

PN-AAN-188  
ISN: 29874

22-H

# ADMINISTRACION AGRICOLA

*Libro de Consulta para el Desarrollo*

**Volumen V**

**Educación y Adiestramiento**

Preparado para la Agencia para el Desarrollo Internacional  
de los Estados Unidos  
bajo contrato No. AID/csd - 3630  
Mayo 1980

PREPARED FOR THE DEVELOPMENT SUPPORT BUREAU  
OFFICE OF RURAL DEVELOPMENT AND DEVELOPMENT ADMINISTRATION  
AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT

MAY 1980

ADMINISTRACION AGRICOLA

LIBRO DE CONSULTA PARA EL DESARROLLO

Volumen V

Educación y Formación

Preparado para la Agencia para el Desarrollo Internacional  
de los Estados Unidos  
Bajo Contrato No. AID/csd - 3630  
Agosto 1980

Instituto de Asuntos Gubernamentales  
División de Servicio de Administración Pública  
1776 Massachusetts Avenue, N.W.  
Washington, D.C., 20036

## PROLOGO

Administración Agrícola es el resultado de la primera etapa del Proyecto de Implementación para el Sector Agrícola (ASIP), el cual constituye una de las principales actividades del Instituto de Asuntos Gubernamentales y es patrocinado por la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID). Este trabajo fué publicado por primera vez en 1976 bajo el título de Administración del Desarrollo Agrícola Planificado.

La primera edición del libro fué mecanografiada a renglón seguido y encuadrada en un sólo volumen que pesaba casi cuatro libras. La nueva edición está escrita a renglón saltado y ha sido dividida en cinco volúmenes separados, organizados por tema. Esperamos que la nueva presentación del libro de referencia cumpla con la necesidad, señalada por los lectores de nuestra primera edición, de hacer más accesible y práctico su uso.

Los cinco volúmenes de Administración Agrícola han sido titulados como sigue:

Vol. 1 Planificación

Vol. 2 Política: Prioridades y Estrategias

Vol. 3 Proyectos: Diseño, Implementación, Evaluación

Vol. 4 Extensión e Investigación

Vol. 5 Educación y Adiestramiento

El objetivo principal de este libro de referencia es proporcionar información que podría ser útil tanto para la planificación como para la implementación de actividades agrícolas para ayudar a eliminar el abismo que existe entre planificadores y agricultores en los países en desarrollo. Más específicamente, el propósito de este libro es identificar los principios y prácticas de administración que se utilizan en el verdadero mundo del desarrollo agrícola y rural. Por último, esta información puede ser incorporada a programas de adiestramiento diseñados para desarrollar capacidades administrativas en el sector agrícola. En efecto, esto es precisamente lo que se está haciendo en la segunda etapa de ASIP en sus proyectos en Egipto y Nepal.

Además de su utilidad en programas de adiestramiento, Administración Agrícola podrá ser utilizado por una vasta audiencia que incluya: autoridades locales en países en desarrollo, consultores extranjeros, y estudiantes y profesores relacionados con el desarrollo agrícola y rural. Por supuesto que a algunos lectores unos volúmenes les serán más útiles que otros, dependiendo de sus necesidades específicas, pero consideramos que en general nuestra principal audiencia estará constituida por los administradores agrícolas en los países en desarrollo.

Entre los "administradores agrícolas" se encuentran los oficiales de gobierno, incluyendo planificadores nacionales, regionales y locales; personal de servicio y extensión agrícola a todos los niveles; oficiales de cooperativa rural; otros individuos que se ocupan de mercado, crédito y otras actividades relacionadas con los agricultores; también empresarios agrícolas y otros en el sector público que se ocupan del almacenamiento,

mercadeo y otras actividades asociadas con la agricultura.

En cada uno de sus cinco volúmenes Administración Agrícola expone material sobre los principales y más frecuentes asuntos y problemas en el desarrollo agrícola. Asimismo, describe la manera en que éstos han sido abordados alrededor del mundo; identifica las fórmulas que han tenido mayor éxito; y señala las posibles generalidades que, después de haber sido debidamente modificadas, pueden ser aplicadas a situaciones similares en otros lugares.

En resumen, Administración Agrícola pretende utilizar los éxitos del pasado para hacer recomendaciones para el futuro. Sus hallazgos no están basados en la teoría sino en la práctica; no discute lo que podría tener éxito sino lo que ha tenido éxito. Sin embargo, en la medida de lo posible, se compara la teoría con la práctica, no sólo para poner a prueba la practicabilidad de la teoría sino también para facilitar la comprensión de los principios fundamentales del éxito de la práctica.

Siendo Administración Agrícola un libro de referencia, no ha sido diseñado para ser leído de principio a fin, sino más bien para ser utilizado en conexión a asuntos y problemas específicos del desarrollo agrícola. Los Indices de Materias y demás Indices detallados están diseñados para facilitar la consulta. La lista de referencias que aparece al final de cada capítulo indica las fuentes de información que se han utilizado en los libros.

Esta obra fue comenzada en 1972 bajo la dirección de Albert Waterston, ex-Presidente del Instituto de Asuntos Gubernamentales, quien fue el principal responsable de la concepción, diseño y redacción de la

primera edición. Otros dos autores importantes fueron Wayne Weiss, actual Director del Instituto de Asuntos Gubernamentales, y John Wilson, ex-Asociado Principal de Investigación.

Durante los cuatro años de investigación se entrevistaron a más de 200 especialistas en agricultura en todo el mundo y se examinaron en detalle unos 1.700 libros, artículos, informes y otros documentos, de los cuales 593 fueron citados en la obra final.

Si bien la nueva presentación de la segunda edición ha implicado considerable reorganización del material y, en algunos casos, volverlo a escribir y editar, no se ha podido reanudar el proceso original de investigación. Por esto y en la medida que ha ido apareciendo nueva información en los dos últimos años, el libro puede parecer un tanto desactualizado. Sin embargo, se ha hecho una revisión de los temas principales en los cinco libros bajo la luz del desarrollo reciente y no se ha encontrado nada que pueda cambiar sustancialmente las conclusiones que aquí se presenta.

El Volumen IV de Administración Agrícola fue traducido al español por Carmelo Saavedra. El manuscrito fue mecanografiado por Luisa I. Isasi. Leon E. Clark, Director Adjunto del Instituto de Asuntos Gubernamentales, fue el editor general de todo el proyecto.

Deseamos agradecer a todo el personal que participó en este esfuerzo; está por demás decir que sin ellos la segunda edición

traducida de Administración Agrícola no existiría. Igualmente deseamos agradecer a la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID), la cual respaldó no sólo la investigación original del libro de referencia, sino también las traducciones de la segunda edición al francés y español.

Wayne Weiss, Director

Leon E. Clark, Director Adjunto

Instituto de Asuntos Gubernamentales  
División de Servicio de Administración Pública

August, 1980

ADMINISTRACION AGRICOLA

LIBRO DE CONSULTA PARA EL DESARROLLO

Volumen V

Educación y Formación

INDICE DE MATERIAS

	<u>Página</u>
Prólogo	i-v
Indice de Materias	vii
Indice Detallado de Materias	ix
Introducción	1
I. Educación y Formación	7
II. Educación y Formación Profesionales	21
III. Cómo Adaptar la Formación a las Necesidades	55
IV. Política Relativa a la Formación y la Mano de Obra	77
Lista de Referencias	89

ADMINISTRACION AGRICOLA

LIBRO DE CONSULTA PARA EL DESARROLLO

Volumen V

Educación y Formación

INDICE DETALLADO DE MATERIAS

	<u>Página</u>
Prólogo	i-v
Indice de Materias	vii
Indice Detallado de Materias	ix
Introducción	1
I. Educación y Formación	7
Educación básica	7
La enseñanza oficial en el medio rural	9
Programas de alfabetización de adultos	13
Materiales de post-alfabetización	16
Educación rural	18
II. Educación y Formación Profesionales	21
Educación profesional teórica	22
Formación profesional práctica	29

	<u>Página</u>
La formación y organización de los cursillistas	34
Formación para comprender los objetivos	38
La índole de la formación profesional	40
Formación de los agricultores y las comunidades	40
Aplicación práctica de la formación	44
Formación de dirigentes locales	47
<b>III. Cómo Adaptar la Formación a las Necesidades</b>	<b>55</b>
La adaptación adecuada	57
Educación, formación y preferencias de trabajo	60
Educación teórica y práctica	66
Formación orientada hacia la solución de problemas	69
Fechas, horarios y lugares	71
Tipos de cursillistas	73
Evaluación de la formación	76
<b>IV. Política Relativa a la Formación y la Mano de Obra</b>	<b>77</b>
Política relacionada con la mano de obra	83
Lista de Referencias	89

## INTRODUCCION

En la mayoría de los países en desarrollo, a un extremo de la escala de la planificación se encuentran los planificadores -- aquellos que trabajan en el gobierno central fijando políticas y diseñando planes generales para el desarrollo rural y agrícola. Al otro extremo de la escala se encuentran los agricultores que tienden a seguir sus propios "planes", sin referirse -- quizás por falta de conocimiento -- a los planes producidos por los planificadores. Este profundo vacío entre planificadores y agricultores se debe a varios factores

En primer lugar, los planes con frecuencia son inadecuados. Sería fácil nombrar países en Africa, Asia o América Latina (o para el caso en cualquier parte del mundo) en los que los planes han sido inconsistentes, poco prácticos o, en otros casos, difíciles o imposibles de implementar. El diseño de planes sólidos para el desarrollo agrícola requiere una combinación de amplios conocimientos en análisis económico, ciencias agrícolas, finanzas, mercadeo y asistencia técnica. Con frecuencia los países pobres carecen de esta experiencia.

Aún cuando los planes son relativamente sólidos, los resultados pueden ser insatisfactorios dado que los planificadores sólo indican qué se debe hacer para obtener insumos adicionales y alcanzar metas de producción, pero no precisan cómo, quiénes y cuándo se lo debe hacer.

Otro motivo por el que los planes fracasan -- o no pueden ser implementados -- es la falta de comunicación entre planificadores y ministerios técnicos, entre planificadores y agencias regionales y locales, o entre ministerios y los organismos responsables de su implementación. En otras palabras, la falta de comunicación puede ser tanto horizontal como vertical, y puede afectar tanto a los organismos gubernamentales como a los no-gubernamentales. Por ejemplo, es muy común encontrar una coordinación deficiente entre aquellos en el sector privado que se ocupan de la producción, almacenamiento, mercadeo u otras actividades relacionadas con la agricultura y aquellos en el sector público encargados de proveer los servicios de apoyo para estas actividades.

Al mismo tiempo, existen muy pocos sistemas eficaces para diseminar entre los agricultores la información necesaria, ya sea técnica, económica o de otro tipo. Con frecuencia se encuentran grandes abismos entre las actividades, prioridades y prácticas de los agricultores tradicionalistas y aquellas de los funcionarios de gobierno.

La falta de comunicación dentro del desarrollo agrícola y rural es tan común que es difícil nombrar un país de ingresos bajos donde exista una buena comunicación entre las entidades de gobierno o entre éstas y el sector privado. Una de las causas para esta deficiencia es que los planificadores tienden a ver los problemas en conjunto, a un nivel macroeconómico, mientras que el personal de operaciones tiende a verlos a nivel microeconómico, en términos de proyectos. Como lo dice un observador de experiencia: "Los planificadores ven al problema como

un bosque, mientras que los proyectistas tienden a verlo como un árbol."

Finalmente, otra de las razones para las discrepancias entre los planes y su ejecución es la falta de procedimientos administrativos adecuados y la falta de organización institucional a nivel de gobierno para administrar el desarrollo agrícola. Esto explica el hecho de que en muchos países en desarrollo los desembolsos de fondos presupuestarios y de préstamos para proyectos agrícolas se encuentran resagados.

Pero tal vez lo más importante sea la escasez de administradores y personal competente a todo nivel, especialmente a nivel regional, sub-regional y local. Esto obstaculiza seriamente la transferencia de conocimientos a los productores y restringe el desarrollo agrícola y rural aún cuando un gobierno tenga gran deseo de desarrollar los sectores agrícola y rural. Por ejemplo, en el caso de Tanzania, la falta de personal calificado en las áreas rurales obligó al Gobierno a transferir a sus funcionarios a esos sectores para poder continuar su programa de desarrollo rural, ujamaa.

#### Elementos para Encarar los Problemas de Administración

Como consecuencia de los esfuerzos para progresar realizados en los países en desarrollo, se ha acumulado bastante experiencia respecto a lo que da o no da resultados. Existe un conjunto grande pero disperso de conocimientos teóricos y aplicados obtenidos de la investigación y de la experiencia, que proporciona información para mejorar la administración del desarrollo planificado en el sector agrícola. Al mismo

tiempo, sin contar con información sistematizada acerca de los enfoques que han resultado exitosos y aquellos que han fracasado, y acerca de las razones por las que unos han tenido más éxito que otros, los administradores del desarrollo agrícola en los países menos desarrollados frecuentemente tienen que tomar decisiones basados en información parcial, presentimiento o capricho.

El enfoque adoptado en la investigación para Administración Agrícola ha sido inductivo y comparativo en el sentido de que buscamos sintetizar las experiencias que han tenido éxito dentro del desarrollo agrícola y rural, examinándolas primeramente en la práctica y comparándolas luego a la teoría. La tarea principal de la investigación ha sido extraer de la teoría y de la práctica aquellos elementos que podrían ser puestos en práctica por los administradores agrícolas de países en desarrollo para mejorar la administración de las actividades de un determinado plan. Cuando se ha considerado necesario, hemos descrito, evaluado y analizado las teorías y prácticas que han fracasado, pero en general, como una cuestión de principio, hemos tratado de concentrarnos en el éxito. Aún cuando hemos incluido los fracasos, hemos tratado de indicar qué podrían haber hecho o pueden hacer los administradores agrícolas para mejorar los resultados.

En general hemos optado por concentrarnos en el éxito y no en el fracaso, pues creemos que los administradores aprenden mejor, e indudablemente más rápido, tratando de igualar los éxitos. Al respecto René Dubos dice "es muy útil poner atención en las experiencias exitosas, porque se puede aprender mucho más de lo que resulta que de lo que

fracasa. Hay cien maneras de hacer algo mal, pero muy pocas de hacerlo bien." 1/

Nuestra meta fundamental fué la de estudiar "las pocas maneras de hacerlo bien" y la de describirlas de manera que pudieran ser puestas en práctica por los administradores agrícolas. Dada la urgencia del desarrollo agrícola, creemos que este enfoque, con su potencial para ser aplicado de inmediato al campo, está ampliamente justificado.

Por lo tanto, la tarea que el presente trabajo ha intentado realizar es la de reunir la información disponible requerida para sentar una base sólida para el mejoramiento de la planificación y administración del desarrollo agrícola. Resultó muy conveniente hacer esto mediante la comparación de trabajos teóricos o normativos con la práctica en los países que han intentado planificar en forma sistemática la totalidad o parte de su desarrollo agrícola. Las enseñanzas recogidas de este análisis comparativo están incorporadas en este trabajo.

La buena administración del sector agrícola requiere planes realistas. Esto significa que al formular un plan, los planificadores deben estar alertas a los problemas de implementación e indicar con precisión cómo debe llevarse a cabo el mismo. Igualmente, deben tener en cuenta los principales problemas que los administradores deben enfrentar día a día en la coordinación de un proyecto. Por otro lado,

---

1/ De "La Humanidad Puede Prosperar con un Comportamiento Espartano" de René Dubos. The New York Times; 6 de enero de 1975, p. 27.

Los administradores deben tener conocimiento del diseño y objetivos del plan en conjunto para poder situar sus actividades dentro de un contexto más amplio; sin esta perspectiva, la coordinación se hace difícil y el éxito del plan corre peligro. En efecto, la formulación, implementación y administración de planes de desarrollo constituyen aspectos interrelacionados de un mismo proceso.

Así, Administración Agrícola trata de todos los aspectos del desarrollo agrícola y rural e intenta integrar elementos dispares a un todo coherente. Sin embargo, su punto principal son las prácticas administrativas. Este trabajo intenta proporcionar información que ayude a mejorar la toma de decisiones para la implementación y administración de planes, programas y proyectos agrícolas.

## CAPITULO I

### EDUCACION Y FORMACION

#### Educación básica

En numerosos países se han tratado de poner en práctica programas de enseñanza básica y de alfabetización. Con frecuencia se han observado dos resultados. En primer lugar, la educación cambia las actitudes del estudiante y su manera de comportarse. Cuando regresa a su comunidad, las demás gentes perciben los cambios que se han operado en él y les resulta difícil, en ocasiones imposible, adaptarse a sus nuevos modos de conducirse. El estudiante no puede volver a su manera de vivir de antaño. Su educación lo ha preparado únicamente para desempeñar labores que no existen en su pueblo (40, pág. 32). Generalmente esos estudiantes dejan sus hogares en las comunidades y se trasladan a las ciudades (41, pág. 70; 42, págs. 6-7). Es así como las aldeas pierden los beneficios de esa educación, y a personas que hubieran podido llegar a ser buenos dirigentes, lo cual es perjudicial para las zonas rurales donde el nivel de educación es bajo (42, págs. 6-7).

Pero en las ciudades se encuentra con frecuencia un gran desequilibrio entre el número de personas que han aprendido a leer y escribir y los empleos que existen. En consecuencia, el gobierno, que con frecuencia es el principal empleador, tiene más empleados de los que necesita. Otra consecuencia de ese estado de

cosas es que las personas instruidas que no pueden encontrar empleo se sienten decepcionadas y descontentas. Muchas de ellas no han recibido la formación necesaria, su educación es incompleta y solamente se les ha preparado para recibir una formación suplementaria. En ocasiones, también, a determinadas personas se les ha impartido una formación especializada que las ha preparado para el desempeño de empleos que no existen en su país. Otras han sido capacitadas para utilizar métodos y equipo que no son apropiados para abordar los problemas de su país. En esos casos incluso individuos bien preparados para una profesión no pueden encontrar empleo. Gran número de ellos se expatrian hacia países más desarrollados donde pueden utilizar sus conocimientos (43, pág. 24). Entre 1947 y 1967, cerca de 30.000 ingenieros extranjeros se quedaron en los Estados Unidos después de haber completado sus estudios (40, pág. 32), y el número de médicos procedentes de la India y Filipinas que ejercen su profesión en ese país aumenta sin cesar.

Una consecuencia más de los programas especiales puestos en práctica para elevar el nivel de instrucción es el número de personas que los abandonan. En el Ecuador entre el 40 y el 70 por ciento de los estudiantes no completaron los cursos de seis meses. Después de haber terminado una parte del curso no regresaron para proseguir con la siguiente. Por otra parte, después de haber terminado los programas, muchos de los asistentes olvidan con rapidez lo que han aprendido. Tres meses después de haber concluido los cursos, numerosos agricultores habían olvidado cómo escribir

su nombre (11, pág. 53). Cuando las personas abandonan u olvidan casi inmediatamente lo que han aprendido, esos programas no ofrecen ningún beneficio real.

### La enseñanza oficial en el medio rural

Los pobladores rurales quieren escuelas para sus hijos. Quieren que por lo menos uno de ellos esté en condiciones de ir a la ciudad y de obtener un puesto en las entidades gubernamentales (45, págs. 143-146; 46, pág. 85). La gente está dispuesta a utilizar sus propios recursos para conseguir escuelas para sus hijos. En Venezuela y Tailandia las han construido a través de sus programas de desarrollo de la comunidad (47, págs. 137-143; 32, pág. 14). Pero sobre todo quieren las escuelas para que sus hijos no tengan que ser agricultores pobres (48, D, pág. 10). Un sistema de educación pública gratuita les parece la única manera de permitir a sus hijos el escapar del campo. En 1969, cuando el gobierno del Perú trató de imponer límites a la enseñanza pública gratuita, el campesinado se rebeló y el gobierno tuvo que renunciar a su propósito (49, págs. 2-7). En todos los países del mundo en desarrollo hay una gran demanda de enseñanza pública, pero esa demanda no se relaciona con una educación que permita encontrar trabajo en las regiones rurales, prácticamente en ninguna parte.

La educación pública ha hecho poco por estimular la agricultura y el desarrollo rural. En la mayoría de los casos esa educación ha sido primordialmente una preparación para una instrucción

más avanzada (50, pág. 163). En las escuelas públicas rurales no se enseña agricultura, prácticamente no se despliega esfuerzo alguno en ellas por aplicar las asignaturas tradicionales, como lectura y aritmética, a la agricultura. En Ghana, por ejemplo, las autoridades introdujeron la formación agrícola en las escuelas últimamente. En los dos últimos años de enseñanza primaria, el noveno y el décimo, se introdujeron estudios relacionados con las ocupaciones, en los cuales los estudiantes aprendieron algunas cosas acerca de la agricultura, pero no se trató verdaderamente de una formación agrícola. Las autoridades habían proyectado extender la enseñanza agrícola a las escuelas secundarias, pero las poblaciones se opusieron, y en las escuelas donde se impartían esos cursos, nadie alentaba a los mejores estudiantes a que los siguieran (19, pág. 52).

En varios países está tratándose de introducir cursos de formación agrícola y técnica en las escuelas. Se trata de algo relativamente reciente, pero es un cambio que se recomienda con frecuencia (38, págs. 12-13; 50, pág. 163; 51, pág. 22; 52, págs. 216-217). En Egipto, por ejemplo, además de las asignaturas académicas y literarias tradicionales, se enseña también agricultura, artesanías, industrias agrícolas y economía del hogar (53, págs. 81-82). En el Alto Volta los Centros de Enseñanza Rural imparten una enseñanza básica no estructurada y preparan a los estudiantes para empleos específicos. En Botswana, además de las asignaturas académicas, en las escuelas se ofrece una formación práctica. También enseñan cómo crear oportunidades

para convertirse en un trabajador independiente (51, pág. 54). Tailandia considera la posibilidad de reorganizar el sistema de enseñanza elemental a fin de incluir el estudio de la producción de arroz y maíz, técnicas ganaderas y otras materias. Al mismo tiempo se utilizarían esos estudios para aprender a leer y escribir, y los estudiantes podrían adquirir conocimientos prácticos y una cierta experiencia (54, págs. 41-42). A niveles superiores la enseñanza académica se combinaría con otras asignaturas prácticas. El mismo enfoque se encuentra en China, Sri Lanka, Kenya y Cuba, donde la enseñanza ofrece una combinación de disciplinas académicas y prácticas (52, pág. 217).

Pero es posible que incluso esos cambios no basten para inducir a los jóvenes a permanecer en el sector agrícola. En fecha reciente se hizo una encuesta acerca de los graduados de las escuelas técnicas de Tailandia. Se encontró que podían obtener empleos con facilidad, pero que un número creciente de ellos decidió llevar adelante sus estudios en disciplinas que no estaban relacionadas con su formación vocacional (51, pág. 45). En Colombia una organización de productores de café cuenta con 20 escuelas para estudiantes de 9 a 16 años de edad, en las que más de un tercio de la enseñanza se dedica a la agricultura. A los estudiantes de más edad se les otorgan préstamos y tierras para utilizarlas en proyectos agrícolas. Sin embargo, al final de sus estudios, esos alumnos prefieren trasladarse a las zonas urbanas (55, pág. 3). En Sri Lanka los graduados de los establecimientos de enseñanza agrícola práctica tratan de encontrar empleo

en la administración pública. O bien no pueden, o no quieren, convertirse en agricultores y optan por ser funcionarios públicos.

En el Africa Occidental los padres de algunos alumnos se negaron a que se enseñaran asignaturas agrícolas en las escuelas (31, págs. 155-156). Para ellos una educación relacionada con la vida rural era de calidad inferior. En el Alto Volta tenían un programa de enseñanza técnica rural para jóvenes agricultores. La educación no fue suficiente para hacer que les resultara fácil emigrar a las ciudades, y tampoco produjo mucho beneficio para la vida rural (56, págs. 360-361).

Aun cuando esos cambios de enfoque no parezcan haber tenido mucha importancia, no por ello son menos deseables para el desarrollo agrícola y rural. Los gobiernos del Japón, Taiwán, China, Corea del Sur e Israel, todos tuvieron políticas vigorosas destinadas a mejorar la educación de sus poblaciones. Sobre todo trataron de reforzar los conocimientos prácticos y abrieron las puertas de la enseñanza a un mayor número de personas. Dieron menos importancia a la educación clásica tradicional en favor de la formación profesional (39, pág. 60; 10, pág. 42). Esos países tuvieron un éxito fuera de lo común en sus esfuerzos de desarrollo agrícola y rural.

Esos cambios tienen otra razón: los gobiernos tratan de atraer más estudiantes de las zonas rurales a las escuelas. La proporción de estudiantes procedentes de las zonas rurales es demasiado baja en los países en desarrollo en relación con los de las

ciudades. Un estudio de las escuelas intermedias hecho por la UNESCO en América Latina ha revelado que estudiantes procedentes de las zonas rurales son solamente el 2,6 por ciento en Colombia, el 3.8 por ciento en Costa Rica, el 6,6 por ciento en Chile y el 3,9 por ciento en Panamá (44, pág. 8). En las universidades ese porcentaje es todavía más bajo.

La tercera razón es que, en todas las asignaturas, se aprende mejor cuando la lección se fundamenta en la experiencia práctica. Algunas personas piensan que las únicas cosas que se aprenden son las que están relacionadas con problemas reales (25, pág. 356). Los alumnos de las regiones rurales tienen un contacto permanente con la agricultura; por consiguiente, las materias agrícolas pueden ser la mejor base para el aprendizaje de los estudiantes de las zonas rurales, incluso si los alumnos deben seguir más tarde una formación y encontrar un empleo no agrícolas.

#### Programas de alfabetización de adultos

Muchas personas que se inscriben en los programas de alfabetización de adultos los abandonan antes de terminarlos, y entre las que los siguen hasta el final hay muchas que olvidan rápidamente cómo leer y escribir. Paulo Freire, en colaboración con otros especialistas, ha elaborado una nueva técnica de alfabetización. Se basa en hacer que desde el principio los adultos se percaten mejor de su ambiente político y social. Los facilitadores de la enseñanza tratan de determinar las ideas políticas y sociales de los adultos. Para comenzar la formación utilizan las palabras relacionadas con esas ideas. Dado que los cursillistas consideran importantes esas ideas, las palabras también les

resultan importantes y las aprenden con facilidad y rapidez. Los cursillistas se afanan por extender sus conocimientos a nuevas ideas y de ese modo adquieren un vocabulario básico que les permite aprender el sonido de las letras. Después pueden aprender a reconocer otras palabras. Este método ha tenido un gran éxito en los programas de alfabetización del Brasil y Chile (57, 58).

