y *la eficiencia administrativa aumenta si se mantiene al mínimo el número de niveles jerárquicos por los cuales tiene que pasar un asunto antes que se actúe en el.* (SIMON, Herbert; 1999; 279)

Por esta razón es imprescindible reformular el desempeño que a momento tiene la dirección de la CONALCOCIBO y así esclarecer las funciones que deben cumplir cada uno de los miembros del Directorio, puesto que las funciones, actividades y tareas deben asignarse con toda especificidad a las unidades que componen la organización. (ROSENBLOOM, David; 1999; 842)

La Confederación tiene 29 cargos dentro su Directiva (ver anexos), al parecer un alto número, que sin embargo no les otorga a sus dirigentes un desenvolvimiento correcto en sus funciones, y hasta puede ser un obstáculo a su eficaz funcionamiento, por lo que el planteamiento es: reducir el número de dirigentes y la asignación de nuevas funciones a los mismos. Para ello se pone en consideración el siguiente esbozo de funciones:

a) PRESIDENCIA.- Máxima autoridad de la institución, tiene el poder de decisión en toma de acciones, reconocido por las diferentes secretarías y encargado de representar a la Confederación en todos los actos sociales, políticos y jurídicos.

b) VICEPRESIDENCIA.- Encargada de suplir al Presidente en caso de ausencia las veces que sea necesario y en caso de renuncia de manera permanente, tiene poder de decisión dentro la Confederación.

c) SECRETARÍA GENERAL.- Facultada para revisar los informes, documentos recepcionados por la Confederación y también los que van a ser enviados por la misma, para posteriormente elevar un pequeño informe verbal al Presidente, posteriormente deriva la correspondencia a las distintas Secretarías según a quién vaya dirigido.

d) SECRETARÍA DE ACTAS.- Encomendada de elaborar el acta de las diversas sesiones, controla la asistencia de los miembros de la Directiva y de los demás delegados participantes en cada sesión. Esta Secretaría no tiene la potestad de firmar documentos en nombre de la Confederación (aspecto que actualmente se viene dando, y que se pretende cambiar).

e) SECRETARÍA DE HACIENDA.- Encargada de registrar en forma documentada todos los ingresos y egresos de la Confederación, de llevar un inventario de los bienes muebles e inmuebles, velar por la correcta utilización de los recursos materiales y económicos disponibles, elabora también el presupuesto de ingresos y gastos anuales poniéndolo a consideración de la Directiva.

f) SECRETARÍA DE ORGANIZACIÓN.- Comisionada para llevar a cabo un registro de todas las organizaciones afiliadas a la Confederación, mantiene permanente comunicación con éstas a través de la preparación y promoción de cursos de capacitación, vigila además la correcta aplicación del Estatuto de la Confederación.

g) SECRETARÍA DE URBANIZACIÓN Y VIVIENDA.- Encargada de gestionar la construcción de habitación humana permanente para sus afiliados y/o representados, mejorando así las condiciones de vida de los mismos, ya que la vivienda está estrechamente unida al desarrollo social, económico y político de la humanidad. También está encargado de otorgar o proveer vivienda temporal a las delegaciones y representaciones de las

organizaciones afiliadas, provenientes de las distintas regiones del país en caso de visitas, conferencias, congresos y demás eventos.

h) SECRETARÍA DE CONFLICTOS.- Encargada de informar al Presidente la existencia de conflictos originados en contra de la Confederación por situaciones externas o al interior de la misma por divergencias o discrepancias entre sus miembros, propone además acciones de solución para cada conflicto, establece también las responsabilidades de los miembros que hayan incurrido en actos de indisciplina, interviene en las querellas de las organizaciones afiliadas buscando la solución mediante el diálogo y la persuasión.

i) SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA, DEPORTES Y GÉNERO.- Facultada para velar por la conservación de las escuelas e instalaciones destinadas al esparcimiento cultural y deportivo dentro el área rural. También esta delegado para capacitar a los miembros de la Confederación, con el objetivo que asuman conductas de identificación de acuerdo a la cultura y el modo de vida provincial, ya que la conducta bien formada permite una adecuada socialización entre sus miembros. Este proceso se logra a través de seminarios, talleres y otras actividades que esta Secretaría realiza, en lo posible mediante la coordinación con instituciones afines al caso. También apoya a las organizaciones vecinales, gremiales o campesinas y a los comités de padres de familia en las escuelas rurales.

j) SECRETARÍA DE TRANSPORTES Y COMUNICACIÓN.- Comisionada de gestionar el mantenimiento y la conservación de los caminos troncales, provinciales, ramales. Busca también ante autoridades gubernamentales la apertura de nuevas vías de comunicación, asimismo, mantiene una estrecha relación con la Superintendencia de Telecomunicaciones para promover una permanente y adecuada comunicación radial, televisiva y telefónica en el área rural.