Hay un método similar para enseñar a leer a los adultos, llamado el método Ashton Warner. En lugar de comenzar con términos clave relacionados a conceptos políticos y sociales, los cursillistas determinan sus propias palabras clave. Se trata, pues, de términos que ellos consideran importantes y, por lo tanto, los aprenden con facilidad. Después de que han aprendido un pequeño vocabulario de esas palabras, pueden utilizarlas para aprender los sonidos de las letras. Por ese medio pueden aprender más palabras todavía, que utilizan para leer y escribir y expresarse sobre cosas que les parecen importantes. Este método ha tenido mucho éxito en los programas de alfabetización de adultos en el Ecuador (59; 44, pág. 80).

Ambos métodos tienen varios puntos en común: utilizan palabras que son importantes para los adultos y con ellas pueden mantener su atención al tiempo que aprenden el sonido de las diferentes letras. En los dos casos se utilizan ideas relacionadas con esas palabras para ampliar su vocabulario. Los dos métodos les enseñan a leer y escribir porque los cursillistas quieren aprender a leer sobre temas que les interesan y a expresarse mejor acerca de esos conceptos. Pero los dos métodos difieren en un

punto: el método Freire utiliza conceptos políticos. Al principio los adultos no saben cómo expresar ideas políticas y los facilitadores les ayudan a reconocer las ideas políticas. Por otra parte, en el método Ashton Warner no se utilizan ideas políticas, se deja a los adultos que seleccionen las ideas que son importantes para ellos.

Otro medio de hacer que la gente se interese por la alfabetización es relacionar ésta con otras cosas que los cursillistas quieren conocer. En Tanzania, por ejemplo, se utilizan libros sencillos acerca de temas como la mejor manera de cultivar al algodón, el cuidado del ganado, las actividades de pesca, y otros semejantes. Cada libro se utiliza en los programas de alfabetización en las zonas donde los habitantes se interesan por ese tema. Por ejemplo, se utiliza el manual sobre la pesca en las regiones costeras donde los habitantes son pescadores. Esos libros comienzan con palabras e ideas sencillas como "algodón", "dinero" y "el algodón hace ganar dinero" (60, pág. 34). Ese método también se ha utilizado en otros países.

Todos estos métodos constituyen medios de ayudar a los adultos a aprender los sonidos asociados con diferentes palabras y letras, y comienzan con el empleo de palabras relacionadas con ideas que los cursillistas consideran importantes. Esto les estimula a aprender y les permite recordar las palabras con más facilidad. Los cursillistas se interesan por aprender a leer y escribir acerca de esas ideas. Cuando terminan las clases siguen conservando ese interés.

Pero no todo el mundo quiere aprender a leer y escribir. A menudo los pequeños agricultores no ven ninguna razón para aprender a leer y cuando se percatan de la necesidad de leer y escribir es cuando quieren aprender (11, págs. 52-54; 61, pág. 2). En el Ecuador, por ejemplo, los agricultores que tejían y vendían sus telas tenían necesidad de leer. También querían que sus hijos fuesen a la escuela (11, págs. 53-54). Otros programas de alfabetización han logrado tener éxito utilizando otros tipos de ideas en las que estaban interesados los adultos. Pero esos programas no tienen éxito en general más que cuando los participantes quieren verdaderamente aprender a leer y escribir.

#### Materiales de post-alfabetización

Un estudio hecho en Tailandia relacionado con personas que habían terminado el cuarto grado reveló que un tercio de ellas había olvidado cómo leer al cabo de pocos años de haber salido de la escuela. A fin de ayudarles a crear un hábito de lectura se crearon centros de lectura en las aldeas para facilitar materiales pertinentes. Su finalidad era alentar a la gente a que utilizara su potencial de lectura. En una zona se establecieron 75 centros, en cada uno de los cuales se recibían tres periódicos diarios diferentes, una revista quincenal y otro material de lectura. Mucha gente utilizó esos centros y cinco años más tarde, dado el éxito que alcanzaron, se proyectaba crear otros 8.000 centros más (48, Anexo C, págs. 16-17).

En Malí parte de la población había aprendido a leer y escribir un idioma local, el bambara. Pero el material de lectura en

ese idioma era escaso. Para ayudar a esas personas a conservar sus conocimientos y a mantener su capacidad de lectura se fundó una publicación agrícola mensual impresa en bambara, en la que podían leerse artículos sobre salud, agricultura, educación, acontecimientos locales y noticias nacionales e internacionales (56, págs. 231-232).

Los responsables de un proyecto en un país de América Latina habían utilizado el método Ashton Warner, que ya se ha descrito, para enseñar a la gente a leer y que no se olvidara. Para que pudieran utilizar sus conocimientos quisieron poner a su disposición materiales impresos. Pensaron que los periódicos serían demasiado difíciles y decidieron utilizar libros con numerosas ilustraciones que les ayudarían a comprender la narración. Esas publicaciones fueron muy populares en las ciudades y el texto y las ilustraciones se adaptaron a las condiciones rurales. Incluso consideraron la posibilidad de publicar artículos y narraciones escritos por algunos de los estudiantes más avanzados (59, pág. 13).

También en Tanzania se prepararon libros de lectura para alentar a las gentes de las aldeas que habían aprendido a leer y escribir a mantener esos conocimientos. Se establecieron salas de lectura en los poblados y la mayor parte de los materiales de lectura fueron materiales prácticos, pero también se publicaron algunos libros de poemas y fábulas. También se tuvo la intención de publicar periódicos, pero se encontraron muchos problemas y

demoras debido a la dificultad de obtener piezas de repuesto para las máquinas impresoras (60, pág. 35).

Muchos países han descubierto que la alfabetización no es suficiente. También se necesita proporcionar a la gente obras cuya lectura les interese, de otro modo se olvidan con rapidez de sus nuevos conocimientos en cuanto a leer y escribir.

### Educación rural

Cuando los habitantes del medio rural consideran que la lectura y la escritura, o cualquier otra forma de enseñanza, son cosas útiles, los programas de educación de adultos tienen éxito. Si no ven la utilidad de la alfabetización, algunos programas tienen cierto grado de éxito en la medida en que utilizan métodos en los que se exponen ideas de interés para los estudiantes. Estos también han podido conservar los conocimientos recién adquiridos cuando se han puesto a su disposición textos interesantes, aunque en ocasiones ha sido preciso escribir libros especialmente para ellos.

El haber recibido cierta educación ha impulsado con frecuencia a algunos jóvenes del medio rural a trasladarse a las ciudades en busca de empleos más adecuados a su nivel de conocimientos. En algunos casos los gobiernos han tratado de adaptar la enseñanza a las condiciones de la vida rural y de estimular a los jóvenes a que permanezcan en sus comunidades rurales. En general esas tentativas han fracasado. Tal vez esto no sea necesariamente malo. En muchos lugares la vida es difícil en las zonas rurales

y sería preciso mejorar esas condiciones de vida y aumentar las posibilidades de encontrar empleo. Una enseñanza más adaptada a la vida rural no bastará para inducir a la juventud a que siga en ese medio. En el Volumen IV, "Extensión e Investigación" se describen algunos ejemplos de programas que lograron reducir el desplazamiento de la población rural hacia las ciudades.

## CAPITULO II

### EDUCACION Y FORMACION PROFESIONALES

La mayoría de los países en desarrollo tienen escasez de algunos tipos de mano de obra calificada y exceso de otros. Con frecuencia se trata de un excedente de personal que posee un elevado nivel de educación, pero que no ha recibido formación técnica de ninguna clase (1, pág. 1178; 2, pág. 40; 16, pág. 3). Esto se aplica en especial al sector agrícola. El desarrollo agrícola es una materia compleja y no se dispone de personal técnico en número suficiente. Desafortunadamente, esa carencia va a dejarse sentir durante varios años todavía (20, pág. A 141).

En ocasiones se puede remediar esa escasez mediante el empleo de expertos extranjeros y de instituciones de formación (67, pág. 77). El Banco Mundial, por ejemplo, ha proporcionado expertos para dirigir numerosos proyectos en América Latina, Africa y Europa, para los que ha aportado recursos, y ha recomendado con frecuencia la utilización de expertos extranjeros. En Tanzania, por ejemplo, sugirió a las autoridades que cambiaran su política de no utilizar más que su personal nativo y que contrataran especialistas extranjeros para desempeñar cierto número de labores especializadas.

Sin embargo, no siempre es bueno utilizar personal extranjero (1, pág. 1178), y el propio Banco Mundial reconoce que su utilidad tiene algunas limitaciones. A menudo no hablan el idioma

local, carecen de conocimientos de las condiciones locales y su estancia en el país es de duración limitada. Sería muy costoso nombrar a técnicos extranjeros para todos los puestos intermedios y subalternos. En general, por lo tanto, sólo pueden utilizarse esos expertos para unos pocos puestos de elevado nivel o para proyectos de alta prioridad. Por ejemplo, cuando se creó el Ministerio de Aguas y Electricidad en Irán, el gobierno recurrió a expertos de la FAO para llevar a cabo unos quince estudios y encuestas (64, pág. 114). El utilizar expertos extranjeros hace más difícil para el personal de un país en desarrollo el adquirir la experiencia que necesitan en los cargos de alto nivel.

Los países en desarrollo deben atenerse sobre todo a sus propios recursos humanos para satisfacer sus necesidades de mano de obra, lo cual es muy difícil debido a que no disponen de los recursos necesarios para contratar y formar ese personal (1, pág. 1178; 16, pág. 3). A menudo no tienen los maestros suficientes (50, pág. 13), y cuando terminan sus estudios, los alumnos tienen muy poca experiencia y conocimientos en materias relacionadas con la agricultura. En consecuencia, la posibilidad de aumentar el número del personal agrícola calificado es limitada.

#### Educación profesional teórica

Con frecuencia los expertos de los países en desarrollo recomiendan una formación más avanzada. Algunos de ellos parecen creer que cuanto más avanzada es la formación es mejor. Las Naciones Unidas, por ejemplo, han recomendado que los servicios

de extensión empleen el personal con la mejor formación posible (65, pág. 29). Usualmente esto significaría que cada agente de extensión debería tener una formación universitaria. Pero el hecho de haber recibido una buena educación teórica no siempre ha acrecentado la eficacia de esos agentes. Los graduados universitarios no poseen necesariamente conocimientos prácticos de agricultura, incluso pueden tener dificultades para situarse al nivel de los campesinos, quienes se dan cuenta en seguida de si los agentes de extensión tienen conocimientos prácticos o no. A menudo los agricultores someten a prueba los conocimientos prácticos de los agentes, y si se percatan de que esos agentes no tienen más que conocimientos teóricos, dejan de escucharlos. En Kenya los trabajadores de extensión que sólo habían recibido educación primaria poseían más conocimientos de agricultura que los que tenían educación secundaria (23, pág. 72).

En el Pakistán, en un programa de formación de agentes para los servicios de extensión se descubrió que éstos no tenían más que conocimientos teóricos. No pudieron hacer la menor demostración práctica. Los veterinarios sabían cómo explicar la manera de castrar un novillo, pero nunca lo habían hecho. Los horticultores jamás habían podado un árbol. Los especialistas en extensión de hecho no habían organizado nunca una actividad en una aldea. En Filipinas varios miles de agentes de extensión, especialistas agrícolas y supervisores fueron sometidos a un examen en el curso del cual debían reconocer diversos parásitos y enfermedades del arroz e indicar los medios de combatirlos. Sólo se

dio respuesta correcta al 25 por ciento de las preguntas (66, págs. 8-10). Un trabajador de extensión no puede hacer buenas recomendaciones prácticas a menos que sepa hacer el trabajo por sí mismo (41, págs. 92-93).

Un estudio comparativo de dos programas de extensión en Nigeria reveló que no existía correlación alguna entre la eficacia del trabajo de los agentes y su educación o sus experiencias anteriores. En los dos programas la formación impartida con anterioridad había estado relacionada con cuestiones agrícolas, pero no había dado a los agentes los conocimientos ni los métodos prácticos necesarios para ocuparse de los agricultores o de sus problemas. Sólo la formación adquirida después de haber comenzado su trabajo mejoró su eficacia, pero aún así la diferencia fue mínima (67, pág. 64). En China, durante el período del "Gran salto hacia adelante", muchas gentes no tenían ningún conocimiento práctico en materia de agricultura, ya se tratase del espaciamiento de las plantas, la preparación de la tierra, la humedad de los suelos, las variedades de semillas, la fertilidad de los suelos, los abonos, o de la conservación y administración del agua. Y sin embargo, debido a que esas personas tenían el poder de decisión en ese campo, el desarrollo agrícola chino se retardó en varios años. Esta falta de conocimientos prácticos se encuentra en la mayoría de los países en desarrollo (66, págs. 9-10; 68, págs. 49-50). Los agentes de extensión carecen de esos conocimientos prácticos porque la mayoría de ellos vienen de la ciudades. Su educación y formación han sido más teóricas que prácticas. 1/

En América Latina y en Asia hay mucha gente que piensa que porque son instruidas no deben hacer trabajos manuales. No se quieren ensuciar las manos con el trabajo real porque esto les haría bajar de categoría (66, págs. 8-9; 41, págs. 92-95; 27, pág. 675).<sup>2/</sup> También en Africa la formación con frecuencia, es académica, inadaptada a las necesidades, y sin ninguna relación con las cuestiones prácticas. La educación tradicional prepara a los individuos para recibir una enseñanza más avanzada, pero no para realizar un trabajo práctico (69, pág. 9; 48, D2, pág. 10; 21, págs. 49-50).

En consecuencia, los especialistas en enseñanza y formación agrícolas recomiendan a menudo que los cursillistas lleven a cabo más trabajos prácticos. Los trabajadores agrícolas profesionales tienen que saber cómo realizar trabajos prácticos, lo que quiere decir que deben hacer más trabajos prácticos en los centros de enseñanza y sobre el terreno (52, pág. 242; 14, pág. 14; 68, págs. 49-50; 54, pág. 27). Esta idea está comenzando a aplicarse en determinados institutos de formación profesional. En la India, en la Escuela Superior de Agricultura del Punjab se puso un dormitorio a disposición de los agricultores que seguían los cursos, y los integrantes del cuerpo docente se trasladaban a los poblados para realizar labores de investigación y encontrar ejemplos para su enseñanza. La Escuela tenía sus propios agentes de extensión en cada distrito. En un distrito de Sri Lanka un instituto agrícola puso una cabaña a disposición de los profesores y alumnos que querían pasar la noche allí. De esa manera dicho instituto

pudo establecer buenas relaciones con los agricultores del distrito. En ese mismo país los estudiantes que quieren graduarse en agricultura tienen que hacer un estudio sobre el terreno en el curso de su último año de estudios. En Corea el personal encargado del desarrollo rural trató de proporcionar una experiencia verdadera a los estudiantes de las escuelas secundarias (68, pág. 50). En el nordeste del Brasil los estudiantes universitarios de geología tuvieron que hacer una gran cantidad de levantamientos geológicos.

En los terrenos del Colegio Agrícola de Bukalasa, Uganda, se encuentran tres fincas explotadas por grupos de 10 estudiantes, los que dedican a ellas un año de los tres de estudios que deben hacer. El resto de las tierras se distribuye según las asignaturas que se enseñan: cría de ganado porcino, de aves de corral, ganado bovino, caprino, cultivo de café, banano, cítricos, silvicultura, huertos, parcelas de demostración, pequeñas explotaciones, edificios, mecánica, carpintería, manejo de tractores y domesticación de bueyes. Los estudiantes deben trabajar en cada una de esas parcelas, y durante el año en que son responsables de la gestión de una de las tres fincas, deben elegir una especialización entre esas diferentes disciplinas.

Este programa tuvo dificultades cuando se trató de la división de responsabilidades entre el director de la gestión general de las tierras y el personal docente. Cada miembro de éste era responsable de la parcela de tierra relacionada con su enseñanza, pero el responsable debía coordinar todas las actividades. Otro

de los problemas que se planteó fue el de convencer a los instructores de que debían pasar más tiempo sobre el terreno, aparte de sus horas de enseñanza, porque era en esos momentos sobre todo cuando los estudiantes podían trabajar en las tierras de la finca.

La ventaja que ofrece este tipo de programa es que proporciona experiencia práctica a los estudiantes y permite asegurar la coordinación de la enseñanza teórica, en clase, y la práctica, en los campos. Pero sobre todo, cuando los estudiantes reciben su diploma sienten un interés real por el trabajo agrícola y están en condiciones de comprender los problemas de los agricultores (30, págs. 176-181).

La Universidad de Dar en Salaam tiene una Escuela de Agricultura en Morogoro. La duración de los estudios es de tres años, divididos en cuatro trimestres. Todos los años los estudiantes deben pasar uno de esos trimestres sobre el terreno, durante el cual deben trabajar en dos regiones diferentes por espacio de cinco semanas en cada una. Al final de los tres años han trabajado en diversos problemas agrícolas prácticos en diferentes partes del país. Durante los otros trimestres deben ayudar a las diversas colectividades locales a resolver sus problemas. Las comunidades y los agricultores deciden cuáles son sus problemas y los estudiantes trabajan en la solución de aquellos que les interesan (60, págs. 19-20).

En Malasia, la Escuela Superior de Agricultura de Serdang asigna ciertas parcelas y algunas sumas de dinero a grupos de estudiantes. Estos deben trabajar la tierra por sí mismos y se les

permite cultivar lo que quieran. Ellos se encargan de las compras y de vender sus productos en el mercado local (54, pág. 41). Cada año reciben una parcela mayor y deben utilizar el dinero ganado el año precedente para cubrir los gastos suplementarios de explotación que requiere ese aumento de la superficie de cultivo. Una vez cubiertos todos esos gastos pueden quedarse con las utilidades que hayan obtenido. En las Islas Fiji existe un programa semejante. Los estudiantes agrónomos de nivel intermedio reciben tierras que deben cultivar durante un cierto período después de haber concluido sus estudios teóricos. También allí se les permite quedarse con las utilidades que hayan conseguido de su explotación (34, pág. 157).

En la Escuela de Agricultura de un país asiático la dirección eliminó del programa de primer año asignaturas como química, física, matemáticas y botánica, las que fueron reemplazadas por cursos prácticos de cultivo de arroz y trigo, cría de ganado bovino y mecanización agrícola. En aquellos casos en que los estudiantes mostraron que no se interesaban realmente por la agricultura fueron dados de baja en la Escuela.

China ha hecho más que ningún otro país por combinar la formación práctica con la enseñanza teórica. Antes de recibir instrucción universitaria, todos los estudiantes deben haber realizado trabajos prácticos y el trabajo manual forma parte de todas las actividades de formación. Incluso sus labores de investigación agrícola están orientadas en gran medida hacia la solución de problemas prácticos.

Un número cada vez mayor de países está encontrando medios de combinar el trabajo práctico con los estudios teóricos. La experiencia de esos países muestra que los cursillistas de esos programas combinados obtienen mejores resultados en su labor con los agricultores. Los ejemplos descritos muestran que hay diferentes maneras de introducir una formación práctica en el ciclo de estudios agrícolas teóricos. Cada país puede encontrar su propia manera de proceder a esa integración una vez que se haya persuadido de la necesidad de ella.

#### Formación profesional práctica

La formación destinada a dar a los agentes de extensión y a los agrónomos experiencia y conocimiento de las condiciones locales, puede seguir a la educación escolar propiamente dicha, y en algunos casos incluso sustituirla. En el volumen sobre "Extensión e Investigación" ya se ha mencionado que los agentes de desarrollo rural en el Perú tuvieron que vivir durante meses en los campos. Aunque esa manera de vivir resultara difícil para algunos de ellos, es indudable que aprendieron mucho de los agricultores (8, pág. 624). Pudo constatarse que la eficacia de los agentes de extensión había mejorado después de que éstos habían vivido y trabajado con los agricultores de la región Tumbi en Tanzania (22, págs. 72-73). Los agentes de la Nigerian Tobacco Company tuvieron que vivir durante seis meses en poblados remotos. El vivir de la misma manera que las familias agrícolas fue parte importante de su formación, y sin duda uno de los factores del éxito del programa de extensión (70, pág. 188).

En el Uruguay, en el Proyecto de Parcelas de Demostración se impartía formación a agentes de extensión. El período de formación duraba siete meses, en el curso de los cuales los cursillistas asistían a cursos en la mañana y en la tarde trabajaban en los campos. Las clases de la mañana se relacionaban a menudo con el trabajo sobre el terreno. Los cursillistas realizaban el trabajo real sobre el terreno, pero bajo la supervisión de inspectores. En la zona elegida para la formación sobre el terreno predominaban los pequeños agricultores, de los que se decía que eran tímidos, perezosos y obstinados. Aunque cada cursillista sólo estuvo sobre el terreno durante un tiempo breve, se pudo constatar que el programa logró introducir cambios en la región, y también que alcanzó su meta principal, la de formar a los cursillistas. Cuando estos regresaron a sus regiones respectivas se mostraron particularmente competentes debido a que habían aprendido a utilizar sus conocimientos de manera práctica (6, págs. 52-70).

Los cursillistas del Instituto Internacional de Investigaciones sobre el Arroz (IRRI), en las Filipinas, deben hacer todo tipo de trabajos sobre el terreno: labran la tierra con arados tirados por bueyes y hacen la cosecha del arroz (68, pág. 50). Al principio muchos de ellos no mostraban grandes aptitudes. El IRRI pudo resolver ese problema dándoles formación práctica en los campos. Los cursos teóricos fueron coordinados con el trabajo práctico, de manera que los cursillistas pudieran utilizar sus conocimientos sobre el terreno (71, págs. 46-47). También se les

enseñó cómo hacer demostraciones. Se les exigía que hicieran experimentos reales sobre el terreno, a menudo con variedades de arroz que llevaban con ellos. También se les demandó que prepararan e impartieran un curso de formación de dos semanas a representantes de organismos agrícolas (52, págs. 44-45).

En el Camerún se recomendó que los agentes de extensión recibieran formación en sesiones de corta duración. La formación se enfocaría hacia la solución de problemas prácticos y proporcionaría mayor experiencia y en las sesiones de formación se evaluaría el trabajo anterior y se prepararía el futuro. En lugar de hacer que los agentes aprendieran todo sobre las diversas disciplinas agrícolas, se haría venir a especialistas que podrían aportar información complementaria sobre determinados problemas específicos. Se esperaba que este tipo de formación práctica hiciera que los agentes de extensión tuvieran mayor confianza en sus propias aptitudes.

En Malawi, los graduados de las escuelas de agricultura debían trabajar durante una temporada con los funcionarios más experimentados del Programa de Aprovechamiento de Tierras de Lilongwe. Esos funcionarios, por otra parte, estaban bien supervisados. Las reuniones de personal eran frecuentes y los funcionarios superiores pasaban mucho tiempo sobre el terreno con los funcionarios de desarrollo. Estos, a su vez, trabajaban en estrecha colaboración con sus ayudantes. Sólo después de que los graduados habían tenido esta experiencia práctica se les daban sus propias misiones.

La dirección del proyecto pedía al personal que hicieran continuamente sugerencias acerca del trabajo y sus comunicaciones con la organización eran fáciles. Esta experiencia en el trabajo bajo supervisión creó una buena atmósfera dentro de la organización y mejoró la eficacia del personal subalterno. El mismo tipo de formación se utilizó con buenos resultados con varios agentes de extensión que fueron transferidos a este organismo.

En la India el Programa de Servicios de Aldea Barpali proporcionó formación continua durante los diez años del programa. Los técnicos de este proyecto fueron seleccionados con todo cuidado. Debían haber seguido cursos de estudios durante siete años por lo menos. A su llegada se les impartían tres semanas de formación en métodos básicos de trabajo, a lo que seguía un mes de formación en el lugar de trabajo bajo estrecha supervisión. Después de esto cada mes asistían a un breve programa de formación de cuatro días durante los cuales debían hacer diversos trabajos, como abrir pozos o romper piedras. También recibían instrucción técnica y mecánica (72, págs. 39-40). Estos programas breves de formación mensual continuaron durante todo el proyecto. Barpali fue uno de los pocos programas de desarrollo de la comunidad que tuvo éxito.

En Bolivia el Programa Nacional de Desarrollo de la Comunidad tuvo un éxito fuera de lo común. Sus agentes recibieron primero una formación de seis meses de carácter teórico, pero al mismo tiempo también se les asignaron misiones sobre el terreno, de una semana cada una, durante las cuales trabajaban con los

agentes a nivel de aldea cuya labor era satisfactoria. Después se les dieron otros seis meses de formación sobre el terreno, durante los cuales trabajaban a nivel de aldea bajo la inspección de un supervisor. Su formación continuaba después por medio de conferencias regionales, conferencias provinciales bimensuales y, de cuando en cuando, seminarios y cursillos (73, pág. 13).

El Instituto de Salud Rural y Planificación Familiar de Ghandigram, India, tuvo que formar personal que se encargara del programa de planificación familiar. En principio tuvo que crear un programa piloto de planificación familiar para el cual aportó miembros de su personal. Este, al mismo tiempo que aseguraba el buen funcionamiento del programa, tenía que mantener registros muy detallados del tiempo empleado, los conocimientos técnicos utilizados y los problemas encontrados. Después vino la fase de análisis y revisión del programa, se prepararon descripciones de los trabajos a realizar y se revisaron y mejoraron los métodos del programa. Las descripciones de los empleos y los métodos elegidos del programa se fundaron en la experiencia práctica del personal, y tanto las descripciones como los métodos se utilizaron en la formación de nuevos trabajadores en planificación familiar empleados en el programa. El Instituto se sirvió de los locales donde se había puesto en práctica el programa piloto para que los cursillistas ensayaran en ellos sus nuevos conocimientos (40, pág. 91).