k) SECRETARÍA DE SALUD.- Encargada de vigilar el adecuado funcionamiento y mantenimiento de los centros de salud y las postas sanitarias, coordina su tarea con los municipios en cuanto a la gestiones para la construcción de nuevos centros de salud y

hospitales especializados en medicina preventiva. Gestiona y fiscaliza además la donación y dotación de equipos y materiales para la atención médica.

l) SECRETARÍA DE GANADERÍA Y AGRICULTURA.- Gestiona la puesta en marcha de programas y proyectos que los sectores rurales consideren necesarios y pertinentes para mejorar los métodos de cultivo y sanidad animal, busca además mercados para la producción agropecuaria en las mismas provincias.

m) SECRETARÍA DE PARTICIPACIÓN POPULAR Y DERECHOS HUMANOS.- Se encarga de promover la participación de todas las comunidades indígenas y campesinas en la vida jurídica, política y económica del país, asimismo garantiza la igualdad de oportunidades en los niveles de representación de la Confederación, promoviendo a la vez el respeto a los derechos humanos en el área rural.

n) SECRETARÍA DE RELACIONES PÚBLICAS.- Se ocupa de difundir entre los miembros de la Confederación las resoluciones adoptadas, mantiene una vinculación permanente con los medios de comunicación radial, televisiva y escrita para divulgar con mayor amplitud los problemas que afronta el área rural. Difunde por otra parte las convocatorias a congresos, conferencias, seminarios y ampliados de la Confederación, también está a su cargo mantener una estrecha relación con otras organizaciones rurales, con municipios, prefecturas, ministerios y con organismos de cooperación internacional, pudiendo elaborar un calendario anual de eventos sociales y sindicales previstos, que debe ser aprobado por la Directiva.

o) ASESORÍA JURÍDICA.- Autorizada por la Confederación para llevar a cabo las acciones legales que sean necesarias, para precautelar el derecho de todos los afiliados, también tiene la función de consejero de la Presidencia y de la Directiva dando luces en cuanto al ordenamiento jurídico-legal del país.

El Directorio, encargado de dirigir la CONALCOCIBO, no solo requiere de buena voluntad para lograr el éxito esperado, sino sobre todo requiere de capacidad, idoneidad,

eficiencia y eficacia individual, pero también grupal, ya que la Directiva debe encarar tareas de manera colegiada, y además, cada uno de sus miembros tiene tareas específicas que cumplir. Por ello la CONALCOCIBO debe esforzarse por contar con profesionales de origen campesino, para que la Confederación goce de la confianza necesaria por parte de sus representados, así, éste profesional que posee conciencia de la realidad por su propia vivencia, sabrá identificar y atacar los problemas mas apremiantes, encaminando a la institución, a la consecución de sus intereses, objetivos y metas.

Una gestión administrativa bien conducida concluye con resultados palpables, susceptibles de evaluación, concluye con una fortalecida organización, con una convenientemente orientación asegurando la continuidad de los planes y las acciones.

3.6. EL LIDERAZGO.

Las organizaciones representativas son actualmente víctimas de un desmérito estrepitoso. Algunas de las críticas mas duras hacia estas son: ineficacia, corrupción, incapacidad de auténtica representación, inoperancia en la canalización de demandas, falta de democratización en sus filas, intransigencia, debilidad, incapacidad para conseguir la adhesión de sus representados y la falta de liderazgo en sus representantes. Estas críticas se dan en medio de complejos problemas en materia económica, ya que las ideas monetarias y la globalización dominan los escenarios políticos y los ámbitos de toma de decisiones. Por esto la base exige a sus dirigentes mayor participación y mayor atención, para que sus opiniones sean escuchadas, pero sobre todo la exigencia del conjunto es: la combinación de soluciones prácticas a los problemas cotidianos con la ética en la actitud dirigencial.

Por esta razón las críticas se orientan sobre todo hacia la imagen, las virtudes, los defectos y las acciones de los dirigentes que los representan, ya que la formulación de proyectos viables y realistas -que es lo fundamental- no son cumplidos debido a la falta de capacidad de sus dirigentes, fallando entonces la dirección de la Confederación. En estas

circunstancias no vale la pena o no interesa el discurso pragmático como paradigma, sino cuentan: la ejecución de tareas y la resolución de problemas.

Son muchas las organizaciones que asumen o van asumiendo esta actitud, es decir que exigen el cumplimiento de lo programado o planificado. Entonces, al dirigente o representante no le queda más que recoger las demandas aisladas, agregarlas, ordenarlas y sistematizarlas en función a las prioridades y presentar una única agenda para ser aprobada por la Directiva y por la Asamblea. La principal orientación es cumplir con los objetivos trazados por la institución en pleno, abriéndose la posibilidad de elaborar modelos de acción y también, modelos de responsabilidad de las acciones dirigenciales, que serán muy útiles a las posteriores Directivas.

Con todos estos datos las bases de la estructura se irán consolidando, es decir el miembro o afiliado común, evaluará los rasgos del líder: su capacidad profesional, su capacidad de resolución de problemas, su conocimiento sobre la normativa nacional, sobre las costumbres y tradiciones de las comunidades, su buen o mal discurso, la relación de su discurso con sus acciones concretas, su origen o procedencia y por supuesto la continuidad e innovación en la administración de las tareas que quedaron pendientes por el cambio de Directorio.