Estos ejemplos demuestran que hay una mayor variedad de métodos de formación práctica que teórica. La duración de las

sesiones de formación puede variar desde varios meses, como en los programas del IRRI, hasta unos cuantos días y viajes de trabajo práctico, como en el programa de formación sobre el terreno de Barpali. La enseñanza teórica se puede hacer por separado o combinada con el trabajo sobre el terreno, como en el programa mixto del IRRI. La formación puede orientarse hacia la solución de los problemas prácticos de cómo hacer el trabajo, como en el programa de planificación familiar de la India. En Malawi la formación se impartió en el lugar de trabajo y se enfocó hacia la solución de los problemas reales. Algunos programas son organizados con todo cuidado, como el del Uruguay que demandaba el traslado diario de los cursillistas de las clases al campo; otros programas simplemente exigen que el cursillista viva en la aldea en las mismas condiciones que los habitantes, como en el caso del Perú y de Nigerian Tobacco Company. En todos los casos la razón de esas actividades fue la necesidad de integrar los conocimientos teóricos con los trabajos prácticos reales, y de dar a los cursillistas la ocasión de aprender a reconocer por sí mismos los verdaderos problemas de los agricultores.

#### La formación y la organización de los cursillistas

En el Ecuador numerosos cursillistas no pudieron utilizar las técnicas que habían aprendido en sus cursos debido a que se lo impidieron las limitaciones de sus empleos. Los que trabajaban con pequeños grupos de agricultores y no tenían supervisores trabajando con ellos fueron los que obtuvieron mejores resultados

en la aplicación de los conocimientos recién adquiridos. Los trabajadores de salud tuvieron menos éxito, y los que obtuvieron resultados menos satisfactorios fueron los maestros que trabajaron bajo supervisión diaria. Sus supervisores no comprendieron ni aprobaron sus nuevos métodos (74, pág. 86).

Pero no basta que los supervisores aprueben los nuevos métodos, deben también comprenderlos y querer que se utilicen. Si los supervisores no los comprenden no es probable que se permita a los cursillistas que utilicen sus nuevos conocimientos. Es necesario informar a los funcionarios de nivel superior acerca de la formación y de cómo se deben aplicar los nuevos métodos. Esto debe de hacerse antes de la fase de formación, en el curso de ella y después de terminarse.

Una buena manera de informar al personal de alto nivel acerca de la formación es hacer que participen en el programa de formación. En Gambia se organizaron seminarios de tres días creados especialmente para ellos y se coordinaron con la enseñanza de los cursillistas, lo que permitió a éstos hacer preguntas a sus superiores acerca de los recursos que tendrían disponibles, de las posibilidades de cambiar la organización y si se les permitiría utilizar los nuevos métodos que estaban aprendiendo. Los funcionarios superiores pudieron darse cuenta de la forma en que sería utilizada la enseñanza que se impartía y, al mismo tiempo, comenzaron a ver sus relaciones con sus subordinados bajo una nueva luz. Reuniones de este tipo también podrían seguir a un programa de formación, pero para asegurar la celebración de éstas deben

planificarse antes de iniciar el programa de formación. De esa manera el personal superior llega a interesarse en la formación y además se tiene acceso a él durante las reuniones.

Un medio mejor todavía para que el personal de alto nivel participe en la formación es hacer que en ésta intervenga personal de todos los niveles. El programa ideal incluiría todos los niveles de la organización, comprendido el más elevado. En la práctica generalmente no se puede hacer esto. No todos necesitan el mismo grado de formación. El personal superior podría seguir cursos más cortos que el de niveles subalternos. Lo que importa es que todo el mundo tenga una experiencia similar y una comprensión común de la función que desempeña la formación. Esto les facilitará la manera de trabajar juntos. Si se desea que la formación sea eficaz en una organización o proyecto, el mejor medio de conseguirlo es formar el mayor número posible de personas. Ese fue el objetivo del programa de Gambia ya mencionado (41, págs. 75-79, 162).

El introducir cambios en una organización o comunidad siempre es difícil y la gente que trata de hacerlo con frecuencia se siente decepcionada. A veces pueden pensar que es peligroso para ellas tratar de introducir esos cambios. Para combatir esto el programa de extensión israelí procura que los participantes en un curso de formación procedan de la misma zona. Así, al final de su curso, los cursillistas pueden estimularse y ayudarse mutuamente cuando regresan a sus trabajos (41, pág. 127). Los israelíes también publican una revista, Shalom, que remiten a los

exalumnos. Cuando éstos leen las experiencias y éxitos de los demás se sienten alentados a llevar adelante sus esfuerzos por introducir cambios y mejoras (41, págs. 199-200).

La formación no resuelve todos los problemas, e incluso cuando los cursillistas se ayudan entre sí y tienen la aprobación de sus superiores, no siempre están en condiciones de hacer grandes mejoras. En el Camerún un programa tenía muchos problemas de gestión. El personal no podía tratar de mejorar el programa porque pasaba la mayor parte del tiempo tratando de solucionar esos problemas. En esas condiciones la formación no puede ser muy eficaz. Lo primero que debe hacerse es reducir los problemas de gestión. En el Alto Volta puede citarse el ejemplo de un programa rural que no contaba con ayuda administrativa suficiente ni medidas complementarias. Un cursillista siguió percibiendo su sueldo seis meses después de haberse clausurado el centro de formación (54, pág. 358). Para este tipo de problemas lo que se necesita es mejor supervisión en lugar de mejor formación.

En las Filipinas algunas gentes pensaban que los trabajadores de extensión eran perezosos, descuidados o ignorantes, lo que no era cierto. Lo que pasaba era que no disponían de medios de transporte para trasladarse a las aldeas y no podían obtener los suministros y útiles que necesitaban. Cuando se les suministró esto se dieron cuenta de que aquellos trabajadores tenían la mejor voluntad de trabajar, estaban dispuestos a hacerlo día y noche (12, págs. 90-91). Entre los problemas de los servicios de extensión se ha mencionado a menudo la falta de transporte y de

reembolso de los costos. Esto demuestra que muchas veces los trabajadores de extensión no pueden en realidad hacer su trabajo; su ineficacia se debe a factores que escapan a su control (18, pág. 14). La baja remuneración que perciben y la falta de estima hacia ellos de gran parte del público influyen en la contratación y la labor de los agentes de los servicios de extensión (75, pág. 113; 37, pág. 151).

La formación por sí sola no basta. Es preciso que las organizaciones estén dispuestas a permitir que los cursillistas utilicen sus nuevos conocimientos. A ese propósito la primera medida es incluir al personal de alto nivel en la planificación de la formación. La siguiente medida consiste en hacer que el personal de alto nivel participe en la formación. Es necesario que haya un entendimiento entre los cursillistas y sus superiores acerca de la forma en que se pueden aplicar esos nuevos conocimientos. La tercera medida consiste en asegurarse de que la organización va a permitir que se utilicen esos nuevos conocimientos. Puede que ésta sea la condición más difícil. Pero se facilitará si el personal de alto nivel ha participado en la formación.

#### Formación para comprender los objetivos

En algunos casos las etapas de formación han permitido al personal de nivel superior comunicarse con los demás. Por ejemplo, el gobernador de una provincia de las Filipinas siguió uno de los cursos breves del IRRI con objeto de dar ejemplo al personal agrícola de la provincia (12, pág. 90)

En Níger el jefe de los servicios de salud quiso convencer a las enfermeras de salud rural que elaboraran programas que permitieran llevar los servicios de salud a la población, ya que hasta entonces las enfermeras sólo atendían a las personas que iban a las clínicas y, por consiguiente, los servicios no beneficiaban más que al 15 por ciento de la población. El no les ordenó que procedieran a efectuar ese cambio, pero organizó cursos breves de formación para enseñar a las enfermeras cómo mantener registros y hacer mapas de la gente a la que atendía la clínica. Las enfermeras y médicos pudieron darse cuenta de que sus servicios se limitaban a muy pocas personas, y cambiaron sus ideas acerca de cómo podía dirigirse la clínica. Comenzaron por ver medios de extender la atención de salud a toda la población. En consecuencia establecieron un programa de formación de voluntarios que podrían prestar servicios limitados de atención de salud en las aldeas (76, págs. 2, 5-6).

Los programas de formación son a menudo un buen medio de hacer que los demás comprendan y acepten los objetivos. Esa comprensión no es siempre uniforme en los diferentes niveles jerárquicos, pero en un buen programa de formación los cursillistas tienen una buena oportunidad de discutir los objetivos y darse cuenta de lo que representan a los diferentes niveles (5, pág. 3). Esto permite tener una mejor comprensión de los objetivos. El utilizar un programa de formación para esa finalidad puede ser mucho más eficaz que páginas de explicaciones y comentarios escritos.

### La índole de la formación profesional

Mucha gente se imagina que la formación profesional es como la formación académica clásica, que se imparte en las aulas y conduce a la obtención de un título. La experiencia muestra, sin embargo, que para ser eficaz, la formación también debe ser práctica. Sólo de esa manera podrá el cursillista establecer una relación entre la teoría y la práctica. Si se quiere que una organización acepte el concepto de formación, es preciso examinar con detenimiento los problemas prácticos. La formación alcanza su máxima eficacia cuando incluye trabajo práctico y cuando participa plenamente el personal de nivel superior. La formación en el lugar del trabajo del programa de extensión de Malawi es el mejor ejemplo de ese tipo de formación. En este caso preciso el personal de nivel superior eran los instructores. Fue un seminario casi continuo debido a las deliberaciones constantes entre el personal superior y el subordinado. En este tipo de situación todo el mundo en la organización interviene y esto permite a los cursillistas aplicar lo que han aprendido y concentrarse en problemas prácticos.

### Formación de los agricultores y las comunidades

En el Senegal los programas de formación de oficios especializados no se tradujeron en aumentos de salario de la mayoría de los cursillistas. Cuando en un estudio de complementación se descubrió esa situación se modificaron los programas de formación (52, pág. 198). En Kenya la Comisión de Desarrollo del Té ofrece

un curso de formación de seis días seguido de 18 demostraciones de formación de hora y media cada una. Después de ese curso la enseñanza se complementa mediante la visita de un inspector agrícola seis veces por año. Este programa de extensión ha logrado buenos resultados. En Tailandia se observó que las Escuelas Móviles de Formación Profesional no ayudaban a los cursillistas a mejorar sus salarios. No se hizo ningún estudio de comprobación para determinar si estaban utilizando sus conocimientos. La formación no dio a los cursillistas las aptitudes que necesitaban y tampoco les proporcionó servicio alguno de apoyo (52, pág. 199).

En un programa de formación en Kenya los agricultores fueron divididos en cuatro grupos de acuerdo con su progreso en la adopción de nuevos métodos. Se preparó a agentes de extensión para que a su vez se encargaran de dar la formación apropiada a cada grupo. Después de que los agricultores habían concluido un nivel de formación podían ascender al siguiente. Los funcionarios locales modificaron los cursos de formación para ajustarlos a las condiciones locales, con lo cual el programa se adaptó a las necesidades de los cursillistas. Fue un programa con éxito (22, pág. 169).

En todos los casos mencionados el éxito de la formación dependió de adaptar ésta a las condiciones locales y a las necesidades de los cursillistas. Sin embargo, para que el programa sea eficaz también deben considerarse otras condiciones.

En el Alto Volta se estableció un programa de formación rural que persuadió a los agricultores de que utilizaran las nuevas prácticas, pero no atacó los problemas principales de la zona, que eran la mala calidad de los suelos, la sequía y la pobreza de la población. Aunque los agricultores sabían que los nuevos métodos de cultivo eran mejores, no los pudieron adaptar porque no existía organización alguna que les ayudara a comprar los nuevos insumos y a correr los riesgos que entrañaba el utilizar nuevos métodos (56, págs. 360-361). En determinadas zonas existían grupos cooperativos locales que practicaban el cultivo colectivo o llevaban a cabo otras actividades mixtas para ayudar a sus miembros. Estas fueron las únicas zonas en que la formación fue eficaz y esos grupos también apoyaron en ellas los programas de formación. El gobierno reconoció la necesidad de ese tipo de apoyo y alentó la organización de grupos semejantes (56, págs. 350-351, 359-80).

En Kenya se trató de alentar a los Masai, que son tradicionalmente pastores de ganado nómadas, a que cultivaran la tierra. Cuando asistieron a los cursos de formación pasaron parte de su tiempo en el cultivo de huertos domésticos cuyos productos se utilizaban en el centro de formación. Sin embargo no se hizo nada más por estimularlos a que se dedicaran al cultivo de productos alimentarios después de haberse completado su formación. Los Masai estaban interesados en la formación, la habían solicitado, necesitaban la mayor seguridad económica que les ofrecía y estaban dispuestos a abandonar su pastoreo nómada. Pero la formación que se

les dio no fue suficiente para hacerles cultivar huertos domésticos (8, pág. D49).

En Malí se organizó un programa de formación de herreros complementado por otro que ofrecía préstamos sin intereses para la compra de equipo. También se controlaba la calidad de los productos y los precios que cobraban los herreros. Participaron 23 personas en los cursos: 21 de ellas compraron equipos de mejor calidad y 4 adquirieron equipo para soldar a fin de poder reparar bicicletas y motocicletas. El programa los hizo más eficientes en su trabajo y podían hacer las mismas labores que antes en menos tiempo. Sus ingresos aumentaron. En Nigeria, por el contrario, un proyecto de industrias ligeras no tuvo éxito alguno debido a que no existía más que una débil demanda de los productos (22, pág. 166).

Para que los programas de formación de la gente rural tengan éxito deben dar aptitudes a la gente que puedan utilizarse con provecho. También deben ponerse en práctica programas que proporcionen a los cursillistas insumos, equipo u otros recursos necesarios para que puedan utilizar sus nuevos conocimientos. Si se desea que los programas de formación tengan resultados satisfactorios es preciso que haya estudios complementarios para verificar si la formación corresponde a las necesidades de los cursillistas. También debe haber programas que suministren los insumos necesarios y mercados para dar salida a los productos (68, págs. 38-39; 31, pág. 156). Las mismas condiciones se aplican para la formación rural y los servicios de extensión. (Véase el párrafo que trata

de la extensión técnica para el pequeño agricultor). La diferencia esencial que puede observarse entre estos programas es que la formación demanda a menudo más tiempo y esfuerzo que la extensión.

#### Aplicación práctica de la formación

El Programa de Aprovechamiento de Tierras de Lilongwe, Malawi, tenía dos tipos de cursos. Algunos eran residenciales, esto es, los cursillistas vivían en el centro de formación y duraban una semana. Los no residenciales duraban usualmente un solo día. Los primeros no resultaron muy eficaces. Los agricultores tenían la impresión de que las demostraciones de técnicas agrícolas que ofrecían las autoridades no se aplicaban a sus problemas específicos. Los cursos locales diarios no disponían de servicios tan buenos ni gozaban de tanto prestigio, pero tuvieron más éxito. Permitieron establecer contacto con un mayor número de agricultores y los cursos de un día les enseñaban unas cuantas cosas sencillas que los agricultores podían aplicar de inmediato.

Es importante enseñar cosas que se puedan utilizar sin espera. Se ha podido apreciar esto al comparar la eficacia de los cursos impartidos a la mujer y al hombre. Los que se daban a la mujer eran acerca de cosas que se hacen a diario y, por consiguiente, las lecciones se podían aplicar de inmediato. El lugar donde se impartía el curso no importaba. Y las enseñanzas se difundían con rapidez por imitación. Por el contrario, los cursos agrícolas

residenciales tenían lugar a menudo toda una temporada antes de que pudieran utilizarse los conocimientos. No fueron muy eficaces. Algunos países dividen la formación agrícola en sesiones breves que se organizan en períodos en que no hay mucha actividad en los campos. En el curso de esas sesiones los agricultores comienzan por examinar los trabajos que acaban de terminar y reciben instrucciones para la preparación del trabajo que viene después. De este modo se evitan los problemas que se plantean cuando se demora la aplicación de lo aprendido en los cursos. Además, esos cursos locales de breve duración también permiten que la formación se adapte a las necesidades y condiciones locales (22, pág. 169).

En Uganda era muy importante dar una formación práctica a los responsables de las tiendas cooperativas. A ese propósito se estableció un almacén en el que pudo darse instrucción satisfactoria al personal de la cooperativa y a los empleados de las sucursales. También contribuyó a establecer relaciones entre los proveedores y los fabricantes y sirvió de modelo de demostración para otras tiendas. En este almacén hubo más movimiento comercial del que se había esperado y también estableció algunas sucursales (77, págs. 99-102).

En la India los jefes de pequeñas empresas querían recibir formación y asesoramiento técnicos, ya que les parecía que ese tipo de formación era el más útil y práctico. No estaban interesados en recibir formación en materia de gestión, ya que la mayoría

de ellos pensaba que esa formación no era bastante práctica ni específica (56, págs. 483-484).

La formación en el trabajo se adapta especialmente bien a las necesidades prácticas de una ocupación específica, y la experiencia obtenida de esa manera es una de las mejores formaciones posibles. Ahora bien, para utilizar los conocimientos recién adquiridos es preciso a veces asumir riesgos y su aplicación puede exigir una concentración que apenas es posible dedicar en el lugar de trabajo. Por esas razones la formación en el lugar de trabajo no es apropiada para todas las especialidades (79, pág. 20; 77, pág. 107). En el caso de determinadas ocupaciones es mejor que la formación se imparta en los lugares donde los riesgos de error son más reducidos y donde los cursillistas pueden prestar toda su atención. La formación en el lugar de trabajo es poco costosa y tiene lugar en un ambiente sin tensiones. Tiene la ventaja de que se adapta con facilidad a los problemas y ofrece la oportunidad de la aplicación inmediata de los nuevos conocimientos. Es probable, por lo tanto, que su efecto sea de carácter más permanente. Con frecuencia, por otra parte, puede observarse el mismo género de condiciones de situaciones que las gentes no consideran como cursos de formación propiamente dichos. Es el caso, por ejemplo, del programa de trabajos rurales ejecutado en el Pakistán. En ese programa los comités de agricultores decidieron la ejecución de pequeños proyectos y supervisaron su construcción, y desde el punto de vista de formación su efecto ha sido muy amplio. Miles de personas de las zonas rurales han

aprendido técnicas de ingeniería civil, planificación, administración y contabilidad de sueldos y salarios. El programa también les dio oportunidad de demostrar capacidad de dirección y les permitió aprender a identificar y resolver sus problemas, y la utilización de una tecnología moderna (2, pág. 400). Ese tipo de formación fue uno de los beneficios suplementarios del programa. Los chinos también se han beneficiado mucho, desde el punto de vista de la formación, de sus proyectos de trabajos rurales autosuficientes. Desafortunadamente no son muchos los programas gubernamentales que tratan de utilizar los beneficios que aporta este género de actividades (25, págs. 525-526).

La formación rural al igual que la educación profesional debe tener un lado práctico. Pero la diferencia es que en el marco de la formación rural se puede adquirir experiencia en el trabajo, aprendiendo sobre la marcha. Las autoridades nacionales deberían tener más programas dirigidos por las gentes rurales, que permitirían a éstas aprender por experiencia y de ese modo las lecciones encontrarían mayor difusión. Los programas de trabajo rural son un buen ejemplo de ello.

#### Formación de dirigentes locales

La formación de dirigentes locales se lleva a cabo comúnmente en el marco de organizaciones estructuradas. A menudo se crean organismos de estructura muy complicada en los países en desarrollo, por ejemplo, una cooperativa de tipo occidental con capital social, convenio constitutivo, etc. Tales formas nuevas

de organización exigen mucha supervisión. Los dirigentes locales también necesitan poseer muchos conocimientos nuevos. Tanto los supervisores como dichos dirigentes necesitan poseer una buena formación.

En Egipto, por ejemplo, los presidentes de los consejos de aldea recibieron formación en un gran número de materias: administración local, derecho administrativo local, responsabilidades financieras y elaboración de presupuestos, procedimientos del consejo (por ejemplo, formulación del orden del día, establecimiento de comités, debates y dirección de las deliberaciones), dirección y supervisión, teoría y principios del desarrollo local y su aplicación a la coyuntura local (53, págs. 94-95).

En Etiopía el Banco Mundial recomendó que se ampliara la formación en materia de principios generales, organización y gestión de cooperativas. Esa formación se orientaba hacia los estudiantes de agricultura, miembros de cooperativas, dirigentes de las administraciones nacionales y locales, así como hacia los líderes rurales y personal docente. También recomendó que cada año se enviaran al extranjero a uno o dos maestros de cada escuela agrícola a seguir cursos de formación.

En Tailandia tenían organizado un curso de dos semanas destinado a los responsables y directores de cooperativas de fines múltiples. El curso incluía las siguientes asignaturas: principios fundamentales de las cooperativas agrícolas, reglamentos de las sociedades cooperativas, administración, políticas y procedimientos de funcionamiento (79, págs. 15-16). También había otro curso

de seis semanas para supervisores que incluía un número mayor de temas (79, págs. 8-9). Un curso de una semana para dirigentes locales y responsables de clubs tenía algunas materias menos (79, págs. 10-11). Este curso se impartía en lugar de la formación general del afiliado.

Uganda también tenía establecido un programa complicado de formación para cooperativas de estilo occidental (77, págs. 23-24). Esa formación fue recomendada por asesores occidentales, y si bien era completa su administración creó muchos problemas (77, págs. 23-24, 28-29, 37-28, 47). El personal directivo no quería dar formación a los miembros y fue necesario persuadirlos a que lo hicieran (77, págs. 29-30, 40). En Bangladesh también fue preciso que el personal de Comilla recibiera diversos tipos de formación para hacer funcionar las cooperativas (29, pág. 25).

En Taiwán la Asociación de Agricultores Provinciales tenía un centro de formación, en el que los funcionarios y personal de las asociaciones debían recibir dos semanas de formación cada año. Esto se hacía para tener la seguridad de que comprendían el sistema y sus reglamentos. Antes de las elecciones también se daban cursos especiales a las personas encargadas de dirigirlas. Los contadores recibían una formación especial en materia de presentación de estados financieros (36, págs. 94-95).

En todos los casos citados las razones para impartir esa formación fueron el deficiente desempeño y la falta de conocimientos básicos de los miembros de las cooperativas y de sus responsables. En algunos casos la formación tuvo éxito. Sin embargo, la formación

suplementaria no siempre es provechosa. En Tanzania quienes recibieron formación tenían más conocimientos y mejor comprensión del funcionamiento del sistema de cooperativas que quienes no habían recibido esa formación. Esta, sin embargo, no pareció mejorar el rendimiento de las cooperativas (52, pág. 201).

A veces la formación de dirigentes locales causa problemas. Hay quienes estiman que si los dirigentes locales tienen una buena formación esto llevará al desarrollo de la comunidad rural. Freire dice que en realidad el desarrollo de ésta debe producir los líderes. En general son las personas que han dado prueba de capacidad de dirección las que son seleccionadas para recibir esa formación, y esto las separa de la comunidad. Los dirigentes pueden tratar entonces de utilizar su posición de líderes para su propio beneficio. De esa manera pueden perder su aptitud para ser líderes de la comunidad (57, págs. 138-139). En el Volumen IV, "Extensión e Investigación" se presentan algunos programas de agricultores-modelo que ilustran ciertos fracasos de la formación de dirigentes locales en determinados problemas y condiciones.

En el Camerún cuando se quiso mejorar el programa de extensión se presentaron dos posibilidades. La primera consistía en mejorar los conocimientos de los llamados supervisores encargados de verificar el trabajo de los equipos y de informar al personal profesional. No poseían grandes conocimientos técnicos y no podían hacer gran cosa, excepto comprobar el trabajo que hacían los agricultores. A éstos no les agradaba esa situación. La primera posibilidad de mejorar el programa era, por lo tanto, dar una

formación técnica práctica a los supervisores. La segunda era eliminar a los supervisores y dejar que el personal profesional tratara directamente con los líderes de los equipos de trabajo. Esto también daría más responsabilidad a dichos equipos y a sus líderes.

La elección que tuvo que hacerse en el Camerún es un buen ejemplo de las opciones que se presentan a menudo. Si se crean nuevos puestos de responsabilidad es preciso dar una formación suplementaria a las personas elegidas. Por otra parte, el desarrollo y empleo de líderes locales puede reducir la necesidad de formación. En el volumen sobre extensión se estudian las organizaciones de agricultores. En él se muestra que éstas se pueden organizar de manera flexible y que la forma de la organización puede desarrollarse de manera natural sin planificarla por adelantado. Cuando esto se hace así se reduce en gran medida la necesidad de formación y supervisión.

En general, es el tipo de organización el que determina la necesidad de formación de los responsables. En determinados casos los dirigentes casi no tienen necesidad de recibir una formación suplementaria, sobre todo cuando la organización a la que pertenecen se ha desarrollado de manera progresiva, como en el caso de las Asociaciones de Agricultores del Japón y Taiwán. En muchos casos una forma sencilla de organización puede tener éxito. En el capítulo sobre financiamiento del Volumen II se menciona que organizaciones crediticias muy pequeñas, con menos de 10 miembros, fueron las más satisfactorias. En esos grupos pequeños

todos se conocen bien unos a otros, no precisan hacer las cosas de manera rígida y sus líderes no necesitan formación estructurada, la que siempre resulta costosa. Por lo tanto es mejor usar organizaciones simples. De ese modo la gente desarrolla sus propios líderes y éstos adquieren la mayor parte de sus conocimientos por experiencia. El utilizar los líderes locales y las formas sencillas de organización puede reducir la necesidad de formación, pero de todos modos se necesitará cierto grado de ella. Usualmente no es práctico impartir formación a todo el mundo, por lo que es menester encontrar medios de que los cursillistas difundan sus conocimientos entre otros miembros de la comunidad.

Cuando sólo una persona ha recibido formación profesional puede que le resulte difícil hacer que su comunidad reconozca sus nuevos conocimientos, lo cual puede desalentarla y hacerle que abandone sus esfuerzos por compartir sus conocimientos con los demás. Es mejor formar grupos, ya que sus miembros pueden alentarse mutuamente y ayudarse en la utilización de sus nuevos conocimientos. Además, al ser varios pueden establecer contacto con un mayor número de personas. Se mostró que esta era una técnica eficaz en el marco de los agentes de extensión. Al dar formación a dirigentes locales es mejor hacerlo con varios de ellos, que pueden trabajar juntos y ayudarse unos a otros.

En Zaire los jefes locales seleccionaron hombres jóvenes para recibir formación avanzada en la producción de maíz. Se les prestó ayuda para que establecieran sus propias fincas y en

general decidieron trabajar en grupos de 10. De esa manera podían ayudarse y utilizar los nuevos métodos. Sin embargo el programa no tuvo mucho efecto en la producción de maíz porque encontró la oposición de la comunidad.

La gente está más dispuesta a seguir los consejos de los miembros de la comunidad que han recibido una formación especial en la medida en que han admitido el concepto de formación y si pueden elegir quiénes han de recibir esa formación. Se han examinado ampliamente varios de estos ejemplos en el Volumen IV, "Extensión e Investigación", en especial en el capítulo dedicado a los agricultores como agentes de cambio. A este propósito se ha citado el ejemplo del programa francés de desarrollo rural, en el que toda la comunidad decidió aceptar el programa y quiénes habrían de recibir la formación. Otro ejemplo es el de un proyecto de educación en el Ecuador, donde la comunidad seleccionó los agentes que recibirían la formación.

Notas de pie de página

1/ Un observador comentó que a medida que los expertos en extensión se interesaban más por los "modelos" y los "sistemas", menos se preocupaban de los agricultores y su eficacia era menor.

2/ Un observador señaló que la razón por la que no querían ensuciarse las manos era porque sabían que en realidad desconocían cómo hacer el trabajo, y no querían que la gente se diera cuenta de su ignorancia.

### CAPITULO III

#### COMO ADAPTAR LA FORMACION A LAS NECESIDADES

En el volumen sobre la extensión se expone la necesidad de examinar ampliamente en la comunidad cómo deben introducirse los cambios que se proponen. La comunidad debe participar en el análisis de las condiciones locales y estudiar cuáles pueden ser las posibles repercusiones de esos cambios. Es preciso igualmente recurrir a esas deliberaciones cuando se prevé poner en práctica programas de formación. Ese medio ha sido útil para encontrar modos de que los cursillistas utilicen su formación en sus organizaciones (40, pág. 81). Todos los programas de formación que han resultado satisfactorios generalmente tienen dos elementos en común: uno es la seguridad desde el principio de que la formación puede utilizarse. El otro consiste en ayudar a los cursillistas a adaptar y utilizar lo que han aprendido cuando regresan a su trabajo en la comunidad.

Esta preparación y complementación pueden hacerse de diferentes maneras. En la India los cursillistas de los centros de planificación familiar realizaron de hecho el trabajo que iban a enseñar a otros a hacer. Después diseñaron el programa de formación fundamentados en sus propias experiencias. En Malawi y en otros países fueron los supervisores y los colegas de trabajo de los jóvenes profesionales los que se encargaron del seguimiento de su labor. En el caso de los dirigentes locales las medidas

complementarias solían estar a cargo de sus instructores y de gente que no forma parte de su comunidad, como se vio en el programa de formación de trabajadores locales de salud en Níger y en el programa de educación no tradicional en el Ecuador examinados en el volumen sobre extensión. Los agricultores y obreros que trabajan en la Comisión de Desarrollo del Té de Kenya también necesitaron seguimiento en su trabajo. En Tailandia las medidas complementarias del programa de alfabetización se aplicaron mediante el establecimiento de centros de lectura.

Para comprender la necesidad de preparar y seguir la formación es preciso comprender cómo ésta afecta al cursillista y su relación con otras personas. Todo cursillista tiene una comunidad de gentes diversas con las que vive o trabaja, algunas de las cuales son más capaces que las demás. Algunas tienden a ser líderes, en tanto que otras tienden a ser seguidoras (41, pág. 69). En la mayoría de las comunidades la gente se ha ajustado entre sí.

Cuando algún miembro de la comunidad recibe formación, desarrolla aptitudes adicionales, conocimientos y confianza. Después de haber recibido la formación es posible que trate de cambiar su comportamiento. Los demás miembros de la comunidad pueden aceptar o rechazar ese cambio, sobre todo si su comportamiento parece amenazar el orden establecido y exigir también cambios por parte de ellos.

### La adaptación adecuada

Si se quiere que la formación tenga buenos resultados debe ajustarse al cursillista y a sus relaciones con la comunidad. Si la comunidad puede percatarse de la necesidad de lo que el cursillista ha aprendido y está dispuesto a ajustarse al cambio de comportamiento de éste, puede decirse que la formación ha sido buena. Si la comunidad no quiere ajustarse a ese cambio, la formación no ha tenido éxito. El cursillista puede dedicarse a olvidarse de su formación y volver a su antigua manera de hacer las cosas, o bien hacer éstas de acuerdo con los nuevos métodos aun cuando la comunidad no los acepte. En ambos casos la formación habrá ejercido poco efecto en la comunidad. Véase el ejemplo del caso de Zaire relativo a la formación de dirigentes locales.

Desafortunadamente no hay un medio seguro de saber si la comunidad aceptará los nuevos métodos y actitudes del cursillista. Los ejemplos expuestos muestran algunas maneras de modificar la formación o de hacer que la comunidad esté más dispuesta a ajustarse a la nueva situación. Hay otros medios también.

Uno de los más importantes es adaptar la formación a las necesidades del trabajo. La formación debe proporcionar aptitudes que se necesiten realmente. Si el tipo de formación impartida no es el adecuado, no habrá empleos en los que los cursillistas puedan aplicar lo que han aprendido y esto tendrá mal efecto en los programas a los que cabe atribuir la formación (68, págs. 38-39, 54). El programa de planificación familiar de la India,

ya mencionado, es un ejemplo de un buen programa de formación. Primero se determinó cuáles eran las calificaciones necesarias, después se elaboró un programa de formación para adquirirlas.

Hay varias maneras de establecer un programa de formación que esté en consonancia con la relación que tiene el cursillista con la comunidad, y que pueda facilitar la reincorporación de éste, después de terminada la formación, a la comunidad en que vive o trabaja. Es preciso identificar y examinar los problemas a los que deberá enfrentarse y dedicar algún tiempo a buscar posibles soluciones a esos problemas. A los cursillistas se les pueden enseñar técnicas para comunicarse con sus supervisores y otro personal de nivel superior. Eso fue lo que se hizo en el marco del programa-piloto de formación ASIP en Israel en 1975 (41, págs. 115-116; 81, págs. 62-65). En un poblado de Níger se utilizaron reuniones para enseñar a los cursillistas cómo dirigirse a los comerciantes y a los funcionarios del gobierno (22, págs. 162-164). Antes de que los cursillistas regresen a sus empleos se les puede dar tiempo para preparar su retorno. Entonces pueden discutir sus planes con sus colegas y con el personal de formación. De ese modo pueden obtener la cooperación de su comunidad y evitar resistencias. Eso es lo que se hizo con éxito en el programa ASIP antes mencionado y en los cursos israelíes de extensión (41, págs. 135-136; 87, págs. 65-66).

Además de tratar de diseñar la formación por ese medio, los responsables de los cursos pueden comprobar los resultados para ver si no convendría cambiar la orientación de la formación.

Eso fue lo que se hizo en el Senegal, como ya se ha mencionado.

La formación adicional es un tipo muy común de complementación de la enseñanza básica. Con frecuencia, sin embargo, esa complementación consiste en una mezcla de viajes de estudio a proyectos e instalaciones de investigación, seminarios, cursos breves y trabajo práctico. En el programa de formación de agrónomos de la Shell Oil Company, había un curso de varios meses que consistía enteramente en visitas de ese tipo, discusiones y seminarios en dos países (33, pág. 29). Esas visitas y conferencias ofrecen a menudo la oportunidad a los cursillistas de hablar con otros profesionales y altos funcionarios. Este tipo de formación complementaria reviste importancia especial en la agricultura. Hay adiciones constantes a los resultados de los programas de investigación y cambios en ellos. Esta información suplementaria debe transmitirse al agricultor (56, pág. 533).

Los programas de formación que trataron de adaptar ésta a las necesidades del cursillista en su trabajo fueron los más eficaces. Este esfuerzo de adaptación puede hacerse antes de la formación, en el curso de ella o después, pero los mejores programas lo hicieron durante los tres períodos. Antes de la formación es de suma importancia determinar cuáles serán sus necesidades y obtener la aceptación de las personas con las que habrán de trabajar los cursillistas. Durante la formación es útil ayudar a los cursillistas a planificar cómo aplicarán sus nuevos conocimientos a su regreso al trabajo. Después de la formación el análisis de seguimiento es lo importante. Esta labor de

seguimiento tiene por mira ver los cambios que se necesita introducir en el programa de formación y apoyar al cursillista en la aplicación de sus conocimientos.

### Educación, formación y preferencias de trabajo

El impartir formación con la mira de hacer frente a la penuria de mano de obra en determinados sectores específicos es un buen sistema en la medida en que los individuos acepten llevar a cabo ese tipo de trabajo. Desgraciadamente, no son muchos los estudiantes que quieren trabajar en el sector agrícola. Las asignaturas que se enseñan en materia de agricultura y los empleos de enseñanza agrícola o en oficinas del gobierno no atraen a los estudiantes. La mayoría de esos cargos no gozan de una gran consideración, y los empleos en los campos técnicos, como la agricultura, no atraen a los jóvenes si no son tan bien pagados y tan bien considerados como otros cargos oficiales (27, pág. 675).

La educación superior generalmente lleva consigo un sueldo más elevado. Ahora bien, un sueldo elevado en lo que se refiere a los agentes de extensión puede levantar una barrera entre él y los agricultores pobres. En Africa, cuando los agentes tienen sueldos bajos y sus condiciones de vida son semejantes a las de los agricultores, las relaciones entre los dos grupos son mejores. Pero las personas muy instruidas proceden de las ciudades y a menudo no comprenden los problemas de los agricultores ni se interesan en ellos. Es posible incluso que piensen

en ellos como sus inferiores (22, págs. 72-73). Además, las personas que vienen de las ciudades no están dispuestas a aceptar los sueldos bajos, ni a vivir en condiciones similares a las de los agricultores pobres. En el Pakistán era común que los agentes de los servicios de extensión dejaran a sus familias en las ciudades, con el beneficio de las mejores escuelas y servicios de salud. Pero ellos no estaban contentos porque estaban separados de sus familias, y los agricultores no confiaban en ellos porque no tenían a sus familias con ellos. Esos agentes habían aceptado el trabajo que se les había propuesto (14, pág. 9). Sin embargo no estaban dispuestos a hacer las cosas que se necesitaban para que su función resultase eficaz (2, pág. 74).

Incluso personas que se encuentran desempleadas se niegan a hacer trabajos que consideran inferiores. En muchas partes de Zaire todo el trabajo agrícola se consideraba que era función de la mujer, los hombres no estaban dispuestos a realizarlo, aunque no tuvieran gran cosa que hacer (34, pág. 3). En ocasiones se les pudo persuadir a que trabajaran como asalariados agrícolas en las plantaciones, pero con mucha frecuencia no se presentaban a su trabajo. Un cierto número de desempleados a los que se llevó de las ciudades para que trabajaran en las plantaciones se negaron a hacerlo. En Kenya había muchos puestos vacantes en las plantaciones. La gente pensaba que los salarios eran demasiado bajos.

Hay varias maneras de resolver el problema de la renuencia a trabajar o a trabajar en forma eficaz en determinados empleos.

Se ha sugerido que se exija a los cursillistas el trabajar en zonas rurales una vez completada su formación (42, págs. 6-7). En Tanzania los estudiantes de las escuelas de agricultura deben comprometerse a trabajar durante cinco años después de su graduación, a cambio de su educación gratuita. Otras personas han sugerido que se concedan ascensos sólo a quienes han trabajado en áreas rurales. Para que esas medidas sean eficaces es preciso que se apliquen de manera uniforme a todos y, desgraciadamente, hasta ahora, muy pocas de ellas se han aplicado en forma real.

Otra manera de mantener a la gente en determinados empleos consiste en contratar sólo a aquellos que estén realmente interesados en trabajar en ellos. Es posible que su interés sea más importante que sus años de educación. Por ejemplo, muchos programas de extensión sólo emplean como agentes a personas provenientes de las zonas rurales, que aceptan las condiciones de vida y de trabajo de los campos, que están más familiarizadas con las necesidades, ideas y problemas de los agricultores que las gentes de la ciudad, y que por consiguiente es más probable que se queden en las zonas rurales que quienes vienen de las ciudades (41, pág. 70).

En México los responsables del CYMMIT encontraron la manera de saber quiénes eran los cursillistas que se interesaban de verdad por los trabajos de investigación. Les confiaron labores de rutina, como inocular plantas, para cuya operación tenían que

trabajar durante unas dos semanas entre el lodo y bajo la lluvia. El primer día los cursillistas aprendieron todo lo que tenían que saber desde el punto de visto técnico. Después de esto no les quedaba por hacer más que el trabajo de rutina, fatigoso y sucio. Sin embargo, el personal técnico aprendió a conocer a los cursillistas. Algunos de éstos sólo trabajaban cuando el personal supervisor se encontraba por los alrededores y holgazaneaban cuando se ausentaban. Algunos cursillistas comunicaron que se encontraban enfermos, otros se quedaban en los campos haciendo su trabajo. A juicio del personal técnico éstos serían los mejores agentes para su programa de investigación (71, pág. 41).

Si se va a contratar a la gente de acuerdo con su voluntad de trabajar es preciso hacer cambios en los criterios de empleo. Por ejemplo, los agricultores más progresistas podrían ser las personas más calificadas para contratar como agentes de extensión. A ese propósito sería necesario bajar los niveles de educación exigidos. Tal vez fuera preciso también modificar las prácticas de gestión de personal. No se puede tratar de la misma manera a la gente que ha aprendido por experiencia que a la que ha sido formada en escuelas.

Otra manera de resolver el problema de los individuos que no quieren trabajar puede ser el cambiar la formación. Es difícil cambiar las actitudes de la gente a través de la formación. No son las conferencias ni formas similares de instrucción las que pueden hacerles cambiar de idea, sino las experiencias

personales. Es necesario, por lo tanto, incluir en los programas de formación experiencias orientadas a producir un cambio en las actitudes de los cursillistas (41, pág. 113).

Los israelíes, por ejemplo, elaboraron un programa de formación para encontrar agentes de extensión que estuvieran bien dispuestos a trabajar manualmente. Los pusieron en situaciones en las que podían ver que su trabajo era aceptado y esperado por la gente. Pudieron ver por si mismos los beneficios de ese trabajo y también se dieron cuenta de que era perfectamente aceptable ensuciarse las manos (41, págs. 128-132). No se sabe, sin embargo, si esa actitud continúa o cesa después de que los cursillistas regresan a su trabajo.

La Academia de Desarrollo Rural de Comilla preparó a sus funcionarios para que trabajaran con los agricultores. Dichos funcionarios pudieron ver a los agricultores hacer cosas de las que no les creían capaces. También asistieron a discusiones en el curso de las cuales pudieron percatarse de que otros funcionarios, con los cuales ellos trabajaban, se mostraban dispuestos a hacer cambios. De ese modo pudieron corregir las actitudes erróneas típicas de su función (4, pág. 13).

Otra manera más de asegurarse de que los cursillistas están dispuestos a realizar el trabajo para el que han recibido formación es enseñarles técnicas que sólo les serán útiles en esos trabajos. El mejor tipo de formación de esa índole es la formación en el trabajo y la experiencia con cursos breves. Pueden

darse cursos de perfeccionamiento y seminarios sobre temas especiales cuando sean necesarios (18, pág. 14). Este tipo de formación flexible no induce a la gente a esperar ascensos elevados. Por el contrario, una formación más teórica les hace esperar con frecuencia empleos sólo de nivel elevado. En realidad la formación más flexible es mejor probablemente para la gente que trabaja en zonas rurales (52, págs. 216-217). Por ejemplo, en el Pakistán se encontró que la única manera práctica de enseñar las técnicas de organización rural era mediante la experiencia y la formación en el lugar de trabajo. Cuando la formación está relacionada directamente con la agricultura y se proporciona de manera flexible, un poco cada vez, no prepara a la gente para ir a trabajar a las ciudades.

El mejor método de abordar este problema de la negativa a trabajar o de hacerlo en forma eficaz es combinar los elementos de todas las soluciones que se han mencionado, como se hizo en el Proyecto de Fertilizantes Verdes de Etawah, en la India. Aquí se trató de evitar la contratación de empleados gubernamentales, a causa de su actitud desfavorable hacia los agricultores y de la desconfianza de éstos con respecto a dichos funcionarios. Los responsables del proyecto trataron de contratar personas procedentes de zonas rurales y que estuvieran familiarizadas con la vida del campo. Durante el curso de formación se concentraron en el problema de cómo entablar relación con la gente de la aldea, y casi toda la formación tuvo lugar en el trabajo. Los supervisores trataron con respeto a los cursillistas, lo que estimuló a

éstos a tratar con cortesía y respeto a los agricultores. De ese modo pudieron superarse gradualmente en este proyecto muchos de los problemas de relaciones humanas entre el personal del proyecto y los agricultores (83, págs. 62-63).

En este proyecto se combinaron muchas de las prácticas antes mencionadas para determinar la voluntad de trabajar de los cursillistas. Se contrató personal procedente de zonas rurales y que tenía la actitud correcta hacia el trabajo rural, la formación fue práctica y estaba orientada para proporcionar a los cursillistas los conocimientos que necesitaban para realizar sus trabajos. (La gente está más dispuesta a realizar una labor cuando sabe que puede hacerla bien). La relación entre los trabajadores y los supervisores era buena, y servía de modelo para las relaciones entre los cursillistas y los agricultores. En el programa de extensión ejecutado con éxito en Malawi, examinado antes, también se utilizaron muchas de estas prácticas.

#### Educación teórica y práctica

En todas las discusiones sobre la educación, la formación y la extensión hay diversas ideas relacionadas entre sí. La extensión funciona mejor cuando se fundamenta en cosas que los agricultores conocen. La experiencia es un buen maestro. La extensión técnica sólo funciona usualmente cuando los agricultores ya poseen un cierto grado de conocimientos y experiencia, es decir, cuando tienen experiencia con los cultivos comerciales. Los agricultores comprenden mejor las cosas cuando están relacionadas con su propia experiencia que cuando son completamente nuevas.

La mejor formación es la que puede aplicarse de inmediato. Los agentes de extensión tienen necesidad a menudo de formación especial en cuanto a cómo aplicar lo que han aprendido y numerosas escuelas de agricultura han elaborado programas en los que los estudiantes agrícolas deben realizar trabajos prácticos. Sin esa experiencia práctica los agentes de extensión no pueden aplicar sus conocimientos a la solución de problemas reales, y se ha visto que también ingenieros y otros técnicos carecen de formación y capacidad para aplicar su educación a situaciones prácticas (56, pág. 481). Una dificultad frecuente es que algunas personas piensan que pueden aprender una asignatura o una técnica específica reteniendo en la memoria lo que se dice al efecto. Este tipo de aprendizaje no enseña a la gente cómo puede utilizar lo que ha aprendido. Este problema se ha resuelto en algunos programas de alfabetización mediante la fundamentación de la enseñanza en ideas o conceptos que interesan a los estudiantes, y la incorporación a los programas de discusiones y ejercicios escritos fundamentados en esos conceptos.

En todos estos casos se ha encontrado una cosa en común: que los mejores programas, los de mayor porcentaje de éxito, son aquellos en los que la formación está relacionada con problemas reales. El trabajo práctico se incluyó durante la enseñanza teórica o inmediatamente después de ésta. La formación teórica no ha tenido éxito en general sin la formación práctica. En algunos casos puede tener éxito si los cursillistas ya han tenido mucha experiencia práctica, en cuyo caso pueden aplicar

la teoría a lo que ya conocen. Ahora bien, en la mayoría de los casos la aplicación de la teoría exige mucha práctica para aprender la manera correcta de hacer las cosas (84, págs. 45-46).

La educación académica o la formación en teoría se interesa en las ideas, los conceptos. A menos que se tenga experiencia práctica resulta difícil comprender cómo esas ideas pueden aplicarse a cosas reales. Si la teoría está relacionada directamente con la experiencia práctica del cursillista es posible que éste sepa cómo utilizarla, pero en la mayoría de los casos es menester proporcionar experiencia práctica al cursillista a fin de que su formación resulte eficaz.

La educación fracasa a menudo cuando sólo contiene teoría. Por el contrario, la formación teórica que incluye experiencia práctica con frecuencia resulta satisfactoria. Es menester que haya una vinculación entre la teoría y el trabajo práctico.

El examen de los problemas reales no basta para establecer esa conexión entre la teoría y la práctica, pero ese examen puede ser muy útil en el marco de la formación. (Véase en el volumen sobre "Extensión e Investigación" la sección relacionada con la solución de los problemas). También es útil cuando los cursillistas han tenido experiencia práctica que puede ilustrar la teoría. En los cursos de extensión israelíes mencionados antes se utilizaron las discusiones para relacionar lo que se enseñaba en las clases con los problemas reales de los países de donde procedían los cursillistas, los que ya tenían mucha experiencia en trabajos prácticos, pero no por ello se descuidó la formación

práctica en la elaboración del programa. Más tarde los israelíes concentraron la formación en el aspecto práctico, redujeron la enseñanza teórica e intensificaron sus esfuerzos en los métodos de aplicar lo que ya sabían los agentes de extensión (41, págs. 86-88).

#### Formación orientada hacia la solución de problemas

Es difícil dar experiencia práctica a los funcionarios de alto nivel durante los cursos de formación. El asignarles labores sencillas o trabajos en el curso de los cuales deben desempeñar funciones en situaciones imaginarias no son enfoques eficaces. Por lo tanto, algunos instructores tratan de dar a los cursillistas problemas a resolver que son semejantes a los que encuentran en el trabajo. Pero este método puede hacer la etapa de formación menos eficaz.

Durante el curso piloto de formación ASIP a los cursillistas les agradaban los ejercicios que podían aplicarse a los problemas reales de sus países y en ocasiones los modificaban para hacer que se adaptaran a esos países. Al principio el personal docente aprobó este enfoque y estimó que hacía más útiles los trabajos de formación. Pero cuando los cursillistas cambiaron los factores de los problemas para crear una situación real el efecto fue diferente. Se interesaron tanto por la solución del problema que les fue indiferente el método utilizado. Por lo tanto, la formación que se les estaba impartiendo no les ayudaba a aprender cómo resolver los problemas. Tenían que aprender primero las

técnicas necesarias para solucionar esos problemas, y la mejor manera de hacer esto es no utilizando ejemplos de la realidad. Cuando el problema no es real prestan más atención a cómo lo están resolviendo, en tanto que cuando se trata de problemas reales no se interesan más que en su resolución. El planteamiento de problemas ficticios tiene otra ventaja: los riesgos que corren los cursillistas son menores y vacilan menos en utilizar métodos nuevos.

La formación que se da a los funcionarios de nivel superior es para ayudarles a aprender cómo resolver problemas reales, pero la formación puede ser más eficaz si tienen que ocuparse de problemas imaginarios de manera que presten atención a la metodología. Una vez que hayan desarrollado sus aptitudes en la utilización de esos métodos pueden aplicarlos para resolver los problemas reales. Si se desea utilizar problemas reales, deben orientarse hacia la finalidad del curso de capacitación (81, págs. 42-43).

Una vez terminado el curso, los cursillistas utilizarán las aptitudes adquiridas para solucionar los problemas reales que encuentren en sus trabajos. Cuando el personal docente haga visitas de seguimiento a los cursillistas, no deben sorprenderse de encontrar que éstos no prestan mucha atención a los métodos y que se interesan más por los problemas que tienen que resolver. Esa fue al menos la experiencia del Instituto Siet en la India. Es importante comprender esa diferencia entre la formación y el

trabajo real. Esto afecta el trabajo de los instructores durante el curso de formación y en la labor de seguimiento (40, págs. 307-308).

### Fechas, horarios y lugares

Es importante elegir el momento y el lugar oportunos para impartir la formación. Ya se ha señalado que es más fácil dar formación a un gran número de cursillistas en cursos breves no residenciales. En Nigeria las clases vespertinas de formación técnica eran mucho menos costosas que las escuelas vocacionales de jornada completa, y los graduados de las clases nocturnas eran tan capaces como estos últimos (52, págs. 184-185). El número de solicitantes para las clases nocturnas siempre era mayor del que podían aceptar (52, pág. 199). En Tailandia los instructores iban de una comunidad a otra para impartir formación a tiempo parcial, la que también resultaba más barata que los programas de formación vocacional de tiempo completo, además de que era mayor la proporción de los cursillistas que terminaban la formación de jornada parcial (52, pág. 185).

Una de las razones del éxito de esos programas es posible que fuera su menor costo. La formación de tiempo completo, aun cuando sea gratuita, hace perder al cursillista el ingreso que podría haber ganado si no hubiera asistido a los cursos. En Nigeria y Tailandia los programas se ofrecían en la localidad después de las horas de trabajo, lo cual permitía a los cursillistas ganarse la vida y seguir los cursos (52, pág. 197).

Para el personal profesional y otras personas dispuestas a seguir los cursos residenciales, es posible que el horario y el lugar no sean tan importantes. En general esas personas siguen percibiendo sus sueldos mientras siguen los cursos de formación, cuya duración es probable que sea más importante. Si el curso es demasiado largo, un año, por ejemplo, alguien tiene que ocupar su puesto mientras se encuentran ausentes. Esto puede crear problemas para el cursillista a su regreso. O puede ser que esa persona quizá no quiera regresar, aunque para eso se le dio la formación. Puede considerarse que después de una formación tan prolongada debe confiársele un cargo más importante. Cursos más breves, de tres a cuatro meses, por ejemplo, son mejores. Es probable que estos atraigan cursillistas más calificados, porque los mejores candidatos no quieren dejar sus cargos durante períodos más prolongados (52, pág. 15).

Cuando los cursos son muy breves es poco probable que se designe a alguien para reemplazar al cursillista. En consecuencia el trabajo se acumulará en su despacho durante su ausencia. En esos casos un curso de una semana puede ser aceptable, pero una ausencia de tres o cuatro semanas puede ser demasiado prolongada. Pocas gentes pueden permitirse una ausencia tan larga, y tampoco quieren ver que su trabajo se acumule durante tan largo tiempo. Un curso de seis semanas puede ser más fácil de seguir que uno de tres porque puede designarse un sustituto temporal mientras dure su ausencia.

### Tipos de cursillistas

En la India en un curso para hombres de negocios participaron técnicos, comerciantes e industriales. Cada uno aportó experiencias diversas y puntos de vista diferentes al curso. Ese intercambio de ideas entre los distintos tipos de cursillistas resultó muy fructífero. En el curso piloto de formación ASIP los israelíes también acogieron cursillistas con antecedentes profesionales diversos para propiciar ese intercambio de puntos de vista (41, pág. 120; 81, págs. 40-42).