En este punto es muy importante mencionar cuales son los rasgos principales de un líder, los que fueron identificados claramente por Pablo Dermisaky:

- a) *“El líder es sin duda más inteligente que el promedio de sus seguidores. Mientras que estos pueden ser más inteligentes de manera individual y particular que aquél, el líder ejecutivo tiene la capacidad de ver su organización en conjunto.*
- b) *El líder es capaz de adaptarse a diferentes situaciones. Puede despertar un interés común entre personas de diversos antecedentes y condiciones.*

- c) *El líder tiene una facilidad de palabra común. Puede expresar sus ideas con claridad, explicar su posición, “vender” sus planes y ganar el apoyo de sus subordinados.*
- d) *Mental y emocionalmente el líder es una persona madura, estable, discreta, responsable, que se acomoda bien en el trabajo con su gente.*
- e) *Tiene un impulso vigoroso que lo lleva a realizar algo. Es ambicioso, a veces hasta la obsesión, y dedica largas horas de trabajo a cumplir sus ambiciones.*
- f) *El líder reconoce la importancia de la cooperación, y por consiguiente entiende y practica buenas relaciones humanas”²⁷.*

Estos rasgos del líder, sumados a otros, hacen que la dirección de cualquier organización sea la más eficiente y eficaz a la hora de resolver problemas coyunturales y estructurales, y por sobre todo a plasmar en la práctica los planes y programas para la consecución de objetivos y metas, que beneficiará a toda la institución.

3.7. ESCENARIO EN EL QUE SE DESENVUELVEN LOS DIRIGENTES DE LA CONALCOCIBO.

Si la CONALCOCIBO tiene defectos en su ordenación, se debe a que en sus representantes existen algunos dirigentes que no tienen **respuestas**²⁸ a los problemas que enfrenta la Confederación, no tienen la capacidad de decisión, ni un lineamiento o directriz que encamine el mejor futuro de la Confederación, no saben que camino tomar en pro de la organización. Por lo que la CONALCOCIBO debe buscar en sus mismas bases a dirigentes que puedan convertir los problemas mas difíciles en simples, dirigentes que identifiquen fácilmente y enfrenten aquellos problemas que obstaculizan el desarrollo de la organización. Puesto que cualquier organización político-social esta compuesta por representantes y representados, la organización debe –en gran parte- sus éxitos a la capacidad de dirección que demuestran sus delegados, dirigentes o ejecutores.

²⁷ DERMISAKY, Pablo; 1987; “**Ciencia de la Administración**”; Editorial LOS AMIGOS DEL LIBRO; La Paz-Bolivia

²⁸ Digo respuestas por que muchas personas que participan dentro de una organización, consideran que el líder es aquel que es conocido por todos y que tienen demasiado carisma para con los demás, cosa que es falsa.

También es necesario que la CONALCOCIBO busque la colaboración de instituciones públicas y privadas, para hacer posible una formación técnica entre sus miembros, ya que al contar con mayores habilidades, sus dirigentes serán capaces de elaborar e implementar proyectos efectivos.

El líder dentro de la Confederación debe ser capaz de mover a sus representados en la dirección deseada, el ciudadano representado puede ser adecuadamente motivado cuando su líder lleva a cabo acciones que precisamente satisfacen sus necesidades materiales y espirituales. Por esta razón todos los ciudadanos organizados en la CONALCOCIBO, pueden -bajo esta lógica- cooperar más fácilmente al líder que se interesa en sus problemas. El líder para lograr sus propósitos, tiene que ser consecuente con sus acciones, debe ser comunicativo y por supuesto debe ser un buen consejero.

Los dirigentes de la CONALCOCIBO deben asumir nuevas formas de comunicación, a través de una nueva y más abierta forma de pensar y abordar la realidad, es decir, desde una posición de permanente construcción de planes, métodos y técnicas, con la consiguiente distribución y asignación de tareas específicas entre sus miembros, como forma de nueva perspectiva de una correcta organización. En síntesis se debe elevar la realidad a un campo de operaciones, posibilitando que se formen mejores relaciones en base a las articulaciones de los sectores del área rural, que exigen un abierto carácter de razonamiento para dar soluciones a los problemas rurales.

3.8. LOS CONVENIOS.

Muchas organizaciones representativas vieron por conveniente lograr sus objetivando su adherencia en una verdadera colaboración de su desempeño. Esta se asegura mediante contactos de ayuda material y de asesoramiento entre una organizaciones representativas, con las demás organizaciones encargadas de velar por los intereses de aquel sector al cual representan, lo que permite, en cualquier momento: saber la situación real del sector al cual representan, como se desenvuelven, que se quiere lograr con su representación, cuales son los factores que obstaculizan su misión, y como se puede lograr aquello que esperan,

sabiendo a través de esta participación conjunta, como cuando y hasta que punto una organización puede contar con apoyo eficaz de otras organizaciones.