Cuando un trabajo requiere tratar con diferentes tipos de personas, como fue el caso de los hombres de negocios de la India, es útil que en la formación participen representantes de distintas actividades, pero si lo que se va a enseñar es una sola tecnología, por ejemplo la producción de semillas híbridas, es menos necesaria la variedad de los tipos de cursillistas (68, págs. 42-43). Y en demasiados casos de formación técnica el exceso de variedad puede ser perjudicial. Por ejemplo, los problemas de los cursillistas procedentes de zonas secas y templadas serán distintos de los que se encuentran en zonas húmedas y subtropicales. Una formación técnica adaptada a las necesidades del primer grupo pudiera ser inútil para el segundo. También puede ser difícil dar una formación útil e interesante a todos, si los cursillistas no han recibido todos el mismo nivel de formación.

Demasiada variedad en los cursillistas también puede ser perjudicial en los cursos no técnicos. Durante cierto tiempo los israelíes impartieron formación en extensión a grupos integrados por africanos o asiáticos. Después optaron por grupos más específicos: primero cambiaron a grupos que tenían el mismo idioma, luego a grupos procedentes del mismo país, e incluso de zonas del mismo país. Esto aumentó la eficacia de los cursos y también les permitió formar una mayor proporción de agentes de los servicios de extensión que trabajaban en una zona determinada (41, pág. 73).

Cuando parece que hay demasiados tipos diferentes de cursillistas cabe la posibilidad de constituir grupos dentro del curso (41, pág. 120). Esto puede ser especialmente útil en el caso de cursos técnicos, cuando las necesidades de formación tienen que ser variadas para adaptarlas a los cursillistas. Otro método consiste en impartir cursos breves adaptados a cada localidad, en lugar de dar cursos más generales en un centro único. Esto se ha hecho con éxito en varios países.

En el Capítulo II, sobre "Educación y Formación Profesionales", se indicó la conveniencia de que hubiera participantes en los cursos que pertenecieran a todos los niveles jerárquicos. Pero esto no quiere decir que deban seguir una formación común. En la India participaron en el mismo curso de formación, políticos, administradores y personal que trabajaba sobre el terreno, procedentes de los mismos distritos. No resultó satisfactorio

porque no fue posible sostener discusiones entre los diferentes grupos. Cuando éstos procedieron de distritos diferentes los resultados fueron mucho mejores. Tenían la sensación de que podían hablar con más libertad. La discusión fue provechosa para todos los grupos (68, pág. 43). Puede tropezarse con el mismo problema cuando superiores y subordinados participan en el mismo curso. En esas condiciones la gente no siente inclinación a expresarse con libertad (40, pág. 136).

Cuando se hace participar en el mismo curso a personas de la misma organización, pero pertenecientes a niveles jerárquicos diferentes, es para que aprendan en razón de un intercambio mutuo de ideas. Es conveniente que todo el personal de una organización tenga formación similar, pero esto quiere decir que todos deben seguir los mismos cursos. Si el ponerlos juntos les impide tener discusiones libres, esto será perjudicial para la formación.

Para la formación técnica es mejor que los cursillistas tengan todos los mismos conocimientos y experiencia, y para la formación no técnica conviene más que los cursillistas provengan de diferentes grupos o niveles (41, págs. 189-190). Esto es especialmente cierto si los cursillistas tienen que trabajar con personas de esos grupos y niveles. Es mejor, sin embargo, si los cursillistas de esos grupos diferentes no son las mismas personas con las que tienen que tratar en el trabajo. Por otra parte, si los cursillistas proceden de grupos demasiado diferentes (de

distintos países, por ejemplo), tal vez no sea bueno. En tales casos quizá no posean suficiente experiencia común que les permita sostener buenas discusiones (41, pág. 190).

### Evaluación de la formación

En la evaluación de la formación debe considerarse la eficacia en función de los costos. En el Alto Volta las escuelas rurales tenían un programa de tres años, en el que trataban de enseñar lo mismo que en cuatro años de la escuela primaria regular y además se impartía formación técnica y agrícola y otras aptitudes. Por el programa de tres años sólo había que pagar una tercera parte del costo del programa regular de cuatro años. La pregunta que cabe hacer es cuánto se aprendía y utilizaba bajo cada sistema (52, pág. 185).

Aun en el caso de que el curso más largo enseñe más al estudiante, esto no le servirá a menos que pueda utilizarlo. El programa técnico más corto puede ser mejor si el estudiante puede aplicar lo que aprende. En un país en desarrollo puede ser inútil que a los estudiantes se les enseñen cosas que no pueden emplear. Es mejor que aprendan un poco de lo que pueden utilizar. En la evaluación de la educación y de los programas de formación debe tenerse en cuenta si las cosas que se enseñan pueden aplicarse. Los conocimientos que no se utilizan se olvidan con rapidez. Al cabo de unos pocos años los estudiantes recuerdan en general sólo las cosas que les han sido útiles.

## CAPITULO IV

### POLITICA RELATIVA A LA FORMACION Y LA MANO DE OBRA

Todos los países en desarrollo necesitan más personal calificado en muchos aspectos de la agricultura. Esa carencia de especialidades depende de las tecnologías utilizadas y las diferencias organizativas. La introducción de variedades de alto rendimiento exige personal con conocimientos en producción de semillas, cultivos, fertilizantes y protección de plantas contra plagas y cizaña. Una estrategia de desarrollo basada en el riego y drenaje exige ingenieros y organizadores de la comunidad para hacer que se abran canales, pero no se requieren muchos técnicos agrícolas. Los tipos y número de personal calificado necesarios serán muy diferentes según las estrategias de desarrollo agrícola. Si la mano de obra escasea mucho, la estrategia deberá ajustarse para utilizar lo mejor posible el personal que se tenga disponible (24, pág. 17).

Uno de los medios de reducir la necesidad de formación y los costos de ésta consiste en utilizar tecnologías más sencillas. Algunos de los programas de desarrollo agrícola más satisfactorios se han basado en la ampliación de las prácticas utilizadas por los mejores agricultores. Otros han introducido mejoras en métodos existentes en lugar de buscar nuevos métodos. Esas fueron las prácticas que se utilizaron con éxito en Japón y Taiwán después de la Segunda Guerra Mundial (39, pág. 60; 3, pág. 167).

Incluso ahora esos países siguen introduciendo nuevas tecnologías de manera progresiva. Ese sistema también ha dado buenos resultados en China. El mejoramiento de la tecnología tradicional ha tenido éxito en Sri Lanka, México y Africa. Esas mejoras pueden ser muy productivas. En la India, por ejemplo, puede apreciarse una gran diferencia entre los mejores rendimientos y los ordinarios, y es más notable allí que la que se observa en los países más adelantados. Los rendimientos medios del arroz fueron de 400 a 1.200 libras por acre según el lugar. Los mejores rendimientos fueron de 3.000 a 9.000 libras por acre. Los rendimientos medios del trigo fueron de 300 a 1.000 libras, y los rendimientos mejores del trigo fueron de 2.500 a 6.000 libras (13, págs. 12-13). El mejorar la tecnología tradicional exige un grado mucho menor de formación y reduce los costos. La gente también aprende en forma más eficaz cuando se mejora la tecnología tradicional que cuando se trata de adoptar una tecnología nueva. También se trata este tema en el volumen sobre "Extensión e Investigación". Este enfoque puede ser muy beneficioso cuando el rendimiento obtenido de las mejores prácticas supera en gran medida el rendimiento promedio, y puede ser especialmente útil en las primeras fases del desarrollo, cuando hay escasez de mano de obra calificada.

Otro medio de reducir la necesidad de formación es hacer que la gente aprenda a través de su experiencia. El mejorar la tecnología tradicional da buenos resultados porque la gente ha aprendido esa tecnología por experiencia. La experiencia real

en el empleo es con toda probabilidad el tipo más común de formación. En el sector privado mucha de la capacidad de gestión se basa en la experiencia o en la formación familiar. Hay muy poca formación académica o teórica. Los proyectos de desarrollo rural confiados a los individuos de la localidad les proporcionan la experiencia que necesitan para ser directores de proyectos más grandes. Eso fue lo que ocurrió en Comilla, Bangladesh. Los gobiernos recurren con frecuencia a personas que tienen ese tipo de experiencia (2, pág. 163). Por ejemplo, pueden confiar a un distribuidor de fertilizantes la responsabilidad de estimular a los agricultores a que los utilicen y de enseñarles cómo hacerlo. Esto ha comenzado a suceder en la India de manera natural, sin el aliento del gobierno. Cuando se aumentó el suministro de fertilizantes, las compañías productoras tuvieron que dar más servicios a los compradores con objeto de incrementar sus ventas (85, pág. A 158). Las compañías de fertilizantes de América Latina también han establecido con éxito programas de servicios agrícolas. Los gobiernos pueden encontrar métodos semejantes para alentar al sector privado a dar cierto grado de formación en cuestiones relacionadas con las funciones de las empresas privadas. Esta formación en el trabajo puede ser una buena manera de utilizar la mano de obra disponible.

Las necesidades de formación teórica deben estar relacionadas con la experiencia real. En Tanzania el personal de nivel superior tenía exceso de trabajo debido a que había demasiada

centralización de autoridad. El personal de nivel subalterno no obtenía mucha experiencia. En esas condiciones cuando había que reemplazar al personal superior, el del nivel subalterno no se encontraba bien preparado para asumir las responsabilidades de aquél. En la planificación de la mano de obra no se había tenido en cuenta la necesidad de que ésta adquiriera experiencia. En Etiopía organizaron el que los agentes de extensión que poseían gran experiencia pero escasa formación teórica adquirieran más de ésta durante su carrera y se les dio la oportunidad de obtener ascensos. Los responsables etíopes reconocían el valor de la experiencia práctica, pero al mismo tiempo daban oportunidades de recibir más formación teórica.

Las necesidades de formación también se pueden reducir modificando las funciones a desempeñar en un empleo. El satisfactorio programa de extensión establecido para los proyectos de la Shell Oil Company, empleaba graduados en economía agrícola sin especialización. Los responsables de los proyectos no querían que estuviesen especializados. Pensaban que esto les haría perder interés por los problemas ordinarios y las soluciones prácticas. La labor del agente consistía en trabajar con los agricultores para averiguar sus problemas. Luego les planteaba éstos a personas que podrían ayudar a encontrar una solución, entre ellas investigadores universitarios y otros especialistas, y personas vinculadas con la industria, el comercio y el gobierno. Después volvía con las sugerencias de éstos a los agricultores y les

ayudaba a ensayarlas. Para realizar esas labores no tenía que tener formación especializada (86, págs. 421-422).

En Puebla hubo especialistas que descubrieron que su especialización no les servía gran cosa. La mayoría de los problemas de los agricultores exigían que él buscara la asistencia de otras personas ajenas al proyecto (26, pág. 51).

Los agentes de extensión de Israel reciben una formación que les prepara para solucionar problemas. La misión del agente es encontrar la información que se precisa para solucionar los problemas de los agricultores. De este modo los investigadores y otras organizaciones conocen los problemas de los agricultores. El agente recibe la información y recomendaciones de esos especialistas y entidades y las presenta a los agricultores (41, págs. 64, 83-84). Este tipo de intercambio de información ha resultado muy beneficioso en Río Grande do Sul, en el Brasil (7, pág. 31).

Es un error creer que los agentes de extensión necesitan una gran formación. El exceso de ésta puede dar lugar a que el agente no sea eficaz en su trabajo con los agricultores. Esto se examina en el Volumen IV. Un agente general de extensión no tiene necesidad de ser especialista si puede obtener la información necesaria de otros especialistas. El no puede solucionar todos los problemas de los agricultores ni dar respuesta inmediata a todas sus preguntas. Simplemente debe saber dónde obtener las soluciones y las respuestas de otras personas y retransmitirlas a los agricultores.

Esos agentes deben ser capaces de admitir que ellos mismos no tienen todas las respuestas. Esto exige poseer confianza en sí mismo y tener una comprensión clara de las miras de la extensión orientada a solucionar problemas. Ningún agente puede solucionar todos los problemas que puedan tener los agricultores. Por otra parte, los programas de extensión especializada funcionan mejor cuando se ocupan de un solo cultivo. En este caso no se espera que el agente sea el solucionador general de los problemas. Se espera de él que pueda hacer que los agricultores trabajen ese cultivo de la manera apropiada. Un agente especialista de ese tipo debe tener formación técnica especializada.

El grado y tipo de formación que necesitan los agentes depende de cómo esté organizado el programa de extensión. El agente tendrá que poseer una formación técnica si va a ocuparse de un solo cultivo. También tendrá que tener esa formación si no puede conseguir de otras personas la información que precisa. Si se utilizan grupos de extensión e investigación, sólo unas pocas personas necesitan tener formación en varias especialidades. Un gran número de los trabajadores generales de extensión puede obtener la información que necesitan de esos pocos especialistas. Esto requiere buena organización y apoyo dentro del grupo. No dará resultado si la comunicación es deficiente o si hay falta de cooperación entre los agentes generales y los especialistas. También debe haber buena coordinación entre los especialistas con objeto de evitar el dar respuestas contradictorias a los agentes generales (22, pág. 65).

También se pueden reducir las necesidades de formación del personal de una organización confiando algunas de sus responsabilidades a otras organizaciones. En Kenya, Etiopía y Africa Occidental se confiaron los servicios de extensión, créditos y comercialización a los agricultores y, hasta el momento, esos experimentos parecen haber tenido éxito. Muchos países han empleado agricultores en los programas de extensión. China, el Japón y Taiwán parecen haber llevado más lejos la experiencia de hacer recaer responsabilidades en las organizaciones de agricultores. (Véase más información al respecto en el volumen sobre "Extensión e Investigación").

Las necesidades de formación dependen de los objetivos, métodos y tipo de organización. Por consiguiente, siempre que haya escasez de mano de obra calificada para hacer un trabajo determinado, será menester preguntarse a sí mismo si el trabajo podría hacerse de otra manera. Tal vez así será posible reducir la necesidad de formación. En la práctica los métodos que han exigido menos educación o formación teórica han sido los que han logrado mejores resultados.

#### Política relacionada con la mano de obra

El empleo y el aprovechamiento de la mano de obra tienen una vinculación estrecha. La política relacionada con el empleo tiene por mira ajustar los empleos al número de trabajadores disponibles y a sus calificaciones. La política relacionada con la mano de obra se ocupa de la educación y formación de ésta.

También trata del problema de llenar los puestos vacantes con personas capaces y dispuestas a desempeñar esa función. Esto entraña proporcionar información al público acerca de los tipos de empleos que habrá en el futuro. De ese modo la gente puede saber para qué clase de empleos debe prepararse. También entraña el facilitar a la gente la ocupación de esos empleos.

La política relacionada con la mano de obra debe tener en cuenta tanto si las personas están dispuestas a realizar el trabajo como su capacidad para ello. La formación en el empleo está abocada al fracaso si trata de formar a la gente para hacer un trabajo que no está dispuesta a realizar.

En el sistema pedagógico tradicional suele ser el estudiante el que elige las asignaturas que va a estudiar. En la formación profesional son los funcionarios encargados del programa quienes deciden lo que se va a enseñar. A menudo los estudiantes deciden estudiar asignaturas que tienen muy poca salida en el mercado laboral. Por otra parte, los programas de formación tampoco han tenido mucho éxito porque los responsables de ellos no tuvieron en cuenta los deseos de los cursillistas cuando se eligieron las asignaturas que se iban a enseñar. Por consiguiente, la educación tradicional puede fracasar porque son los estudiantes los que determinan las asignaturas que quieren estudiar, y los programas de formación también pueden fracasar porque no se pregunta a los cursillistas qué quieren aprender.

La razón de esa diferencia se deriva de que casi toda la formación se relaciona con la adquisición de conocimientos

prácticos. Los cursillistas son quienes mejor pueden juzgar qué conocimientos desean y necesitan adquirir. En el marco de la educación tradicional el estudiante no busca otra cosa a menudo que el obtener un diploma y, en consecuencia, elige las asignaturas que le interesan o le parecen fáciles. Con frecuencia elige materias que no son útiles para su país.

Esto quiere decir que los estudiantes y las escuelas necesitan más orientación si se desea que haya empleo para la gente instruida. Ahora bien, en lo que se refiere a la capacitación en destrezas específicas, esa orientación debe venir de los cursillistas. Este último punto también se examina con más amplitud en el volumen sobre "Extensión e Investigación".

La política relacionada con la mano de obra se fundamenta en gran parte en la educación y la formación. Si se quiere que las gentes encuentren trabajo, tanto los estudiantes como las instituciones de formación necesitarán saber qué empleos habrá disponibles en el futuro y qué calificaciones serán necesarias. A ese propósito deberá recurrirse a la planificación de la mano de obra con objeto de guiar la política educacional y de formación.

Esa planificación debe comenzar con un estudio y un pronóstico de las necesidades a plazos corto y largo de mano de obra. Dado que las actividades de formación generalmente llevan mucho tiempo, dicha planificación debe ocuparse especialmente de las necesidades a largo plazo (15, págs. 11-21; 63, pág. 77). Los planes de desarrollo agrícola y las formas de organización

determinarán los tipos de calificación que se precisarán. Por lo tanto, la planificación de la mano de obra deberá coordinarse con la del desarrollo agrícola (87, pág. 11). Los Ministerios de Agricultura y Educación deberán trabajar en estrecha colaboración en la preparación de programas de educación técnica y rural (28, pág. X 5).

Los planificadores de la mano de obra también deben informar al público y a las instituciones de formación profesional acerca de las necesidades estimadas de mano de obra, y dichas instituciones deben adaptar la formación que imparten a esas necesidades (28, pág. X 5). Es muy importante que los trabajadores y los estudiantes sepan qué empleos habrá disponibles. Es lamentable ver que determinados sectores carecen de mano de obra calificada en tanto que gentes muy bien instruidas no pueden encontrar trabajo. La única manera de resolver este problema consiste en convencer a los estudiantes de que tendrá mayores oportunidades de encontrar empleo en los campos técnico y de gestión. La información acerca de oportunidades de empleo también puede ser importante en la formación de personal para trabajos no especializados.

Pero no basta con simplemente atraer a un número mayor de estudiantes al estudio de asignaturas técnicas, su formación debe estar en consonancia con las condiciones de trabajo que van a encontrar. A menudo, la formación impartida en el extranjero no prepara a los estudiantes para las condiciones de trabajo que existen en su país. Lo mismo cabe decir de la educación teórica

que se da en los países en desarrollo. Esa es una de las razones por las que muchos estudiantes formados en el extranjero no regresan a sus propios países. Por ejemplo, en el transcurso de 1947 a 1967 30.000 ingenieros extranjeros decidieron quedarse en los Estados Unidos después de haber completado su formación (40, pág. 32).

Si se quiere que el aprovechamiento de la mano de obra se lleve a cabo con éxito, la formación de los individuos deberá adaptarse a las condiciones de trabajo existentes en su país. Esto quiere decir que es mejor formarlos en su propio país que en el extranjero. Cuando la formación tiene por mira preparar a los cursillistas para trabajar y vivir en las zonas rurales, debe impartirse en esas zonas. Aun cuando la formación en el exterior pudiera ser de mejor calidad, la local será más útil si permite mantener a la gente allá donde son necesarios sus servicios. También es más provechosa si contribuye a relacionar la educación con los problemas y condiciones locales. Si es menester enviar a los cursillistas al exterior, debería considerarse la posibilidad de enviarlos a países donde las condiciones son similares a la zona donde los cursillistas van a trabajar en el futuro. Esto quiere decir que sería mejor enviarlos a otro país en desarrollo o a una institución internacional, como el IRRI o el CYMMIT, en lugar de a un país adelantado.

Aunque la formación local puede ser más útil en muchos casos, no toda la formación debe de ser local. Algunos especialistas

deben de ser formados allá donde se ofrece el tipo adecuado de formación especializada. Ahora bien, para la mayoría de los cursillistas es mejor que la formación la reciban en consonancia con las condiciones locales en las que van a trabajar. Si más tarde algunos de ellos necesitan formación más especializada podrán ser enviados al extranjero para que adquieran esos conocimientos.

Lista de Referencias

- 1 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. The State of Food and Agriculture, 1967. Roma, 1967.
- 2 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. State of Food and Agriculture, 1965: Review of the Second Postwar Decade. Roma, 1965.
- 3 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. State of Food and Agriculture, 1960. Roma, 1960.
- 4 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Programming for Agricultural Development. Edición de reimpresión de The State of Food and Agriculture, pp. 99-148. Roma, 1960.
- 5 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. State of Food and Agriculture, 1955. Roma, 1955.
- 6 Weitz, Raanan. "Agricultural and Rural Planning: Its Organization and Implementation." De United Nations Conference on the Application of Science and Technology for the Benefit of the Less Developed Areas. E/CONF.39/H/8. 9 de octubre de 1962.
- 7 Sen, B. R. "Water for Food." Development Digest. Vol. 5, octubre 1967, pp. 25-29.
- 8 Clawson, Marion. "General Review of Overall National Planning in Agriculture." De Rehovoth Conference on Comprehensive Planning of Agriculture in Developing Countries. Rehovoth, Israel, 1963.
- 9 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Informe del Congreso Mundial de la Alimentación, que tuvo lugar en Washington, D.C., del 4 al 18 de Junio de 1963. Roma, 1963.

- 10 Weitz, R. y Y. Landau. "Comprehensive Agricultural Planning on the National, Regional and Individual Farm Levels." De Rehovoth Conference on Comprehensive Planning of Agriculture in Developing Countries. Rehovoth, Israel, 1963.
- 11 Ojala, E.M. "Pattern of Investment for Agricultural Development." De Agricultural Planning Course, 1963, pp. 176-183. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1964.
- 12 Fernando, C. "The Scope and Nature of Planning." De Lectures on Agricultural Planning Delivered at the FAO Near East Regional Training Center on Agricultural Development Planning, pp. 25-32. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1963.
- 13 Mellor, John W. "Toward a Theory of Agricultural Development." De Agricultural Development and Economic Growth, editado por Herman M. Southworth y Bruce F. Johnston, pp. 21-60. Ithaca, New York: Cornell University Press, 1967.
- 14 Ojala, E.M. "The Programming of agricultural Development." De Agricultural Development and Economic Growth, editado por Herman M. Southworth y Bruce F. Johnston, pp. 548-586. Ithaca, New York: Cornell University Press, 1967.
- 15 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Agricultural Commodities Projections for 1970.
- 16 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Agriculture in Economic Development, Punto 7 de la Agenda Provisional, Duodécima Sesión, 16 de noviembre de 1963. C 63/11. Roma, 1963.
- 17 Landau, Y. H., ed. Extracts from Contributions to Rural Development in a Changing World. Resumido y ordenado por temas por Y.H. Landau.
- 18 Ojala, E.M. "Logical Steps in Agricultural Development Planning." De Agricultural Planning Course, 1963, pp. 66-70. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1964.
- 19 Jain, S.C. Agricultural Planning in Developing Countries. Allahabad, India: Kitab Mahal, 1966.

- 20 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Report of the FAO/ECAFE Expert Group on Selected Aspects of Agricultural Planning in Asia and the Far East, Bangkok, del 24 de octubre al 4 de noviembre 1960. 62/a/16262-p.
- 21 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Agricultural Development in Nigeria, 1965-1980. Roma, 1966.
- 22 Rasidy, Rene. "Country Report Malagasy Republic: Some Possible Approaches to Agricultural Planning in Developing Countries as Exemplified by Madagascar." De Rehovoth Conference on Comprehensive Planning of Agriculture in Developing Countries. Rehovoth, Israel, 1963.
- 23 Marrama, V. "Investment Criteria and Economic Appraisal of Agricultural Projects." De Lectures on Agricultural Planning Delivered at the FAO Near East Regional Training Center on Agricultural Development Planning, pp. 80-116. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1963
- 24 Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. The Agricultural Development of Colombia. 1956.
- 25 Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. The Development of Agriculture in Greece. Washington, D.C., 1966.
- 26 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. The Agricultural Development of Perú: Part I, General Report. Washinton, D.C., 1959.
- 27 Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. The Development of Agriculture in Spain. Washington, D.C., 1966.
- 28 Johnson, D. Gale. "Econometric Analysis and Agricultural and Development Plans." De The Econometric Approach to Development Planning, pp. 1141-1179. Amsterdam: North-Holland Publishing Co., 1965.
- 29 Naciones Unidas. Comisión Económica para Africa. Development Planning in Africa. Conferencia de Planificadores Africanos, Segunda Sesión, Addis Abeba, del 4 al 15 de diciembre 1967. E/CN.14/CAP/9. 1967.

- 30 Gittinger, J. Price. Planning for Agricultural Development: The Iranian Experience. Washington, D.C.: National Planning Association, 1965.
- 31 Israel. Ministerio de Agricultura. An Outline of the Five Year Plan for Israel's Agriculture, 1966/7-1970/1. Hakiryia, Tel-Aviv, junio 1967.
- 32 Bloch, G. "Statistical Problems Involved in Delimiting the Agricultural Sector." OECD Agricultural Review, Vol. 20, 1973, pp. 51-53.
- 33 Naciones Unidas. International Standard Industrial Classification of All Economic Activities. Documentos Estadísticos, Serie M, No. 4, Rev. 2. New York, 1968.
- 34 Szczepanik, E.F. "The Use of National Accounts in Planning." De Agricultural Planning Course, 1963, pp. 17-22. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1964.
- 35 Szczepanik, E.F. "Agricultural Development Programs: Principal Steps in Formulation." De Agricultural Planning Course, 1965, pp. 5-11. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1966.
- 36 Szczepanik, E.F. "Economic Criteria for the Choice of Development Projects and Measures." De Agricultural Planning Course, 1963, pp. 147-153. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1964.
- 37 Khan, Shoaib Sultan. Daudzai Project: A Case Study. Peshawar, Pakistan: Pakistan Academy for Rural Development, 1975
- 38 de Wilde, John C. et al. Experiences with Agricultural Development in Tropical Africa: Vol. I, The Synthesis. Baltimore, Md.: Johns Hopkins Press, 1967.
- 20 Schickele, Rainer. "Farm Management Research for Planning Agricultural Development," Reimpresión. New York: The Agricultural Development Council, diciembre 1966. Reimpresión de Indian Journal of Agricultural Economics, Vol. 21, abril-junio 1966, pp. 1-15; los Apéndices I y II han sido publicados por primera vez en la Reimpresión.