Por supuesto el aspecto económico es la principal razón de ser de los convenios entre organizaciones, pues muchas veces no habían sido ejecutados por falta de recursos este es un tema muy interesante, porque *el financiamiento sindical boliviano constituye uno de los temas menos investigados científicamente, ya que no existen informaciones confiables sobre esta temática, sino indicios muy vagos.* (MANCILLA, H.C.F. 1993 : 36)

Esto implica que los convenios aseguran mejores resultados en el desempeño de una organización y la relación que tengan con otras organizaciones de similares objetivos, comunican y reciben entonces toda la información que pueda interesarles, echando mano a los medios de que disponen. Solo si se cuenta con la recíproca cooperación, las organizaciones podrán cumplir sus misiones y objetivos trazados. La cooperación entre organizaciones debe entenderse como la unidad de voluntades a través de la armonía de sus acciones.

Si bien todas las organizaciones rurales deben ser económicamente sustentadas para la consecución de sus objetivos, los problemas de fondo son dos: la capacidad de sus dirigentes para dar con las prioridades y la firma de convenios que hagan posible su sostenibilidad. Este fenómeno entre otras cosas, provoca un sentido de lealtad de los representados por la organización gracias a la eficacia de la misma.

3.9. ALGUNOS CONVENIOS DE LA CONALCOCIBO.

Actualmente la CONALCOCIBO a través de sus dirigentes está en reuniones con representantes de organismos internacionales, esto para la creación de acuerdos de cooperación que faciliten el desempeño de la Confederación, entre estos se encuentran:

OMS – OPS, representante José Antonio Pages

UNFPA, representante Pedro Pablo Villanueva

JICA, Representante Kazuo Nagai

Las posibilidades de cooperación por parte de los organismos internacionales mencionados son amplias, debido a que la CONALCOCIBO ha demostrado a estos organismos el arduo trabajo por lograr su consolidación como institución representativa del área rural, sin embargo aun no llegan a plasmarse estos convenios por la falta de coordinación en la dirigencia y en las mismas base y porque no se tiene claro que es lo que realmente quieren de estos organismos y que pueden ofrecer a estos.

La Confederación debe esforzarse por lograr financiamientos externos y otros recursos materiales para destinarlos en beneficio de sus representados, todo esto, con el objetivo del desarrollo rural ya que esta cooperación puede lograrse dentro del marco de las actividades de la CONALCOCIBO. Esta Confederación debe realizar este y otros esfuerzos institucionales, porque se ha comprobado el desinterés de los gobiernos de turno por dar soluciones al sector rural, al haber sido disueltas la mayor parte de los fondos nacionales e internacionales destinados a proyectos de desarrollo rural.

Para lograr la cooperación de otras organizaciones se debe contar con un personal capacitado y comprometido con la realidad rural, esto puede asegurar la realización de convenios y se destacaría claramente en este tipo de convenios el objetivo de la organización.

Este tipo de de convenios pueden ayudar a la ejecución de proyectos que tiene la Confederación y contribuir de esta manera al desarrollo de los modestos hogares del sector rural contando para este propósito con personas que conozcan esa realidad, ya que actualmente la CONALCOCIBO no puede ejecutar proyectos, ni puede cumplir su rol fiscalizador en todos los municipios del país precisamente por la falta de recursos económicos y humanos.

CUARTA PARTE
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIÓN.

Mas allá de la asimilación de las funciones que cumplen ésta y otras organizaciones representativas del sector rural, se constata que las transformaciones económicas a nivel mundial en sus distintos niveles explican el surgimiento de instituciones sociales que luchan por los intereses de sus sectores, de sus afiliados o de sus representados frente a la inoperancia e inactividad de los gobiernos de turno. Es ésta la principal razón por la que los ciudadanos se unen y se organizan en instituciones como la CONALCOCIBO para la consecución de sus intereses.

Este tipo organizaciones tienen como meta el desarrollo de su sector, para lo que buscan entre sus mismos afiliados a los representantes que sean capaces e idóneos, pero sobre todo que sepan interpretar la realidad en la que viven todos sus compañeros de base. A ese tipo de organización rural se le augura un buen desarrollo, porque al seguir esa dirección obtendrá el éxito esperado en el proceso de desarrollo rural. Las consignas de estas “verdaderas” organizaciones sociales no puede ser la demagogia, la tiranía, el engaño u otra forma de simple vanguardismo, sino mas bien la permanente canalización de demandas a ser resueltas por el gobierno central y los gobiernos municipales, tal como sucede con la necesidad de: electrificación, micro riego, educación, carreteras, atención médica, inversión estatal para la productividad del agro, mejores precios y mercados para los productos entre otros. Por esta razón, la CONALCOCIBO y otras organizaciones similares deben recoger de sus representados aquello que realmente les interesa, es decir deben reflejar el conjunto de inquietudes y voces de sus representados formando una amalgama de necesidades, luego proseguir con las gestiones ineludibles para lograr la atención estatal y la cooperación internacional.

Sin embargo el habitante rural tiene distintas clases de intereses, generalmente de carácter colectivo y buscan generalmente satisfacer sus necesidades más esenciales o elementales. Al no tener los medios adecuados para su subsistencia, emigra a las ciudades o se va del país, especialmente por obtener una fuente de trabajo que le asegure los recursos económicos suficientes para su manutención y la de su familia. Los campesinos y

originarios que permanecen en sus regiones, intentan organizarse, formando y estableciendo estructuras que den cuenta de su realidad y que canalice sus demandas.

Al pasar los años, se ha venido produciendo en el país un crecimiento de este tipo de organizaciones sociales, sin embargo este fenómeno se produce paralelamente al descrédito actual que sufren otras organizaciones similares, debido a que no siguieron y no siguen los lineamientos que generaron su existencia. Este y otros problemas –que tienen cualquier organización social- deben ser enfrentados por todos los miembros de la misma organización, valorando continuamente sus planes, estrategias y programas que permitan a esa organización cumplir con las metas y fines por las cuales nació.

Bajo estas condiciones, la CONALCOCIBO -como institución destinada a la asistencia de las comunidades y alcaldías-, para tener éxito y ser un factor del desarrollo social rural debe redefinir su forma de interactuar con los habitantes, las comunidades, y las organizaciones rurales, vinculándose e interrelacionándose con otras instituciones similares, con los municipios rurales y el gobierno nacional. Sólo así puede convertirse en una eficiente institución canalizadora de demandas logrando la asistencia necesaria de los municipios, del gobierno central y hasta de organismos de cooperación internacional: convirtiéndose por tanto en un verdadero agente de desarrollo rural.

La Confederación no solo debe ampliar su percepción del mundo, sino que debe traducir en hechos sus conocimientos tecnológicos y cognoscitivos del área rural, para permitir así una mayor producción agropecuaria, mercados para una comercialización en mejores condiciones y quizá hasta con ciertas ventajas para el sector, lo que facilitará a su vez, mayor salud, educación e ingresos para las comunidades y habitantes en general, iniciándose de esta manera el proceso del desarrollo rural.

Para la consolidación de una organización con carácter nacional y en un sector como el área rural, es importante contar con dirigentes propios y no prestados, con estructuras, estatutos y reglamentos que obliguen al dirigente de este tipo de organización a cumplir con las normas y lineamientos. Una organización nacional debe tomar en cuenta todas las

demandas de los diferentes sectores a los cuales representa, ya que de esta manera se logra la integración de todos aquellos que dependen de una estructura.

En este sentido una organización nacional –como la CONALCOCIBO- no debe vigilar simplemente los derechos y necesidades del sector, sino también debe empujar la obtención de recursos materiales y económicos, para poner en práctica sus objetivos y metas. Estos son los supuestos primordiales que permiten la consolidación de una organización nacional, siendo ese el camino correcto para iniciar el proceso de desarrollo rural tan anhelado, posibilitando a la vez que esta y otras organizaciones sociales se fortifiquen, se potencien, y tengan duración, estabilidad y continuidad en el tiempo.

Por esta razón la CONALCOCIBO debe buscar mayor participación en la elaboración y planificación de proyectos en instancias gubernamentales y municipales, a través de sus representantes, formando parte de los planes y proyectos durante todo el proceso, es decir desde su inicio hasta su culminación. Es todavía muy pronto para saber si con la Confederación el área rural ha mejorado sustancialmente, o si las necesidades de este sector están siendo satisfechas de manera cualitativa, ya que los afiliados a la CONALCOCIBO vieron transcurrir estos años de gestión administrativa en la organización y consolidación de la Confederación en todas las regiones del país. Siendo entonces una institución nacional y por las características del área rural es muy complejo que esta Confederación arroje resultados cualitativos en tan poco tiempo. La institución debe continuar buscando por tanto, convenios necesarios para ejecutar y fiscalizar proyectos que determinen el desarrollo del área rural, pero estas acciones deben ser apoyadas por una constante representación de los dirigentes -de las distintas organizaciones representadas por la Confederación-, que desde ya tienen mayor experiencia, por que sus organizaciones tienen mas tiempo de vida.

Un mejor relacionamiento de los representantes dentro de una organización debe ser una herramienta indispensable para la administración de cualquier tipo de organización, más aún todavía cuando esos representantes tienen diferentes modos de vida, provienen de diversos lugares, tienen otras costumbres y tradiciones. Esta realidad multiétnica y

pluricultural de Bolivia exige una mayor interacción de sus agentes e instituciones, exige una constante y continua interacción, para integrar las ideas, los planes, los programas y los proyectos que los llevarán al desarrollo conjunto, precautelando de esta manera la unidad del país.