- 40 Darin-Drabkin, H. "Cooperation as a Coordinating Factor of National Planning and Local Initiative." Socio-Economic Planning Sciences, Vol. 1, agosto 1968.
- 41 Isnael, Ministerio de Agricultura. "Agricultural Planning." The Israel Economist, Vol. 22, octubre 1966.
- 42 India. Consejo Nacional de Investigación Económica Aplicada. Market Towns and Spatial Development in India. Nueva Delhi, 1965.
- 43 Hunter, Guy. Modernizing Peasant Societies: A Comparative Study in Asia and Africa. Publicado por el Instituto de Relaciones Raciales. Londres: Oxford University Press, 1969.
- 44 Lewis, John P. "Notes of a Rural Area Development Tourist." Economic and Political Weekly (Bombay), Vol. 9, 29 de junio de 1974, pp. A42-A54.
- 45 Recursos para el Futuro. Design for a Worldwide Study of Regional Development. Washington, D.C., 1966.
- 46 Kulp, Earl M. Rural Development Planning. New York: Praeger Publishers, 1970.
- 47 Nair, Kusum. The Lonely Furrow: Farming in the United States, Japan, and India. Ann Arbor, Michigan: University of Michigan Press, 1969.
- 48 Jacoby, E.H. "Aspects of Institutional Planning as Part of Agricultural Planning." De Rehovoth Conference on Comprehensive Planning of Agriculture in Developing Countries. Rehovoth, Israel, 1963.
- 49 Mellor, John W. et al. Developing Rural India: Plan and Practice. Ithaca, New York: Cornell University Press, 1968.
- 50 Wilson, John L. "Something New In Rural Development." Política Exterior Norteamericana, American University, 1969.
- 51 Ministerio de Agricultura y Agencia para el Desarrollo Internacional. Evaluación of Peruvian Agriculture Relative to USAID Assistance. Vols. 1 y 2. Lima, Perú, 1971.

- 52 Hyman, Herbert H., Gene N. Levine y Charles R. Wright. Including Social Change in Developing Communities: An International Survey of Expert Advice. 67.IV.3. Instituto de Investigación para el Desarrollo Social de las Naciones Unidas.
- 53 Miller, Eric J. "A Second Working Note on the Rural Development Programme." Secretaría de la Presidencia, Dirección de Inversiones Públicas. Londres: Tavistock Institute of Human Relations, 1974.
- 54 Fisher, Lewis A. "Farmer's Role in Agricultural Planning." Economic Planning: Journal for Agriculture and Related Industries (Montreal). Vol. 2, 1966, pp. 8-10.
- 55 Jacoby, Erich H. "Agrarian Reform: Planning, Implementation, and Evaluation." De Rural Development in a Changing World, editado por Raanan Weitz con la asistencia de Yehuda H. Landau. Cambridge, Mass.: The MIT Press, 1971
- 56 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Development Administration Guidelines for a Training Program in Agricultural Development Administration. Preparada por las Instituciones de Desarrollo y la Unidad de Servicios de la División de Instituciones Rurales. ESR:MIS/72/9. Roma, 1972.
- 57 Weitz, R. y Y. Landau. "Comprehensive Agricultural Planning On the National, Regional and Individual Farm Levels." De Rehovoth Conference on Comprehensive Planning of Agriculture in Developing Countries. Rehovoth, Israel, 1963.
- 58 Patel, Ishwarlal C. "A Strategy for Introducing a Small Irrigation Project." De Case Studies to Accompany "Getting Agriculture Moving", editado por Raymond E. Borton, pp. 46-51. New York: Agricultural Development Council, Inc., 1967.
- 59 Streeter, Carroll P. Reaching the Developing World's Small Farmers. Un Informe Especial de la Fundación Rockefeller, New York.
- 60 Bangladesh. Comisión Planificadora. Annual Plan 1973-74. Dacca, 1973.

- 61 Owens, Edgar y Robert Shaw. Development Reconsidered: Bridging the Gap Between Government and People. Lexington, Mass.: D.C. Heath and Company, Lexington Books, 1972.
- 62 Hill, Polly. Studies in Rural Capitalism in West Africa. Cambridge: University Press.
- 63 Development Alternatives, Inc. Strategies for Small Farmer Development: An Empirical Study of Rural Development Projects, Vol. 2, Case Studies. Informe preparado por la Agencia para el Desarrollo Internacional. Washington, D.C. 1975.
- 64 Bomani, Paul, entrevistado por Douglas Ensminger. "Tanzania's Road to Development: Bringing Development to the People." International Development Review, Vol. 16, No. 2, 1974, pp. 2-9.
- 65 Nigeria. Universidad de Ibaden, Facultad de Ciencias Sociales. Report of the International Conference on Regional Planning and National Development in Tropical Africa.
- 66 Abel, M. "Administrative Problems of Economic Development." De Comparative Development of India and China, pp. 105-114. Kuan-I Chen y J.S. Uppal, New York: The Free Press; Londres: Collier-Macmillan Ltd., 1971.
- 67 Weitz, Raanan y Levia Applebaum. "Administrative and Organizational Problems of Regional Development Planning in Israel." De Annual Meeting of Directors of Development Training and Research Institutes, Montpellier (Francia), del 7 al 12 de septiembre de 1967.
- 68 Papanek, Gustav F. Pakistan's Development: Social Goals and Private Incentives. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1967.
- 69 Hooper, David W. "The Mainsprings of Agricultural Growth." Readings in Agricultural Development, editado por A.M. Khusro, pp. 102-122. Bombay: Allied Publishers, 1968.
- 70 Waterson, Albert. Development Planning: Lessons of Experience. Baltimore, Md.: The John Hopkins Press, 1965.

71. Bardhan, Pranab. "Recent Development in Chinese and Indian Agriculture." Comparative Development of India and China, editado por Kuan-I Chen y J.S. Uppal, pp. 44-58. New York: The Free Press; Londres: Collier-Macmillan Ltd., 1971.
72. Worth, Robert M. "Strategy of Change in the People's Republic of China -- The Rural Health Center." Communication and Change in the Developing Countries, editado por Daniel Lerner y Wilbur Schramm, pp. 216-230. Honolulu: The University Press of Hawaii, 1972.
73. Gadgil, D.R. "Planning for Agricultural Development in India." Readings in Agricultural Development, editado por A.M. Khusro, pp. 562-584. Bombay: Allied Publishers, 1968.
74. Adelman, Irma. "Strategies for Equitable Growth." Challenge Magazine, pp. 37-44, mayo/junio 1974.
75. Gaitskell, Arthur. "Alternative Choices in Development Strategy and Tactics: The Mekon River Project in South East Asia as a Case Study." Instituto Vienés para el Desarrollo, Documento Improvisado 73/7.
76. Sayeed, Khalid B. The Political System of Pakistan. Boston: Houghton Mifflin Company, 1967.
77. Vyas, V.S. "Rural Works in Indian Development." Development Digest, Vol. 11, October 1973, pp. 62-66.
78. Bangladesh. Comisión Planificadora. The First Five Year Plan 1973-78. Dacca, 1973.
79. Sigurdson, Jon. "The Role of Small Scale and Rural Industry and Its Interaction with Agriculture and Large Scale Industry in China." Borrador. Estocolmo: Instituto de Estudios Económicos, Instituto de Investigaciones Económicas, julio 1974.
80. Johnston, Bruce F. "Agricultural and Economic Development: The Relevance of the Japanese Experience." Food Research Institutional Studies, Vol. 6, 1966, p. 251.
81. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. State of Food and Agriculture, 1961. Roma, 1961.

- 82 Aziz, Sartaj. "The Chinese Approach to Rural Development." International Development Review, Vol. 13, No. 4, 1973.
- 83 Johnson, E.A.J. Market Towns and Spatial Development in India. Nueva Delhi, India: Longmans, 1965.
- 84 Weitz, Raanan. A New Concept of Agricultural Settlement Planning. Reimpresión de International Farmers' Convention in Israel 1959, pp. 263-296. Extracto del Capítulo 7 del libro Agricultural Settlement Planning in Israel, editado por Raanan Weitz,
- 85 Grant, James P. "Development: The End of Trickle Down?" Foreign Policy, Vol. 12, Otoño 1973.
- 78 Fernando, C. "Objectives in Development Planning." Agricultural Planning Course, 1963, pp. 59-62. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1964.
- 87 Weitz, Raanan, ed. Rural Planning in Developing Countries. Informe sobre la Segunda Conferencia de Rehovoth, Israel, agosto 1963. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1965.
- 88 Stevens, Candice. "Economic Development and Value Change: A Case for Relativity." Documento inédito, The American University, Washington, D.C., 18 de abril de 1974.
- 89 Rogers, Len. "Defining Development for Traditional Societies." Documento inédito, The American University, Washington, D.C., 18 de abril de 1974.
- 90 Cochrane, Glynn. "The Social Dimensions of a Project Spread. Effect Evaluation Study." Documento inédito, preparado por la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, 1973.
- 91 Aynor, H.S. Notes from Africa. New York: Frederick A. Praeger, 1969.
- 92 Neal, Ernest E. Hope for the Wretched. Washington, D.C.: Agencia para el Desarrollo Internacional, 1972.
- 93 Halevi, Nadav. "Economic Policy Discussion and Research in Israel." The American Economic Review, Vol. 59, Segunda Parte, Suplemento, septiembre 1969, pp. 75-113.

- 94 "Background Paper on the Agricultural Sector of Peru." Documento preparado para presentación por la Delegación de Estados Unidos ante la Conferencia de Planificadores Económicos Asiáticos (ECAFE), Tercera Sesión, Bangkok, del 8 al 15 de noviembre, 1967.
- 95 Malasia. Comité de Planificación del Desarrollo Nacional. First Malaysia Plan, 1966-70. Kuala Lumpur: Government Press, 1965.
- 96 Kayran, D. "The Plan and the Agricultural Sector." Planning in Turkey: Selected Papers, editado por S. Ilkin y E. Inanc, pp. 114-133. Ankara: Middle East Technical University, 1967.
- 97 Weitz, Raanan. "Toward a New Approach: Introduction and Conclusions." Rural Development in a Changing World, editado por Raanan Weitz con la asistencia de Yehuda H. Landau, pp. 1-22. Cambridge, Mass. y Londres: MIT Press, 1971.
- 98 Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo. Agricultural Policies in 1966: Europe, North America, Japan. Paris, 1967.
- 99 Abed, K.M. "The Current Status of Agricultural Planning in Near East Countries." Lectures on Agricultural Planning Delivered at the FAO Near East Regional Training Center on Agricultural Development Planning, pp. 243-251. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1963.
- 100 Flores, Edmundo. "The Big Threat is not Hunger." Ceres, Vol. 2, mayo-junio 1969.
- 101 Israel. Oficina del Primer Ministro, Autoridad de Planificación Económica. Israel Economic Development. Past Progress and Plan for the Future. Borrador Final. Jerusalén 1968.
- 102 Mosher, Arthur T. Getting Agriculture Moving. New York: Agricultural Development Council, Inc., 1966.
- 103 Crain, Clark N. "Unscrambling Resource Data." Ceres, Vol. 6, No. 5, 1973, pp. 44-47.

- 104 Organización de los Estados Americanos. Comité Interamericano para el Desarrollo Agrícola. Inventory of Information Basic to the Planning of Agricultural Development in Latin America: Regional Report. Washington, D.C.: Pan American Union, octubre 1963.
- 105 Weitz, Raanan y Avshalom Rokach. Agricultural Development: Planning and Implementation. New York: Praeger, 1968.
- 106 Weiss, Charles. "Satellites and International Resource Development." Finance and Development, junio 1972; pp. 9-15.
- 107 Mosher, A.T. To Create a Modern Agriculture: Organization and Planning. New York: Agricultural Development Council, Inc., 1971.
- 108 Mosher, A.T. "Planning to Create a Modern Agriculture." Tercera de las Tres Disertaciones Preparadas en el Instituto Indio de Investigaciones Agrícolas, entre el 8 y 13 de febrero de 1971. Borradores Mimeografiados.
- 109 Sen, S.R. "Policy and Planning for Agricultural Development." Mimeógrafo, pp. 1-19.
- 110 Nekby, B.A. "Planning the Requirements of Skilled Manpower." De Agricultural Planning Course, 1963, pp. 171-174. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1964.
- 111 Kuznets, Simon. "Economic Growth and the Contribution of Agriculture: Notes on Measurements." De Agriculture in Economic Development, editado por Carl Eicher y Lawrence Witt, pp. 102-119. New York: McGraw-Hill Book Co., 1964.
- 112 Ojala, E.M. "Research Requirements and Types of Information Needed for Agricultural Development Planning." De United Nations Conference on the Application of Science and Technology for the Benefit of the Less Developed Areas. E/CONF.39/H/20. 12 de octubre de 1962.
- 113 Mellor, J.W. "Agricultural Planning: Objectives and Strategy." De Agricultural Planning Course, 1965, pp. 11-16. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1964.

- 114 Most, Amicus. "Sucessful Export Development in Korea, 1963-68." Development Digest, Vol. 7, julio de 1969.
- 115 Eid, A.M. "A Case Study: The Ivcry Coast." De Agricultural Planning Course, 1963, pp. 77-80. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1964.
- 116 Sen, S. R. "The Strategy for Agricultural Development." The Strategy for Agricultural Development and Other Essays on Economic Policy and Planning. Asia Publishing House, N.D., pp. 3-21.
- 117 Mena, Antonio Ortiz. "Agribusiness and the Development of Latin America in the Seventies." Discurso del Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo ante la Conferencia Internacional sobre Ciencia y Agricultura en Londres, Inglaterra, 20 de febrero de 1974.
- 118 Organización de los Estados Americanos. Comité Interamericano para el Desarrollo Agrícola. Inventory of Information Basic to the Planning of Agricultural Development in Latin America: Bolivia. Washington, D.C.: Pan American Union, diciembre 1963.
- 119 Iyengar, N.S. y L.R. Jain. "Projections of Consumption Rural/Urban India: 1970-71 y 1975-76." Economic and Political Weekly, Vol. 4; 29 de noviembre de 1969.
- 120 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Introduciton to Agricultural Planning. Estudios de Planificación Agrícola, Roma 1970.
- 121 Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. "Analysis and Projections of Consumption Demand: Methodological Notes." Industrialization and Productivity, Boletfn No. 9, pp. 49-81. New York, 1965.
- 122 Espadas, Orlando T. "Proyecciones de Demanda por Alimentos en Puerto Rico: 1975 y 1980" Resúmen del Estudio. Mimeo-grafiado; septiembre de 1972.
- 123 Bruno, Michel. "The Optimal Selection of Export-Promoting and Import-Substituting Projects." Tema de Discusión en el Simposio Inter-Regional sobre la Evaluación de Proyectos Industriales. Praga, Checoslovaquia, del 11 al 29 de octubre de 1965.

- 124 Ohkawa, Kazuchi. "Economic Growth and Agriculture." Annals Hitotsubashi Academy (Tokio), Vol 7, octubre 1956.
- 125 Naciones Unidas. Problems of long-Term Economic Projections. Informe del tercer grupo de expertos sobre técnicas de programación. Comisión Económica para el Asia y el Lejano Oriente, Bangkok, Tailandia. Técnicas de Programación del Desarrollo, Serie No. 3. New York, 1963.
- 126 Goreux, L.M. "Demand Analysis for Agricultural Products." De Lectures on Agricultural Planning Delivered at the FAO Near East Regional Training Center on Agricultural Development Planning. pp. 117-132. Planificación Agrícola, Estudio No. 3. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación 1963.
- 127 Mellor, John W. The Economics of Agricultural Development. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, 1966.
- 128 Goreux, L.M. "Methodology of Projections in Agriculture." De Agricultural Planning Course, 1965, pp. 44-46. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1966.
- 129 Ministerio de Agricultura, Centro de Planificación y Desarrollo de Agricultura y Colonización. Regional Aspects of Agricultural Planning in Israel. Hakiryá: Tel Aviv, 1971.
- 130 Ministerio de Agricultura de los Estados Unidos, Servicio de Investigación Económica. Taiwan's Agricultural Growth During the 1970's. Supply, Demand, and Trade Projections for Selected Agricultural Projects. ERS-Foreign 316. Washington, D.C., mayo de 1971.
- 131 Burk, Marguerite C. y Mordecai Ezekiel. "Food and Nutrition in Developing Economies." De Agricultural Development and Economic Growth, editado por Herman M. Southworth y Bruce F. Johnston, pp. 327-358. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, 1967.
- 132 Ministerio de Agricultura de los Estados Unidos, Servicio de Investigación Económica. Summary and Evaluation of Long Term Forecasts of the Supply and Demand of Agricultural and Livestock Products in Venezuela. ERS-Foreign 191. Washington, D.C., junio 1967.

- 133 Szczepanik, E.F. "Planning for the Nutritional Needs of Children." Agricultural Planning Course, 1965, pp. 122-125. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1966.
- 134 Lewis, Arthur W. "The Shifting Fortunes of Agriculture." Readings in Agricultural Development, editado por A.M. Khurso, pp. 57-65. Nueva Delhi, India, 1968.
- 135 Pringle, S.L. y J.E.M. Arnold. "Projections of Demand for Forest Products." Agricultural Planning Course, 1965, pp. 47-49. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1966.
- 136 Maizels, Alfred, asistido por L.F. Campbell-Boross y P.B.W. Rayment. Exports and Economic Growth of Developing Countries, pp. 120-150. Londres: Cambridge University Press, 1968.
- 137 Eicher, Carl, Thomas Zalla, James Kocher, y Fred Winch. Employment Generation in African Agriculture. Instituto de Agricultura Internacional. Colegio de Agricultura y Recursos Naturales. Informe de Investigación No. 9. East Lansing: Michigan State University, julio de 1970.
- 1 Eicher, Carl E. "Production is not Sacred." Ceres, Vol. 2, mayo-junio de 1969.
- 139 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Comisión del Cercano Oriente sobre la Planificación Agrícola. Report of the Second Session of the Near East Commission on Agricultural Planning, Amman, Jordan, December 12-22, 1964. Roma, 1965.
- 140 India. División de Planificación Perspectiva. Comisión de Planificación. Draft Fourth Plan; Material and Financial Balances, 1964-65, 1970-71 y 1975-76. Nueva Delhi, septiembre de 1966.
- 141 "Agricultural Projections and Policies." OECD Agricultural Review, Vol. 20, No. 4/1973, pp. 103-109.
- 142 El Tom, A. "Projections of Agricultural Production - Seasonal Crops." Agricultural Planning Course, 1963, pp. 93-97. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1964.

- 143 Mellor, John W. The Economics of Agricultural Development, p. 202. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, 1966.
- 144 Johnson, Glenn L., O.J. Scoville, G.K. Dike, y C.K. Eicher. Strategies and Recommendations for Nigerian Rural Development, 1969/1985. Consorcio para el Estudio del Desarrollo Rural en Nigeria, julio de 1969.
- 145 Fernando, C. "Projections of Potential Supply - Tree Crops." De Agricultural Planning Course, 1963, pp. 89-92. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1964.
- 146 Britton, D.K. "Projections of Supply of Agricultural Commodities." De Agricultural Planning Course, 1965, pp. 49-53. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1966.
- 147 Miller, W.G. "Prediction of Yields." De Agricultural Planning Course, 1965, pp. 53-56. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1966.
- 148 Ayazi, A.R. "Interrelationships Between Agriculture and Other Sectors and Their Implications in Terms of Planning." Monthly Bulletin of Agricultural Economics and Statistics, Vol. 17, octubre 1968.
- 149 Krishna, Raj. "Agricultural Supply Projections." Del acta de la Décimotercera Conferencia de la Asociación Internacional de Economistas Agrícolas, Canberra, Australia, Londres: Oxford University Press, agosto de 1968. pp. 271-279.
- 150 Barber, W.J. "A Critique of Aggregate Accounting Concepts in Underdeveloped Areas." Bulletin of the Oxford University Institute of Economics and Statistics, Vol. 25, noviembre de 1963, pp. 293-308.
- 151 Yang, W.Y. "Input-Output Data for Farmers." De Agricultural Planning Course, 1963, pp. 193-195. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1964.
- 152 Heady, Earl O., Narindar S. Randhawa, y Melvin D. Skold.. "Programming Models for the Planning of the Agricultural Sector." De The Theory and Design of Economic Development, editado por Irma Adelman y Erik Thorbecke, pp. 357-384. Baltimore: The John Hopkins Press, 1966.

- 153 Barker, Randolph. "Linear Programming in Agricultural Development." Economic Research Journal (Manila), Vol. 13, diciembre 1966, pp. 195-204.
- 154 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Report of the Fourth Session of the Near East Commission on Agricultural Planning. Baghdad, Iraq, 23 de marzo al 2 de abril de 1968. Roma, 1968.
- 155 Zusman, Dr. P. "Principle Methods and Techniques of National Agricultural Planning." De Rehovoth Conference on Comprehensive Planning of Agriculture in Developing Countries. Rehovoth, Israel, 19 al 29 de agosto de 1963.
- 156 Krishnaswamy, K.S. "Use of Inter-Industries Analysis in Planning." De United Nations Conference on the Application of Science and Technology for the Benefit of the Less Developed Areas. E/CONF.39/H/5; 9 de octubre de 1962.
- 157 Fernando, C. "Agricultural Planning in Ceylon." De Lectures on Agricultural Planning Delivered at the FAO Near East Regional Training Center on Agricultural Development Planning, pp. 270-276. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1963.
- 158 Bèstuzhev-Lada, Igor. "Forecasting - An Approach to the Problems of the Future." International Social Science Journal, Vol. 21, 1969, pp. 526-534.
- 159 Motheral, Joe R. "Agricultural Development: A Problem of Investment Priorities." Trabajo preparado para la Reunión Anual de 1962 de la Sociedad Canadiense de Economía Agrícola, University of Ottawa, Ottawa, Canada, 18 al 21 de junio de 1962.
- 160 República de Somalia. Comité de Planificación y Coordinación para el Desarrollo Económico y Social. First Five-Year Plan 1963-1967, p. 25, Mogadiscio, 1963.
- 161 Stevens, Robert D. y Mujibur R. Bhuiyah. "The Evolution of Agricultural Planning in East Pakistan, 1948-65." Agricultural Economics Report, No. 128, mayo 1969, pp. 1-29. East Lansing: Michigan State University, Departamento de Economía Agrícola.

- 162 Saini, T.S. "Special Aspects of the Role of Forestry." Agricultural Planning Course, 1963, pp. 54-56. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1964.
- 163 "The Never-Never Plan." Economic and Political Weekly (Bombay). Vol. 8, 1 de diciembre de 1973, pp. 2124-2125.
- 164 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. The State of Food and Agriculture 1972, p. 58. Roma, 1972.
- 165 Lewis, W. Arthur. Development Planning. The Essentials of Economic Policy, p. 155. Londres: George Allen y Unwin Ltd., 1966.
- 166 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. The State of Food and Agriculture 1973, pp. 23-24. Roma, 1973.
- 167 Naciones Unidas. Report of the Expert Group Meeting on Planning the Agricultural Sector in Relation to Over-all Planning and Sectoral Programming, Beirut, Lebanon, June 1-5, 1970. New York, 1971.
- 168 Smit, C.P.G.J. "Agricultural Censuses." Agricultural Planning Course, 1963, pp. 187-88. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1964.
- 169 Afghanistan. Ministerio de Planificación. The Third Five Year Economic and Social Plan of Afghanistan, 1967-1971. Kabul, 1967.
- 170 Butterwick, Michael y Edmund N. Rolfe. "Planning in Agriculture: The French Experience." Three Banks Review (Edimburgo), pp. 38-55. No. 65, marzo de 1965.
- 171 Naciones Unidas. Comité para la Planificación del Desarrollo. Annex I - Special Problems of Implementation in Agriculture. Informe presentado en la Segunda Sesión del Consejo Económico y Social, 10 al 20 de abril de 1967. E/4362. New York: 43ra. Sesión, Suplemento No. 7.

- 172 Naciones Unidas. Methods of Making Import/Export Projections. Boletín Económico para Europa. Vol 19, septiembre 1968.
- 173 Niaz, M.S. "Perspective, Medium-Term and Annual Planning (Pakistan)." Agricultural Planning Course, 1965, pp. 126-130. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1966.
- 174 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. State of Food and Agriculture, 1966. Roma, 1966.
- 175 Taiwán. Ministerio de Asuntos Económicos, Comité de Planificación y Coordinación Agrícola. The Agricultural Program Under Taiwan's Third Four-Year Plan 1961-1964. Taipei, 1961.
- 176 Sakoff, A.N. "Agricultural Manpower (U.S.S.R.)." Agricultural Planning Course, 1965, pp. 146-149. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1966.
- 177 Organización de los Estados Americanos. Comité Interamericano para el Desarrollo Agrícola. Inventory of Information Basic to the Planning of Agricultural Development in Latin-America: Central America. Washington, D.C.: Pan American Union, diciembre de 1965.
- 178 Kenya. Development Plan 1966-1970. Nairobi, 1966.
- 179 España. Presidencia del Gobierno, Comisaría del Plan de Desarrollo Económico. Summary of the Spanish Economic and Social Development Plan, 1964-1967. Madrid, 1964.
- 180 Corea. The Second Five-Year Economic Development Plan 1967-1971. Seul, 1966.
- 181 Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo. Agriculture and Economic Growth: A Report by a Group of Experts. Paris, 1965.
- 182 Hunter, Guy. The Administration of Agricultural Development: Lessons from India. Londres: Oxford University Press, 1970.