Estas son las características de las organizaciones representativas rurales que van surgiendo en los últimos tiempos, es decir, que se van comportando acorde al momento, acorde a las necesidades, exigiendo cada vez más atenciones al gobierno central, pero también a los gobiernos municipales. Las demandas entonces están en cursos de ser adecuadamente encaminadas, pues sus interlocutores están aprendiendo a expresar mejor el sentir de su conjunto social, están aprendiendo a negociar, y lo que es más importante sus bases ya aprendieron a tenerlos vigilados y controlados, por medio de la permanente interacción en los informes que la directiva realiza y las consultas que obligatoriamente recogen los dirigentes de las bases para tomar una decisión. Las organizaciones sociales campesinas han generado hace mucho tiempo atrás: la participación política, la democracia participativa, combinándola con la democracia representativa, que primó en el sistema político boliviano. Las organizaciones sociales lograban solamente promesas o soluciones disfrazadas, que desviaban la atención de la organización para luego desarticularlos y desmovilizarlos, esto se debía a que no eran efectivos la participación ni el control ejercido por las bases hacia sus dirigentes, por lo que el conflicto social terminaba con la compra de dirigentes o con la firma de compromisos que nunca se cumplían. Los afiliados a las organizaciones sociales –entre ellas la CONALCOCIBO- están cada vez más dispuestas a realizar movilizaciones sociales, plantean mayores demandas y son más duros en las negociaciones, por estas circunstancias se deben plantear cambios importantes en la manera de canalizar las demandas, en la manera de consumir la representación y la manera de cómo generar mayor participación de las bases en las gestiones de la institución para el logro de sus metas.

RECOMENDACIONES.

1. ORGANIZACIÓN.

- La CONALCOCIBO -como institución destinada a la asistencia de las comunidades y alcaldías-, para tener éxito y ser un factor del desarrollo social rural debe vincularse e interrelacionarse con otras instituciones similares, con los municipios rurales y el gobierno nacional.
- La CONALCOCIBO- no debe vigilar simplemente los derechos y necesidades del sector, sino también debe trabajar para obtener recursos materiales y económicos, que le permitan poner en práctica sus objetivos y metas.
- Para una correcta marcha de la institución, la CONALCOCIBO debe mantener unidos a sus representados a través del grado de conciencia respecto a la realidad rural, a fin de que todos contribuyan y colaboren en los asuntos de la Confederación.
- Buscar entre sus mismos afiliados a los representantes que sean capaces e idóneos, pero sobre todo que sepan interpretar la realidad en la que viven todos sus compañeros de base y por tanto capaces de avivar la canalización de sus demandas.
- Dentro la Confederación se debe planificar y coordinar el trabajo de todas las Secretarías, bajo la dirección del Presidente y de la Secretaría General, ratificando teórica y prácticamente que el trabajo en equipo trae resultados positivos.
- A través de la participación activa y democrática de todos los afiliados a la CONALCOCIBO y por medio de sus representantes, estos deben presentar sugerencias al Directorio, con la que se pueda hacer una agenda común conteniendo las demandas de todas las provincias representadas por la Confederación, que luego se pondrán a consideración de sus bases para ser modificadas o ratificadas.
- Teniendo una agenda común de demandas y conociendo las necesidades más esenciales del sector rural, se tendrá que obtener y hacer aprobar proyectos que puestos en marcha por el gobierno central y/o los gobiernos municipales irán concretando el desarrollo rural buscado.

- Es necesario una acción inmediata de la CONALCOCIBO para el reconocimiento e integración de las regiones que aún no están representadas, que son discriminadas, excluidas o marginadas de la vida socio-económica nacional, lo que imposibilita un desarrollo equitativo.
- Se deben elaborar programas conteniendo objetivos claros para cada gestión administrativa de la CONALCOCIBO, ya que estos facilitan seguir un camino trazado, impidiendo por otra parte a la organización deambular sin horizonte. Por consiguiente, la implementación del Sistema de Organización Administrativa (S.O.A.) sería de gran ayuda para una evaluación anual del desempeño del directorio de la Confederación, este sistema contendrá todos los planes ejecutados y los programas aún no ejecutados, más su consiguiente evaluación.

2. DIRECCIÓN.

- Una buena dirección de la CONALCOCIBO debe contar con Dirigentes que demuestren preparación teórica (discurso) y práctica (capacidad organizativa) para dirigir. Estas habilidades deben ser demostradas por el dirigente en el cumplimiento de sus competencias y deben ser evaluadas por las bases en el trabajo colectivo realizado por la Directiva de la organización.
- La Directiva debe buscar de manera permanente canalizar las demandas del sector priorizando la importancia de las necesidades, de tal manera que sean resueltas por el gobierno central y los gobiernos municipales, tal como sucede con la necesidad de: electrificación, micro riego, educación, carreteras, atención médica, inversión estatal para la productividad del agro, mejores precios y mercados para los productos entre otros.
- El trabajo colectivo debe ser una premisa en la CONALCOCIBO y todos los dirigentes deben contribuir a esta labor en la medida de sus capacidades, conduciendo y orientando a la Confederación, a través de la permanente consulta a sus bases, puesto que ésta forma de trabajo permite intercambiar puntos de vista que a la postre han de servir a la formación teórico y práctica de todos sus dirigentes.