- 183 Sen, S.R. "Target Setting in Agriculture." De Lectures on Agricultural Planning Delivered at the FAO Near East Regional Training Center on Agricultural Development Planning, pp. 133-141. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1963.
- 184 Kriesberg, Martin. "Agricultural Sector Objectives and Development Planning." Borrador, 11 de agosto de 1969.
- 185 Schickele, Rainer. National Policies for Rural Development in Developing Countries. Mimeografiado.
- 186 Bridger, Gordon A. "The Allocation of Agricultural Resources in Developing Economies." International Development Review (Washington, D.C.), Vol. 5, 1963, pp. 27-29.
- 187 Ojala, E.M. "Introduction to Criteria for Investments and Policies." De Agricultural Planning Course, 1963, pp. 145-147. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1964.
- 188 Bhatt, V.V. Structure of Financial Institutions, pp. 146-177. Bombay: Vora and Company, 1972.
- 189 Majumdar, P.S. "Agricultural Planning in India." Trabajo inédito, Instituto de Desarrollo Económico, Washington, D.C., 1969. Mimeografiado.
- 190 Groenveld, Douwe. Investment for Food. Amsterdam: North-Holland Publishing Company, 1961.
- 191 Schickele, R. "Motives and Criteria for National Agricultural Planning." Rehovoth Conference on Comprehensive Planning of Agriculture in Developing Countries. Rehovoth, Israel, 19 al 29 de agosto de 1963.
- 192 Organización de Cooperación Económica y Desarrollo. Documento sobre Agricultura y Alimentación. Programme Planning. A Simple Method of Determining High Profit Production Plans on Individual Farms. París, 1962.

- 193 "Pakistan Plays It the Sensible Way." The Economist, Vol. 222, 4 de febrero de 1967, pp. 411-412.
- 194 Gadgil, D.R. "Opening Address: Successive Steps in Planned Agricultural Development." Rehovoth Conference on Comprehensive Planning of Agriculture in Developing Countries. Rehovoth, Israel, 19 al 29 de agosto de 1963.
- 195 Seshadri, K. "Functioning of the Block Development Administration in Relation to Agriculture." Indian Journal of Public Administration (Nueva Delhi), Vol 13, 1967, pp. 65-89.
- 196 Joy, Leonard. "Problems of Agricultural Administration and Extension Services." Documento presentado en la Décimo-tercera Conferencia Internacional de Economistas Agrícolas, Sydney, agosto de 1967. Brighton: University of Sussex, Instituto de Estudios de Desarrollo, enero de 1968. Mimeografiado.
- 197 Report of the Joint Session of the Near East Commission on Agricultural Planning and the Near East Commission on Agricultural Statistics, Nicosia, Chipre, 24 de abril al 4 de mayo de 1972. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1972.
- 198 Mettrick, H. Policies and Institutions in Ghanaian Agriculture, First Report of the Development, Southeast Ghana. University of Reading, Departamento de Economía Agrícola y Administración, Estudio de Desarrollo No. 9, junio de 1971.
- 199 "Senegal Pursues Greater Agricultural Diversity to Reduce Dependence on Groundnut Industry." IMF Survey (Washington, D.C.), Vol. 2, 26 de marzo de 1973, pp. 93-95.
- 200 Organización de los Estados Americanos. Comité Interamericano para el Desarrollo Agrícola. Inventory of Information Basic to the Planning of Agricultural Development in Latin America: Chile. Washington, D.C.: Pan American Union, diciembre de 1964.
- 201 Montgomery, John D. "Allocation of Authority in Land Reform Programs: A Comparative Study of Administrative Processes and Outputs." Research and Training Network Reprint from the Administration Science Quarterly, March 1972. New York: The Agricultural Development Council, marzo de 1974.

- 202 Wilson, John R. "Weed Control and the World Food Problem." Discurso ante la Octava Reunión de la Sociedad Americana de Ciencias relacionadas con el Control de la Hierba. New Orleans, E.E.U.U., 6 de febrero de 1968.
- 203 Brown, Lester R., con comentarios de L.K. Jha, Sterling Wortman, y Stanley Please. "The Social Impact of the Green Revolution." International Conciliation. New York: Carnegie Endowment for International Peace, No. 581, enero de 1971.
- 204 De Alcantara, Cynthia Hewitt. "The 'Green Revolution' as History: The Mexican Experience." Development and Change (La Haya), Instituto de Estudios Sociales, Vol. 5, No. 2, 1973-74, pp. 25-44.
- 205 Shaw, Robert d'A. Jobs and Agricultural Development. Washington, D.C.: Overseas Development Council, Monógrafo Número Tres, octubre de 1970.
- 206 Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. Agriculture Sector Working Paper; junio de 1972.
- 207 Azam, K.M. "Green Revolution: A Choice of Strategy." Pakistan Economist, Volumen 13, 29 de diciembre de 1973, pp. 14-25.
- 208 Khan, Akhter Hameed. "A History of the Food Problem." Agricultural Development Council Reprint de la Universidad del Estado de Michigan, Centro de Estudios Asiáticos, South Asia Series, Occasional Paper #20. New York: The Agricultural Development Council, Inc., octubre de 1973.
- 209 Goldberg, Ray A. et al. Agribusiness Management for Developing Countries: Latin America. Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Co., 1974.
- 210 Wilson, John R. A.I.D. Assistance to Agriculture in Turkey. Washington, D.C.: Agencia para el Desarrollo Internacional, agosto de 1971.
- 211 "Impact of External Influences Underscores Importance of Thai Diversification Program." IMF Survey, Informe Anual, 10 de septiembre de 1973, p. 266.
- 212 Brown, Lester R. Seeds of Change: The Green Revolution and Development in the 1970's. New York: Praeger Publishers, 1970.

- 213 Ladejinsky, Wolf. "How Green Is the Indian Green Revolution?" Economic and Political Weekly, Volumen 8, 29 de diciembre de 1973, pp. A133-A144.
- 214 Congreso de los Estados Unidos, Comité Económico Conjunto. "The Performance of Program Budgeting and Analysis in the Federal Government," y "Analysis and Evaluation in Major Policy Areas: Unresolved Issues and Next Steps." De The Analysis and Evaluation of Public Expenditures: The PPB System. Un Compendio de Documentos presentado al Sucomité de Economía en el Gobierno, Vol. 3, Quinta y Sexta Parte, pp. 801-1241. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1969.
- 215 Wong, John. "Economic Organization of the Collectives in China." Selected Seminar Papers on Contemporary China, I., editado por Steve S.K. Chin y Frank H.H. King, pp. 91-129. Hong Kong: Universidad de Hong Kong, Centro de Estudios Asiáticos, 1971.
- 216 Appu, P.S. "Agrarian Structure and Rural Development." Economic and Political Weekly (Bombay), Vol. 9, 28 de septiembre de 1974.
- 217 Waterson, Albert. Conversación con Ralph Coverdale de la Coverdale Organization, Londres, Inglaterra. Washington, D.C., mayo de 1974.
- 218 Johnson, Sherman E. "Combining Knowledge, Incentives, and Means to Accelerate Agricultural Development." Economic Development of Agriculture. The Modernization of Farming, pp. 209-223. Ames: Iowa State University Press, 1965.
- 219 Stavis, Benedict. People's Communes and Rural Development in China. Estudios Especiales sobre el Gobierno Doméstico Rural, RLG No. 2. Ithaca, N.Y.: Cornell University, Rural Development Committee, 1974.
- 220 Perkins, Dwight H. "Small Scale Industry in China's Rural Development." Disertación presentada a la Sociedad para el Desarrollo Internacional, Washington, D.C., 21 de mayo de 1976.
- 221 Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. Rural Development: Sector Policy Paper. Washington, D.C.: Banco Mundial, 1975.

- 222 Mollett, J.A. "Package Programs (India)." Agricultural Planning Course, 1965, pp. 140-141. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1966.
- 223 Hansen, Gary E. Rural Local Government and Agricultural Development in Java, Indonesia. Estudios Especiales sobre el Gobierno Rural Doméstico, RLG No. 7. Ithaca, N.Y.: Cornell University, Rural Development Committee, 1974.
- 224 Hill, Forrest F. y Arthur T. Mosher. "Organizing for Agricultural Development." De Science, Technology and Development. United States Papers Prepared for the United Nations Conference on the Application of Science and Technology for the Benefit of the Less Developed Areas, pp. 1-11. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1962.
- 225 Streeter, Carroll P. A Partnership to Improve Food Production in India. Un Informe de la Fundación Rockefeller, diciembre de 1969.
- 226 Mason, Edward S. Economic Development in India and Pakistan. Cambridge, Mass.: Harvard University, Centro de Asuntos Internacionales, Occasional Papers in International Affairs No. 13, 1966.
- 227 Poduval, R.N. "Agricultural Planning in India." De Lectures on Agricultural Planning Delivered at the FAO Near East Regional Training Center on Agricultural Development Planning, pp. 277-287. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1963.
- 228 Maru, Rushikesh. "Planning for Failure in Agriculture." Economic and Political Weekly (India), Vol. 3, enero de 1968, pp. 77-86.
- 229 Doyle, C.J. "Productivity, Technical Change, and the Peasant Producer: A Profile of the African Cultivator." Food Research Institute Studies, Vol. 13, No. 1, 1974, pp. 61-76.

- 230 Barnabas, A.P., y Donald C. Pelz, en colaboración con los Departamentos de Administración Pública de las Universidades de Lucknow, Panjab, y Rajasthan. Administering Agricultural Development. Coordinación, Iniciativa y Comunicación en Tres Estados del Norte de India. Nueva Delhi: Instituto Indio de Administración Pública, marzo de 1970.
- 231 Lele, Uma. The Design of Rural Development: Lessons from Africa. Un Trabajo de Investigación del Banco Mundial. Baltimore: John Hopkins University Press, 1975.
- 232 Ryan, James G. y K.V. Subrahmanyam. "Package of Practices Approach in Adoption of High-Yielding Varieties: An Appraisal." Economic and Political Weekly (India), Vol. 10, 27 de diciembre de 1975, pp. A101-A110.
- 233 Myers, W.M. "Agricultural Research." Documento presentado en el Curso de Proyectos Agrícolas de 1968, Instituto de Desarrollo Económico, Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, Washington, D.C., 5 de agosto de 1968.
- 234 Hunter, Guy. The Implementation of Agricultural Development Policies: Organization, Management and Institutions. Resúmen y Comentario sobre el Segundo Seminario Internacional sobre Cambios en la Agricultura, en la Universidad de Reading, del 9 al 19 de septiembre de 1974. Londres: Overseas Development Institute, 1974.
- 235 Barter, P.G.H. "The Implementation of Agricultural Plans." De Lectures on Agricultural Planning Delivered at the FAO Near East Regional Training Center on Agricultural Development Planning, pp. 172-180. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1963.
- 236 Kulp, Earl M. "National Priorities and the Implementation Gap." Mineografiado.
- 237 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Incentives and Disincentives for Farmers in Developing Countries. Roma, 1967.
- 238 Borton, Raymond E., ed. Selected Readings to Accompany Getting Agriculture Moving, Volúmenes 1 y 2. New York: Agricultural Development Council, Inc., 1966.

- 239 Wertheim, Willem F. "The Communes Revisited." Ceres, Vol. 5, septiembre-octubre 1972, pp. 25-30.
- 240 Lewis, Arthur. "The Shifting Fortunes of Agriculture." De Readings in Agricultural Development, editado por A.M. Khusro. Bombay: Allied Publishers, 1968.
- 241 Hopper, David. "The Essentials for Payoff in Agriculture." Development Digest, Vol. 6, octubre de 1968, pp. 23-30.
- 242 Naciones Unidas. Consejo Económico y Social. Seminar on Development Prospects and Planning for the Coming Decade. Comisión Económica para Asia y el Lejano Oriente. Vigésimasexta Sesión 14 al 17 de abril de 1970. E/CN.11/L.264. Bangkok, Tailandia, 1970.
- 243 Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. The Development of Agriculture in Spain. Washington, D.C., noviembre 1966.
- 244 Falcon, Walter P. y Carl H. Gotsch. Agricultural Development in Pakistan: Lessons from the Second Plan Period. Informe No. 6 de Desarrollo Económico. Cambridge, Mass.: Harvard University, Centro de Asuntos Internacionales, junio 1966.
- 245 Mosher, Arthur T. Getting Agriculture Moving. New York: The Agricultural Development Council, Inc., 1966.
- 246 Krishna, Raj. "Economic Policy for Agricultural Development." De Readings in Agricultural Development, editado por A.M. Khusro, pp. 585-607. Bombay: Allied Publishers, 1968.
- 247 Hansen, Gary E. "Rural Development in Indonesia." De Approaches to Rural Development in Asia: The South-east Asian Experiences, Vol. 2, pp. 79-132. Documento preparado para el seminario que tuvo lugar en Kuala Lumpur, Malasia, del 26 de mayo al 3 de junio de 1975. Kuala Lumpur: Centro Asiático para la Administración del Desarrollo, 1975.

- 248 Naciones Unidas. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Implementation of Development Plans: Problems and Experience, World Economic Survey, 1966 - Part One. New York, 1967.
- 249 Barter, P.G.H. "Agricultural Price Policies and Economic Incentives." De Lectures on Agricultural Planning Delivered at the FAO Near East Regional Training Center on Agricultural Development Planning, pp. 220-207. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1963.
- 250 Bardhan, Pranab. "Indian Agriculture: An Analysis of Recent Performance." De Comparative Development of India and China, editado por Kuan-I Chen y J.S. Uppal, pp. 6-12. New York: The Free Press; Collier-Macmillan Ltd.
- 251 Thomas, Guy. "Climbing Up from the Subsistence Level." Ceres, Vol. 3, marzo/abril de 1970, pp. 51-53.
- 252 Kumar, Chandresh. "Farmers' Response to Price Changes: Sugarcane in Uttar Pradesh, 1951-52 to 1966-67." Economic and Political Weekly (India), Vol. 5, 2 de mayo de 1970, pp. 737-741.
- 253 Mangahas, Mahar, Aida E. Recto y Vernon W. Ruttan. Production and Market Relationship for Rice and Corn in the Philippines. Boletín Técnico No. 9. Los Baños, Filipinas: The International Rice Research Institute.
- 254 Kaneda, Hiromitsu. "Economic Implications of the 'Green Revolution' and the Strategy of Agricultural Development in West Pakistan." The Pakistan Development Review, Vol. 9, Verano de 1969.
- 255 Bhagwati, Jagdish N. y Sukhamoy Chakravarty. "Contributions to Indian Economic Analysis: A Survey." The American Economic Review, Vol 59, Segunda Parte, septiembre de 1969.
- 256 Gupta, S.C. "Impact of Farm Prices and Markets on Production." De Agricultural Planning Course, 1963, pp. 195-97. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1964.

- 257 Krishna, Raj. "Farm Supply Response in India-Pakistan: A Case Study of the Punjab Region." De Readings in Agricultural Development. Nueva Delhi: Allied Publishers, 1968.
- 258 Raj, K.N. "Investment in Livestock in Agrarian Economies: A Theoretical and Empirical Analysis." Documento preparado para un Seminario de la Asociación Económica del Instituto Técnico de Massachusetts, Cambridge, Mass., 14 de diciembre de 1967.
- 259 Michie, Barry H. "Variations in Economic Behavior and the Green Revolution: An Anthropological Perspective." Economic and Political Weekly (India), Vol. 8, 30 de junio de 1973, pp. A67-A75.
- 260 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Report of the FAO/ECAFE Centre on Policies to Support and Stabilize Agricultural Prices and Incomes in Asia and the Far East. Informe No. 887-FAO/ETAP. Roma, 1958.
- 261 Karani, H. "Kenya's Maize Muddle." East Africa Journal, Vol. 2, marzo de 1966, pp. 3-10.
- 262 Abbott, J.C. "The Development of Marketing Institutions." De Agricultural Development and Economic Growth, editado por Herman M. Southworth y Bruce F. Johnston, pp. 364-398. Ithaca, New York: Cornell University Press, 1967.
- 263 Cochrane, Willard W. "Some Notes on Indian Food and Agricultural Policy." De Development and Change in Traditional Agriculture: Focus on South Asia, por Cochrane, Cummings, Elder, Mason, Nair, y Schultz, pp. 19-29. East Lansing: Michigan State University, Centro de Estudios Asiáticos, Occasional Paper, noviembre de 1968.
- 264 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. National Agricultural Price Stabilization and Support Policies. Guiding Principles Recommended by FAO. Roma, 1961.
- 265 Banco Interamericano de Desarrollo. Socio-Economic Progress in Latin America. Social Progress Trust Fund Seventh Annual Report, 1967, pp. 32-34. Mimeografiado.

- 266 Naciones Unidas. Comisión Económica para Asia y Lejano Oriente. División Agrícola ECAFE/FAO. Some Aspects of Agricultural Development Planning in Asia and the Far East. E/CN.11/L.70. Bangkok, 1959.
- 267 Frankel, Francine R. y Karl Von Vorys. "The Political Challenge of the Green Revolution: Shifting Patterns of Peasant Participation in India and Pakistan." Princeton: Princeton University, Woodrow Wilson School of Public and International Affairs, Centro de Estudios Internacionales, marzo 1972.
- 268 Kamarck, Andrew M. The Economics of African Development. New York: Frederick A. Praeger, 1967.
- 269 Nulty, Leslie. The Green Revolution in West Pakistan. New York: Praeger Publishers, 1972.
- 270 Wharton, Clifton R. "The Green Revolution: Cornucopia or Pandora's Box?" Development Digest, Vol. 7, octubre de 1969. pp. 75-89 y 11-124.
- 271 Centro Internacional de Mejoramiento de Maiz y Trigo. The Pueblo Project: Seven Years of Experience, 1967-1973. El Batán, México, 1974.
- 272 Public Administration Service. "Background Paper for BPM Training Session on 'The Role of Credit in Agriculture.'" Primer Borrador. Documento preparado por P.A.S., Proyecto de Crédito Rural para Malasia. Mimeografiado.
- 273 Baum, Warren C. "Agricultural Credit and the Small Farmer." Finance and Development, Vol. 13, julio de 1976, pp. 14-16, 37.
- 274 Yudelman, M. "Problems of Raising African Agricultural Productivity." De The Transfer of Institutions, editado por Wm. B. Hamilton, pp. 260-305. Durham, N.C.: Duke University Press, 1964.
- 275 Choldin, Harvey M. "An Organizational Analysis of Rural Development Projects at Comilla, East Pakistan." Economic Development and Cultural Change, Vol. 20, julio de 1972, pp. 671-690.

- 277 Ministerio de Agricultura de los Estados Unidos, Servicio de Desarrollo Económico Extranjero, en cooperación con la Agencia para el Desarrollo Internacional. Crop Priorities and Country Policies: Costa Rican Agriculture, preparado por Martin Kriesberg, Ervin Bullard, y Wendell Becraft. Washington, D.C., febrero de 1970.
- 278 Alexander, Medford. Investment Policies for Projects in Agricultural Marketing. Documentos sobre Desarrollo Agrícola, No. 10. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, febrero de 1973.
- 279 Khan, Akhter Hameed. Tour of Twenty Thanas: Impressions of Drainage - Roads, Irrigation and Cooperative Programmes. Comilla, East Pakistan: Academia Pakistana de Desarrollo Rural, febrero de 1971.
- 280 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. "Rural Development Institutions and Services." De Perspective Study of Agricultural Development for Latin America, Vol. 1, agosto de 1972, Cap. 10.
- 281 Khan, Akhter Hameed. Community and Agricultural Development in Pakistan. Mimeografiado. East Lansing: Michigan State University, Centro de Estudios Asiáticos, enero de 1969.
- 282 von Blanckenburg, Peter. "Progressive Farmers in Mysore and Punjab." Economic and Political Weekly (India), Vol. 7, septiembre de 1972, pp. A94-A112.
- 283 Walinsky, L.J. "Social Justice Programas in Rural India: A Back-to-Office Report." Washington, D.C.: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, Departamento de Sud Asia, 1972.
- 284 Flederjohn, David. "Regional Cooperatives in Guatemala." Development Digest, Vol. 12, abril de 1974, pp. 15-23.
- 285 Ingle, Marcus. Local Governance and Rural Development in Thailand. Estudios Especiales sobre el Gobierno Rural Doméstico, RLG No. 16. Ithaca, N.Y.: Cornell University, Comité de Desarrollo Rural, 1974.
- 286 Nekby, Bengt. CADU, An Ethiopian Experiment in Developing Peasant Farming, pp. 47-111. Stocolmo: Prisma Publishers, 1971.

- 287 Ministerio de Agricultura de los Estados Unidos. Servicio de Desarrollo Económico Extranjero. World Food-Population Levels. Informe al Presidente, 9 de abril de 1970.
- 288 Ministerio de Agricultura de los Estados Unidos. Servicio de Investigación Económica. Changes in Agriculture in 26 Developing Nations, 1948 to 1963. Informe Económico sobre la Agricultura Extranjera, No. 27. Washington, D.C., 1965.
- 289 Fletcher, L.B. "Commodity Markets and Marketing." Economic Development of Agriculture. The Modernization of Farming, pp. 132-141. Ames: Iowa State University Press, 1965.
- 290 Harrison, Kelly y Harold M. Riley. "Institutionalizing Marketing Improvement Programas." Documento preparado para discusión en el Taller de Mercadeo del Consejo de Desarrollo Agrícola y el Instituto Interamericano de Servicios Agrícolas. San José, Costa Rica, 9 al 11 de abril de 1973. Mimeografiado.
- 291 Beckerman, W. Notes for Preparation of Third Development Plan. Informe del Consultor, Programa de Asistencia Técnica 1979, España. París: Organización de Cooperación Económica y Desarrollo, 24 de abril de 1970.
- 292 Abbott, J.C. "The Development of Marketing Institutions." De Agricultural Development and Economic Growth, editado por Herman M. Southworth y Bruce F. Johnston, pp. 364-398. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, 1967.
- 293 Kriesberg, Martin. "Miracle Seeds and Market Economies." Columbia Journal of World Business, Vol. 4, marzo-abril de 1969.
- 294 Hart, Keith. "Small Scale Entrepreneurs in Ghana and Development Planning." The Journal of Development Studies (Londres), Vol. 6, julio de 1970, pp. 104-120.
- 295 Atkinson, C.V. "Case History of the Blue Mountain Coffee Cooperative Society Ltd." De Case Studies to Accompany "Getting Agriculture Moving", editado por Raymond E. Borton, pp. 97-105. New York: Agricultural Development Council, Inc., 1967.

- 296 Rice, E.B. Extension in the Andes. Trabajo de Evaluación, 3A. Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, PPC/Personal de Evaluación, abril de 1971.
- 297 Riley, Harold M., y Kelly M. Harrison. "Vertical Coordination of Food Systems Serving Large Urban Centers in Latin America." Documento preparado para discusión en la Conferencia de la FAO sobre el Desarrollo de Sistemas de Mercadeo para los Grandes Centros Urbanos de Latinoamérica. Buenos Aires, Argentina, 8 al 17 de mayor de 1973.
- 298 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Implementing Price Stabilization Policies. Informe de la Reunión Técnica de la FAO/ECAFE sobre los Aspectos de Mercadeo en la Implementación de Políticas de Estabilización de Precios para la Agricultura y la Alimentación en el Asia y Lejano Oriente. Nueva Delhi, 1963. Roma, 1963.
- 299 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. State of Food and Agriculture, 1964. Roma, 1964.
- 300 "Tea: A Need to Organise." Far Eastern Economic Review, Vol. 81, 10 de septiembre de 1973, p. 60.
- 301 Findley, Sally E. Planning for Internal Migration: A Review of Issues and Policies. Primer Borrador. Washington, D.C.: Agencia de Empadronamiento del Gobierno de los Estados Unidos, Centro de Programas Estadísticos Internacionales.
- 302 Eicher, Carl, Thomas Zalla, James Kocher, y Fred Winch. Employment Generation in African Agriculture. College of Agricultural and Natural Resources, Instituto de Agricultura Internacional, Informe de Investigación No. 9. East Lansing: julio de 1970.
- 303 "Arithmetic of Rural Poverty: Agricultural Wages in West Bengal." Economic and Political Weekly (India), Vol. 8, 15 de diciembre de 1973, pp. 2208-2210.
- 304 "Confusion with a Purpose." Economic and Political Weekly (India), Vol. 8, 22 de diciembre de 1973, pp. 2235-2236.
- 305 Pearson, Lester B. et al. Partners in Development. Informe de la Comisión sobre Desarrollo Internacional. New York: Praeger Publishers, 1969.

- 306 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Perspective Study of Agricultural Development in Latin America, Vol. 1. Roma, 1972.
- 307 Byerlee, Derek y Carl K. Eicher. Rural Employment, Migration, and Economic Development: Theoretical Issues Empirical Evidence from Africa. Documento preparado para ser presentado en la Conferencia de la Asociación Económica Internacional sobre "El Puesto de la Agricultura en el Desarrollo de los Países en Desarrollo," en Bad Godesburg, Alemania Occidental, 26 de agosto al 4 de septiembre 1972. East Lansing: Michigan State University, Departamento de Economía Agrícola.
- 308 Lele, Uma J., y John W. Mellor. "Jobs, Poverty and the 'Green Revolution'." A/D/C Reprint. New York: The Agricultural Development Council, Inc., agosto de 1972.
- 309 Voss, C. "Agriculture: Mechanization, Production and Employment." Monthly Bulletin of Agricultural Economics and Statistics, Vol. 23, January 1974, pp. 1-7.
- 310 Ishikawa, S. Direction of Technological Change in Agricultural Production in the ECAFE Region during the 1970's. Documento presentado en el Quinto Seminario Inter-regional sobre Planificación del Desarrollo: Development Prospects and Planning for the Coming Decade (with special reference to Asia), Bangkok, Tailandia, 15 al 26 de septiembre de 1969. Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales.
- 311 Kahnlon, A.S., y S.S. Grewal. "Farm Mechanisation in a Labour-Abundant Economy." Economic and Political Weekly (India), Vol. 7, 13 de mayo de 1972, pp. 991-992.
- 312 Cline, William R. "Interrelationships Between Agricultural Strategy and Rural Income Distribution." Documento presentado en la Conferencia sobre Estrategias de Desarrollo Agrícola en la Década de 1970. Palo Alto, California, Stanford University, Food Research Institute, 13 al 16 de diciembre de 1971.
- 313 Adulavidhaya, Kamphol. The Saraphi Project, 1966-1970. Shell International Petroleum Company Limited, 1972.