- Las bases deben exigir que sus dirigentes cumplan cabalmente con su responsabilidad como dirigentes, enmarcándose para este propósito en los Estatutos que tiene la Confederación. Los Dirigentes no deben improvisar sus acciones, sino que deben contar con el debido estudio de las normas y analizar continuamente la realidad y el contexto en el que están llamados a intervenir.

3. LIDERAZGO.

Para la formación de dirigentes concientes y consecuentes con los objetivos y las metas trazadas por la CONALCOCIBO se debe:

- a) Preparar talleres con temas coyunturales, dirigenciales, de liderazgo y de política en general.
- b) Organizar una biblioteca en la Confederación con libros, afiches, revistas y periódicos que sirvan para mantener informados y teóricamente preparados a Dirigentes y dirigidos.
- c) Planificar conferencias y seminarios sobre los problemas del área rural, para que permitan un mejor conocimiento y una mayor asimilación de la realidad rural.
- d) Proyectar estrategias de participación para el campesinado, de manera que los ciudadanos rurales en sus municipios relacionen su identidad con las necesidades reales del lugar.

4. CONVENIOS.

- Se debe promocionar a la CONALCOCIBO desde la Directiva, con el fin de aglutinar a otras organizaciones representativas del área rural, pero también para atraer a organismos internacionales que puedan brindar financiamiento económico y material o brindar adiestramiento productivo.
- Para que los ciudadanos bolivianos puedan conocer a la CONALCOCIBO, ésta debe prestar servicios a la colectividad, ya sean culturales, artísticos, de obras sociales, de interacción social, etc., puesto que este tipo de acciones cultivan una

imagen favorable de una organización frente a la ciudadanía, atrayendo también la curiosidad y el apoyo de la sociedad hacia la Confederación.

OTROS.

- Es importante que la CONALCOCIBO realice un taller abierto con la participación de todos sus miembros para considerar la realidad actual de la Confederación y a partir de ahí replantear sus estrategias y metodologías de acción a fin de obtener nuevos y mejores resultados.
- Es necesaria la realización de seminarios dentro la CONALCOCIBO, dirigidos a la capacitación de los dirigentes de su directorio, referidos a la Ley SAFCO y otras leyes relacionadas a la organización, como: La Participación Popular, La Ley de Municipalidades, para que ejerzan adecuada fiscalización de las distintas organizaciones a su cargo.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 ALBÓ, Xavier; (Cord), 1998; **“Ojotas al Poder Local, Cuatro Años Después”**; Editorial CIPCA y PADER; La Paz- Bolivia.
- 2 CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES (CENDES); 1989; **“Sindicalismo Campesino, Principios y Estatutos”**; Editorial CENDES; La Paz-Bolivia.
- 3 CONALCOCIBO; 2001; **“Estatuto Orgánico de la Confederación Nacional de Comités Cívicos de Bolivia”**; Editorial CONALCOCIBO; La Paz-Bolivia.
- 4 CONALCOCIBO; 2001; **“Reglamento Interno de la Confederación Nacional de Comités Cívicos de Bolivia”**; Editorial CONALCOCIBO; La Paz-Bolivia.
- 5 DE LA VEGA, Julio Cesar; 1988; **“Diccionario Consultor Político”**; Editorial LIBREX; Buenos Aires-Argentina.
- 6 DERMISAKY, Pablo; 1987; **“Ciencia de la Administración”**; Editorial LOS AMIGOS DEL LIBRO; La Paz-Bolivia.
- 7 BIBLIOTECA DE CONSULTA MICROSOFT; Encarta 2004; Microsoft Corporation.
- 8 H. CONGRESO DE LA NACION; 1997; **“Constitución Política del Estado”**; Editorial GACETA OFICIAL; La Paz-Bolivia.
- 9 H. CONGRESO DE LA NACION; 2004; **“Constitución Política del Estado”**; Editorial GACETA OFICIAL; La Paz-Bolivia.
- 10 H. CONGRESO DE LA NACION; 2000; **“Ley de Participación Popular”**; Editorial GACETA OFICIAL; La Paz-Bolivia.
- 11 H. CONGRESO DE LA NACION; 1999; **“Ley de Municipalidades”**; Editorial GACETA OFICIAL; La Paz-Bolivia.
- 12 H. CONGRESO DE LA NACION; 1998; **“Ley de Descentralización Administrativa”**; Editorial GACETA OFICIAL; La Paz-Bolivia.
- 13 LASERNA, Roberto; 1985; **“Movimiento Regional y Democracia” en *Democracia y Participación Popular (1952-1982)***; Editorial FLACSO; La Paz-Bolivia.
- 14 LAZARTE, Jorge; **“Partidos Políticos, Problemas de Representatividad y Nuevos Retos de la Democracia. (Una Reflexión con Referencia a la**

- Situación en Bolivia**”); en MANZ, Thomas y ZUAZO, Moira (Cord); **“Partidos Políticos y Representación en América Latina”**; FES-ILDIS; 1998; Editorial NUEVA SOCIEDAD; Caracas-Venezuela.
- 15 LORA, Guillermo; 1989; **“Las Clases Sociales y su Mecánica en Bolivia”**; Editorial LA COLMENA; La Paz-Bolivia.
- 16 MANSILLA H.C.F.; 1993; **“La Identidad Social y el Rol Político del Sindicalismo Boliviano”**; Editorial CEDEM; La Paz-Bolivia.
- 17 MAYNTZ, Renate; 1985; **“Sociología de la Administración Pública”**; Editorial ALIANZA; Madrid-España.
- 18 MEYNAUD, Jean; 1978; **“Los Grupos de Presión”**; Editorial UNIVERSITARIA; Buenos Aires-Argentina.
- 19 MICHELS, Roberts; 1979; **“Los Partidos Políticos: Un Estudio Sociológico de las Tendencias Oligárquicas de la Democracia Moderna”**; AMORRORTU Editores; Buenos Aires-Argentina.
- 20 MOLINA, Hugo; TICONA, Esteban; ROJAS, Gonzalo; ALBÓ, Xavier; **“Votos y Whipalas, Campesinos y Pueblos Originarios en Democracia”**; 1995; Cuadernos de Investigación N° 43; Editorial CIPCA; La Paz-Bolivia.
- 21 PEREZ DE CASTAÑOS, María I.; VALDIVIA URIDIDINEA, José; 1997; **“Participación Popular, Primeras Visiones Sobre Logros y Limitaciones”**; Editorial EDOBOL; La Paz-Bolivia.
- 22 PFEFFER, Jeffrey; 1992; **“Organización y Teoría de las Organizaciones”**; Editorial FONDO DE CULTURA ECONÓMICA; México D.F.
- 23 SHAFRITZ, Jay M.; HYDE, Albert C.; 1999; **“Clásicos de La Administración Pública”**; Editorial FONDO DE CULTURA ECONÓMICA; México D.F.
- 24 TOFFLER, Alvin; 1995; **“El SHOCK del Futuro”**; PLAZA & JANES Editores; México D.F.
- 25 TORANZO R., Carlos; PINEDO, Eduardo (Cord); 1994; **“Municipio y Participación”**; Editorial ILDIS-PROADE; La Paz-Bolivia.
- 26 VINCENT, André; 1975; **“Derecho de los Indios y Desarrollo y el Hispanoamérica”**; Editorial CULTURA HISPÁNIZA; Madrid-España.

ANEXOS

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Es una organización nacional. - Cualquier demanda regional o local puede ser inserta en una agenda nacional, logrando la unión de todos los sectores. - Cuenta con dirigentes provenientes de comunidades campesinas, por consiguiente conocedores de la realidad rural. - La Confederación cuenta con el apoyo de otros habitantes rurales. - No existe ingerencia política. - La Confederación está reconocida por el ordenamiento jurídico del país y tiene personería jurídica. 	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Es una institución nueva que se va estructurando y consolidando. - Cuenta con proyectos atractivos para el desarrollo de distintas regiones rurales del país. - A través de convenios interinstitucionales busca financiamiento para ejecutar los proyectos planteados. - Está en proceso de negociación de demandas con el Gobierno, consolidándose de esta manera como una Institución importante del sector campesino.
<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - No tiene suficiente infraestructura a nivel nacional. - Posee poca comunicación con las dirigencias regionales. - Cuenta con escasos recursos económicos que imposibilitan la puesta en marcha de planes y proyectos de desarrollo rural. - Tiene un reducido personal de apoyo que coadyuve en la consecución de objetivos. - Falta liderazgo y consecuencia en algunos dirigentes. - Tiene un amplio espectro de trabajo y el área rural boliviana es tan diversa como lo son sus demandas. 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Existen otras organizaciones rurales mas consolidadas que le quitan protagonismo, como la CSUTCB. - Hay un desentendimiento completo por parte de instancias gubernamentales del país en cuanto a prestar apoyo a la institución. - Continúa el despoblamiento del área rural debido a la migración campo/ciudad. - Algunos partidos políticos pretenden desestructurar a ésta y otras organizaciones similares. - Las vías de comunicación (carreteras y caminos) imposibilitan un contacto mas fluido entre sus representantes.

NÚMERO DE CONCEJALES POR DEPARTAMENTO

DEPARTAMENTO	NÚMERO DE CONCEJALES				MUNICIPIOS
	DE 11	DE 9	DE 7	DE 5	
CHUQUISACA	1	-	2	25	28
LA PAZ	2	2	4	72	80
COCHABAMBA	3	1	12	29	45
ORURO	1	-	-	34	35
POTOSÍ	1	-	8	29	38
SANTA CRUZ	2	-	9	45	56
TARIJA	2	-	1	8	11
BENI	2	-	2	15	19
PANDO	1	-	-	14	15
TOTALES	15	3	38	271	327

FUENTE: LA RAZÓN, Martes 30 de Noviembre de 2004