- 314 Eatherley, Peter C. The Sever do Vouga Project, 1967-1970. Shell International Petroleum Company Limited, 1972.
- 315 Mbiti, Philip M., y Carolyn Barnes. The Squatter Problem in the Context of Rural Development in Kenya, estudio llevado a cabo en el Instituto de Estudios de Desarrollo, Universidad de Nairobi, para el Banco Mundial, como parte del Estudio de Desarrollo Agrícola en Africa. Mimeografiado.
- 316 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. "Rural Employment and Agrarian Reform." Perspective Study of Agricultural Development for Latin America, Vol. 1, Cap. 4. WS/C8750/E/2. Roma: agosto de 1972.
- 317 McGinity, R. "World Bank (B) Case" Mauritius Rural Development Project." Washington, D.C.: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, Instituto de Desarrollo Económico, octubre de 1973.
- 318 "Agricultural Underemployment in Rajasthan." Economic and Political Weekly (India), Vol. 8, 29 de septiembre de 1973, pp. A101-106.
- 319 Franda, Marcus F. "Policy Responses to India's Green Revolution." Fieldstaff Reports, American Universities Field Staff, South Asia Series, Vol. 16, No. 9, 1972.
- 320 Myren, Delbert T. "Integrating the Rural Market into the National Economy of Mexico." Development Digest, Vol. 7, octubre de 1970, pp. 65-70.
- 321 Dorner, Peter. Land Reform and Economic Development. Middlesex, Inglaterra: Penguin Books Ltd., 1972.
- 322 Raup, Philip M. "Land Reform and Agricultural Development." De Agricultural Development and Economic Growth, editado por Herman M. Southworth y Bruce F. Johnston, pp. 267-314. Ithaca, New York: Cornell University Press, 1967.
- 323 Horton, Douglas E. Land Reform and Reform Enterprises in Peru. Informe presentado al Centro de Tenencia de Tierras y al Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo. Madison, Wisconsin: Land Tenure Centre, 1974.

- 324 Clark, Ronald J. "Land Reform and Peasant Market Participation in the Northern Highlands of Bolivia." Land Economics, Vol. 44, mayo de 1968, pp. 153-172. Reimpreso como LTC Reprint No. 42. Madison, Wisconsin: The Land Tenure Center.
- 325 Burke, Melvin. "Land Reform in the Lake Titicaca Region." De Beyond the Revolution: Bolivia since 1952, editado por James M. Malloy y Richard S. Thorn. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1971, pp. 301-339. Reimpreso como LTC Reprint No. 110. Madison, Wis.: The Land Tenure Center, 1974.
- 326 Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo. The Current Economic Position and Prospects of Peru. Washington, D.C.: Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo, diciembre de 1973.
- 327 Chao, Kang. "Economic Effects of Land Reforms in Taiwan, Japan, and Mainland China: A Comparative Study." LTC No. 80. Madison Wis.: The Land Tenure Center, noviembre de 1972.
- 328 Chao, Kang. Agricultural Production in Communist China: 1949-1965. Madison, Wis.: The University of Wisconsin Press, 1970. Capítulos 1 y 2, reimprimidos como LTC Reprint No. 82. Madison, Wis.: The Land Tenure Center.
- 329 Santos de Morais, Clodomir. "The Role of the Campesino Sector in the Honduran Agrarian Reform." Land Tenure Newsletter, enero-marzo de 1975, pp. 16-22.
- 330 Stavenhagen, Rudolfo. "A Land Reform Should Answer the Questions It Raises." Ceres, Vol. 2, noviembre-diciembre de 1969, pp. 43-47.
- 331 Bridger, Gordon y Maurice de Soissons. Famine in Retreat? J.M. Dent and Sons Limited, Londres, 1970.
- 332 Gamarnikow, Michael. "Reform in Agriculture." East Europe, Vol. 15, noviembre de 1966, pp. 17-24.
- 333 Parsons, Kenneth H. "Customary Land Tenure and the Development of African Agriculture." LTC n0. 77. Madison, Wis.: The Land Tenure Center. 1971.

- 334 Podedworny, Henryk. "The Customary Land Tenure; Selected Problems of Agrarian Reforms and Agricultural Development in Countries of Africa South of the Sahara." Africana Bulletin, No. 15, 1971, pp. 95-122. Reimprimido como LTC Reprint No. 111. Madison, Wisconsin: The Land Tenure Center, 1974.
- 335 Taylor, D.R.F. "Rural Development in Kenya." Newstate-ments, Vol. 1, No. 1, 1971, pp. 78-84.
- 336 Uchendu, Victor C. "The Impact of Changing Agricultural Technology on African Land Tenure." The Journal of Developing Areas, Vol 4, julio de 1970, pp. 477-486. Reimprimido como LTC Reprint No. 71. Madison, Wis.: The Land Tenure Center.
- 337 Prescod, Colin William. "A Means or an End?" Ceres, Vol. 5, mayo/junio de 1972, pp. 35-38.
- 338 Harms, Robert. "Land Tenure and Agriculture in Zaire, 1895 1961." LTC No. 99. Madison, Wisconsin: The Land Tenure Center, 1974.
- 339 Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. Political Dimensions of Land Reform. Prepared for the Spring Review of Land Reform by Samuel P. Huntington. Washington, D.C., 1970.
- 340 Stavis, Benedict. Rural Local Governance and Agricultural Development in Taiwan. Estudios Especiales sobre el Gobierno Rural Doméstico, RLG No. 15. Ithaca, N.Y.: Cornell University, Comité de Desarrollo Rural, 1974.
- 341 Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. The Economic Case for Land Reform. Prepared for the Spring Review of Land Reform by Peter Dorner y Don Kanel. Washington, D.C., 1970.
- 342 Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. The Economics of Land Reform in Latin America and the Role of AID Agencies. Background Paper 3. Prepared for the Spring Review of Land Reform by Dale W. Adams. Washington, D.C., 1970.

- 343 Dorner, Peter. "The Experiences of Other Countries in Land Reform: Lessons for the Philippines?" Land Tenure Center Newsletter, No. 48, abril-junio de 1975, pp. 12-17.
- 344 Gaitskell, Arthur. "A Mid-course Solution." Ceres, Vol. 2, noviembre-diciembre 1969, pp. 30-35.
- 345 Eddie, Scott M. "The Simple Economics of Land Reform: The Expropriation-Compensation Process and Income Distribution." LTC No. 75. Madison, Wisconsin: The Land Tenure Center, 1971.
- 346 Barraclough, Solon. "Why Land Reform?" Ceres, Vol. 2, noviembre-diciembre 1969, pp. 21-24.
- 347 Chaney, Elsa. "Agrarian Reform and Politics." LTC No. 74, Madison, Wisconsin: The Land Tenure Center, 1970.
- 348 Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. Economic Results of Land Reforms. Prepared for the Spring Review of Land Reform by Folke Dovring. Washington, D.C., 1970.
- 349 Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. Land Reform and Rural Poverty in India. Background Paper 4. Prepared for the Spring Review of Land Reform by Ronald G. Ridker. Washington, D.C., 1970.
- 350 "Maharashtra . . . Sharpening Conflict." Economic and Political Weekly (India), Vol. 8, 17 de noviembre de 1973, p. 2034.
- 351 Centro de Estudio Asiáticos. Seven Articles on Land Reform. Documentos de Estudios Asiáticos, Series de Reimpresión No. 2, 1964-65. East Lansing: Michigan State University, junio de 1965.
- 352 Harkin, Duncan A. "The Philippine Land Reform." Land Tenure Center Newsletter, No. 48, abril-junio 1975, pp. 1-11.
- 353 Oweis, Jityis S. "The Impact of Land Reform on Egyptian Agriculture: 1952-1965." Intermountain Economic Review, Vol. 2, Primavera de 1971, pp. 45-72. Reimpreso como LTC Reprint No. 78. Madison, Wisconsin: The Land Tenure Center.

- 354 Centro de Cooperación Agrícola para Países en Desarrollo. Tadzewu--The Story of a Cattle Ranch in Ghana. Una empresa de Israel y Ghana en la Cooperación Agrícola. Venture Series-No. 13 Rehovot, abril de 1971.
- 355 Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. Factors in Carrying Out Land Reform: Farm Organization and Peasant Participation. Prepared for the Spring Review fo Land Reform by Edgar Owens. Washington, D.C., 1970.
- 356 Araujo, José Emili G. y Francisco Oliart. "Community Enterprise and Agrarian Reform in Latin America." Kidma, No. 4, 1974, pp. 20-27.
- 357 Schumacher, August. "International Beef Note." 4-374-203. Cambridge, Mass.: Harvard University, Harvard Business School, 1973.
- 358 Kanel, Don. "Creating Opportunities for Small Farmers: The Role of Land Tenure and Service Institutions." LTC No. 92. Madison, Wisconsin: The Land Tenure Center, 1973.
- 359 Conversación con el Prof. Glynn Cochrane, Washington, D.C., 11 de julio de 1973.
- 360 Mukherjee, P.K. "Institutional Framework of Agricultural Production in the ECAFE Region." Documento presentado en el Quinto Seminario Inter-regional sobre Planificación del Desarrollo: Development Prospects and Planning for the Coming Decade (con mención especial a Asia), Bangkok, Tailandia, 15 al 26 de septiembre de 1969. Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales.
- 361 Johnson, W.F. "Agricultural Credit in Southeast Asia." Development Digest, Vol. 9, abril de 1971, pp. 55-60.
- 362 Groenveld, Douwe. "Outline on Agricultural Development; Problems, Programs and Investment Requirements." Documento utilizado en el Seminario 4: Agricultura, 1961-1962, Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento: Instituto de Desarrollo Económico. Mimeografiado.

- 363 Goldberg, Ray A. Agribusiness Coordination: A Systems Approach to the Wheat, Soybean, and Florida Orange Economies. Cambridge, Mass.: Harvard University, Escuela Superior de Administración de Empresas, División de Investigación, 1968.
- 364 Singh, Tarlok. "On Planning Technological Change in Indian Agriculture." International Social Science Journal, Vol. 21, 1969, pp. 265-271.
- 365 Naciones Unidas. Comisión Económica para el Asia y Lejano Oriente. Plan Implementation Problems in Agriculture: A Guideline for Discussion. Conferencia para Planificadores Económicos Asiáticos, Tercera Sesión, 8 al 15 de noviembre de 1967, Bangkok, Tailandia. E/CN.11/CAEP.3/L/5. Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, 1967.
- 366 Johnston, Bruce F. "The Japanese 'Model' of Agricultural Development: Its Relevance to Developing Nations." De Agriculture and Economic Growth: Japan's Experience, editado por Kazush Ohkawa, Bruce F. Johnston, y Hiromitsu Kaneda. Princeton, J.J.: Princeton University Press, 1970.
- 367 Hough, Richard Lee. "AID Administration to the Rural Sector - The JCRR Experience in Taiwan and Its Application in Other Countries." Washington, D.C.: Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, septiembre de 1967.
- 368 Tsiang, Yien-si. "A Report on the Joint Commission on Rural Reconstruction." Taipei, Taiwan, República de China, junio de 1964.
- 369 Organización de los Estados Americanos. Comité Interamericano para el Desarrollo Agrícola. Inventory of Information Basic to the Planning of Agricultural Development in Latin America: Brazil. Washington, D.C.: Pan American Union, diciembre de 1964.
- 370 Simons, Lewis M. "Wheat Trade Shift is Risky for Gandhi." Washington Post, 12 de marzo de 1974, p. A12.
- 371 Belshaw, D.G.R. An Outline of Procedures for District Development Planning in Kenya. Nairobi, 1972. Mimeografiado.

- 372 Szczepanik, Edward F. Agricultural Capital Formation in Selected Developing Countries, No. 11. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1970.
- 373 Lewis, Stephen R., Jr. "Agricultural Taxation in a Developing Economy." De Agricultural Development and Economic Growth, editado por Herman M. Southworth y Bruce F. Johnston, pp. 453-492. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, 1967.
- 374 Seth, K.K. "Incentives to Raise Farm Output: Changes in Taxation Needed." Economic Times (Nueva Delhi), 7 de junio de 1969.
- 375 Miracle, Marvin P. "Notes on Developing Small Farmer Credit Institutions in Third World Countries." Small Farmer Credit: Analytical Papers. No. SR 119, AID Spring Review of Small Farmer Credit, Vol. 19. Washington, D.C.: Agencia para el Desarrollo Internacional, 1973.
- 376 Yudelman, Montague y Frederick Howard. Agricultural Development and Economic Integration in Latin America. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, abril de 1969.
- 377 Naciones Unidas. The World Food Problem: Proposals for National and International Action. Conferencia Mundial sobre la Alimentación, Roma, 5 al 16 de noviembre de 1964. E/CONF.65/4.
- 378 Banco Interamericano de Desarrollo. "Economic and Social Progress in Latin America." De Annual Report, 1973, p. 73.
- 379 Banco de Desarrollo Asiático. Annual Report, 1972, pp. 10, 16.
- 380 Banco de Desarrollo Africano. Annual Report, 1973, p. 44.
- 381 Elder, Joseph W. "Cultural and Social Factors in Agricultural Development." De Development and Change in Traditional Agriculture: Focus on South Asia, por Cochrane, Cummings, Elder, Mason, Nair, y Schultz, pp. 40-51. East Lansing: Michigan State University, Centro de Estudio Asiáticos, Occasional Paper, noviembre de 1968.

- 382 Burman, P.J. Precedence Networks for Project Planning and Control. Londres: McGraw Hill, 1972.
- 383 Horowitz, Joseph. Critical Path Scheduling, Management Control Through CPM and PERT. New York: The Ronald Press Company, 1967.
- 384 Drucker, Peter F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper and Row, 1973
- 385 Smith, Kenneth F. Fertilizer Distribution Project, August-December 1972, Project Management and DR-73-001, The Anatomy of a USAID Project. Filipinas: Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, 1973.
- 386 Samper, German V. "The Promotion of Development and Crop Diversification in Predominantly Coffee Growing Areas." De Case Studies to Accompany "Getting Agriculture Moving", editado por Raymond E. Borton, pp. 105-112. New York: Agricultural Development Council, Inc., 1967.
- 387 Lynton, Rolf P., y Udai Pareek. Training for Development. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., y Dorsey Press, 1967.
- 388 Macarov, D. y G. Fradkin. The Short Course in Development Training. Ramat-Gan, Israel: Massada Ltd., 1973.
- 389 Lipton, Michael. "Transfer of Resources form Agriculture to Non-Agricultural Activities: The Case of India." Documento presentado en el Quinto Seminario Inter-regional sobre Planificación del Desarrollo: Development Prospects and Planning for the Coming Decade (con mención especial a Asia), Bangkok, Tailandia, 15 al 26 de septiembre de 1969. Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales.
- 390 Lerner, Daniel. "The Transformation of Institutions." The Transfer of Institutions, editado por W.B. Hamilton, pp. 3-26. Durham, N.C.: Duke University Press, 1964.
- 391 Hoxeng, James. Let Jorge Do It: An Approach to Rural Non-formal Education. Amherst, Mass.: University of Massachusetts, Centro de Educación Internacional, 1973.

- 392 Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. Economic Growth in Bangladesh: The Case for Broad-Based Agricultural Development. Borrador para el Programa de Asistencia en el Desarrollo, 1975: Bangladesh. Dacca, diciembre de 1974.
- 393 Kanesaligam, V. "The Impact of Government Policies and Programmes On Villages in Sri Lanka." De Approaches to Rural Development in Asia: The South Asian Experiences. Vol. 3, pp. 63-166. Documentos preparados para un Seminario llevado a cabo en Kuala Lumpur, Malasia, del 26 de mayo al 3 de junio de 1975. Kuala Lumpur: Centro Asiático de Administración del Desarrollo, 1975.
- 394 Banco Interamericano de Desarrollo. Community Development Theory and Practice. Ciudad de México, abril de 1966.
- 395 Tailandia, Ministerio de Agricultura y Cooperativas, y el Midwest Universities Consortium for International Activities, Inc. de los Estados Unidos. Serving Agriculture in Thailand. Vol. 2. Un Informe del Estudio Conjunto sobre la Educación, Investigación y Extensión Agrícola. Washington, D.C.: Banco Mundial, 1974.
- 396 Gall, Norman. "Peru's Education Reform Part II: Escape from Poverty." Fieldstaff Reports, American University Field Staff, West Coast South America Series, Vol. No. 4, 1974.
- 397 Montgomery, George. "Education and Training for Agricultural Development." De Agricultural Development and Economic Growth, editado por Herman M. Southworth y Bruce F. Johnston, pp. 147-179. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, 1967.
- 398 Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. Education: Sector Working Paper. Washington, D.C., 1974.
- 399 Coombs, Philip H. con Manzoor Ahmed. Attacking Rural Poverty: How Nonformal Education Can Help. Un Informe de Investigación del Banco Mundial preparado por el Consejo Internacional de Desarrollo Educacional, editado por Barbara Baird. Israel, Baltimore: The John Hopkins University Press, 1974.

- 400 Mayfield, James B. Local Institutions and Egyptian Rural Development. Series Especiales sobre el Gobierno Rural Doméstico, RLG No. 3. Ithaca, N.Y.: Cornell University, Comité de Desarrollo Rural, 1974.
- 401 Tailandia, Ministerio de Agricultura y Cooperativas, y el Midwest Universities Consortium for International Activities, Inc. de los Estados Unidos. Serving Agriculture in Thailand. Vol. 1. Un Informe del Estudio Conjunto sobre la Educación, Investigación y Extensión Agrícola. Washington, D.C.: Banco Mundial, 1974.
- 402 Bridger, Gordon A. "Agricultural Organisation in Colombia." 29 de junio de 1972. Mimeografiado.
- 403 Ahmed, Manzoor y Philip H. Coombs, eds. Education for Rural Development: Case Studies for Planners, preparado por el Consejo Internacional de Desarrollo Educativo para el Banco Mundial y la UNICEF. New York: Praeger Publishers, 1975.
- 404 Freire, Paulo. Pedagogy of the Oppressed. New York: The Seabury Press, 1970.
- 405 Freire, Paulo, Education for Critical Consciousness. New York: The Seabury Press, 1973.
- 406 Gunter, Jock. Ashton-Warner Literacy Method. Centro de Educación Internacional, Proyecto Ecuatoriano de Educación Informal, Nota Técnica No. 5. Amherst, Mass.: University of Massachusetts.
- 407 Banco Mundial. Torches in the Night: Educational Experiences in Tanzania and the Ivory Coast, preparado por Peter C. Muncie. Washington, D.C., 1973.
- 408 Grabe, Sven. Education and Training for Rural Development. Disertación dada en el Curso de Desarrollo General, Instituto de Desarrollo Económico, Banco Mundial, Washington, D.C., 7 de marzo de 1972.
- 409 Malassis, L. Economic Development and the Programming of Rural Education. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 1966.

- 410 Sen, S.R. "The Determination of the Pattern of Investment in Agriculture." Lectures on Agricultural Planning Delivered at the FAO Near East Regional Training Center on Agricultural Development Planning, pp. 75-79. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1963.
- 411 Gittinger, J. Price. "Planning and Agricultural Policy in Iran - Program Effects and Indirect Effects." Journal of Economic Development and Cultural Change, Vol. 16, octubre de 1967, pp. 107-117.
- 412 División de Agricultura Conjunta ECA/FAO de las Naciones Unidas. A Comparative Analysis of Agricultural Extension Systems of Eight East African Countries: with Suggested Guidelines for Improvement. E/CN.14/AGRIP/10; agosto de 1971.
- 413 Whyte, William F. Organizing for Agricultural Development: Human Aspects in the Utilization of Science and Technology. New Brunswick, N.J.: Transaction Books, 1975.
- 414 Ekpere, Johnson A. "A Comparative Study of Job Performance Under Two Approaches to Agricultural Extension Organization." Documento de Investigación No. 61. Madison, Wisconsin: Land Tenure Center, agosto de 1974.
- 415 Alleyne, E. Patrick, et al. Training and Research for Extended Rural Development in Asia. Occasional Papers, No. 4. Ithaca, N.Y.: Cornell University, Comité de Desarrollo Rural, 1974.
- 416 Rondinelli, Dennis, A., y Raymond H. Radosevich. Sectorial Project Administration and Development Planning -- The Changing Strategy of International Assistance. Documento de Trabajo No. 1, Serie de Administración de Proyectos de Desarrollo. Nashville, Tenn.: Vanderbilt University, Escuela Superior de Administración, 1974.
- 417 Development Alternatives, Inc. Strategies for Small Farmer Development: An Empirical Study of Rural Development Projects, Vol. 1, Final Report. Informe preparado para la Agencia para el Desarrollo Internacional. Washington, D.C., 1975.

- 418 Swanson, Burton E. Organizing Agricultural Technology Transfer: The Effects of Alternative Arrangements. Un Estudio realizado por PASIRAM. Bloomington, Ind.: Indiana University, Centro de Investigación del Desarrollo Internacional, 1975.
- 419 Platt, LaVonne. Barpali After Ten Years: Observations Made in Revisiting Barpali. Filadelfia: American Friends Service Committee, 1973.
- 420 Bolivia. Ministerio de Agricultura. Bolivia: National Community Development Program: Report for years 1965-1966-1967. La Paz, 1967.
- 421 Frits, James C. "Results of Motivational Training in Ecuador." Development Digest, Vol. 14, enero de 1976, pp. 81-86.
- 422 Gregory, E.J. "The Organization of Agricultural Ministries." De Agricultural Planning Course, 1963, pp. 131-134. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1964.
- 423 Belloncie, G. "Total Participation in Public Health Programs: Some Reflections on the Niger Experience." París: Institut de Recherches et d'Applications de Methodes de Developpement. Curso Internacional sobre Desarrollo de la Salud 1973-1974. Mimeografiado.
- 424 Agricultural Cooperative Development International. A Decade of Cooperative Development in Uganda: 1963-1973. Informe Final a la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. Washington, D.C., 1973.
- 425 Koteen, Jack. "Key Problems in Development Administration." (Capítulo 3), Administrative Issues in Developing Economies, editado por Kenneth J. Rothwell, pp. 47-67. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1972.
- 426 Whitney, Howard S. End of Tour Report. Informe acerca de los servicios prestados de enero de 1970 a diciembre de 1971 al USOM/Tailandia y al Gobierno de Tailandia apoyando al Proyecto de Agricultores Amphur. Washington, D.C.: Agricultural Cooperative Development International.
- 427 Smith, William C. "Hens That Laid Golden Eggs." De Case Studies to Accompany "Getting Agriculture Moving", editado por Raymond E. Borton, pp. 71-80. New York: Agricultural Development Council, Inc., 1967.

- 428 Governmental Affairs Institute, Proyecto de Implementación del Sector Agrícola. A Review of the Pilot Training Course of the Agricultural Sector Implementation Project. Washington, D.C., 1976.
- 429 Ferguson, Ben R. Increased Food Production in East Pakistan through Program Building. Lahore: Agencia para el Desarrollo Internacional, División Agrícola, enero de 1968.
- 430 Spicer, Edward H., ed. Human Problems in Technological Change, A Casebook. New York: Russell Sage Foundation, 1952.
- 431 Myren, Delbert T. "The Puebla Project: A Developmental Strategy for Low Income Farmers." Documento preparado para el Seminario del Consejo de Desarrollo Agrícola sobre Estrategias de Desarrollo para los Pequeños Agricultores en la Universidad del Estado de Ohio, Columbus, Ohio, 13 al 15 de septiembre de 1971.
- 432 Economic and Political Weekly (India), Vol. 8, 29 de diciembre de 1973, P. A155.
- 433 Virone, L.E. "A Case Study in Extension: Borgo a Mozzano." De Case Studies to Accompany "Getting Agriculture Moving", editado por Raymond E. Borton, pp. 220-228. New York: Agricultural Development Council, Inc., 1967.
- 434 Naciones Unidas. Programa de Asistencia Técnica. The Workshop on Organization and Administration of Agricultural Services in Arab States. ST/TAO/M/24. New York, 1964.
- 435 Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Viena, Austria). Manual on the Use of Consultants in Developing Countries. New York: Naciones Unidas, 1972.
- 436 Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Viena, Austria). The Development of Management Consultancy in Latin America. Informe de la Reunión UNIDO llevada a cabo en Santiago, Chile, 5 al 9 de julio de 1971. ID/89. New York: Naciones Unidas, 1972.
- 437 Management Consulting: From the Client's Perspective. Boston: Boston Consulting Group, 1968.

- 438 Foster, George M. "An Anthropologist's View of Technical Assistance Methodology." Documento preparado para auspiciado por la División de Metodología. Departamento de Asistencia Técnica, Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. Washington, D.C., Invierno y Primavera de 1972.
- 439 Thomson, Hugh H. "Note from the Field: Experts in Perspective." International Development Review. Focus: Technical Cooperation, Vol. 15, 4 de noviembre de 1973, p. 25.
- 440 Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. The Technical Assistance Process: An Introductory Bibliography. Series Bibliográficas de A.I.D.: Metodología de Asistencia Técnica No. 3. Washington, D.C., 1974
- 441 Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. Uses of Consultants by the World Bank and Its Borrowers. Washington, D.C.
- 442 Ashcroft, Joseph. "A Conspiracy of Courtesy." Ceres, Vol. 6, septiembre-octubre de 1973, pp. 33-36.
- 443 Tilles, Seymour. "Understanding the Consultant's Role." Harvard Business Review, Vol. 39, noviembre-diciembre de 1961, pp. 87-99.
- 444 Jacobson, Jerome. "Pitfalls for Consultants and Their Clients in Developing Countries." International Development Review, Vol. 13, No. 2, 1971, pp. 2-7.
- 445 Spitzberg, Irving J. "The Counterpart System: Some Suggestions for Change." International Development Review. Focus: Technical Cooperation. No. 3, 1975, pp. 3-9.
- 446 Chandavarkar, Anand G. "Technical Cooperation within the Third World." Finance and Development, Vol. 9, diciembre de 1972, pp. 17-22.
- 447 Baker, John K. y Robert H. Schaffer. "Making Staff Consulting More Effective." Harvard Business Review, enero-febrero de 1969, pp. 62-71.

- 448 Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. Advisors and Counterparts: Relationships Between Foreign Technical Assistance Experts and Host Country Colleagues. Series Bibliográficas de A.I.D.: Metodología de Asistencia Técnica No. 1, Washington, D.C., 1972.
- 449 Jacobson, Jerome J. "Consultant Services for the Developing Countries." Borrador. (Fotocopiado).
- 450 Gaitskell, A. "The Development of the Gezira in the Sudan." Mimeografiado.
- 451 Crooke, Patrick y John Charlewood Turner. "Of Mud and Bricks and Peasant Participation: The Gezira Villages Refuse to Adopt Imported Construction Standards." Ceres, Vol. 8, noviembre-diciembre de 1975, pp. 28-32.
- 452 Ahmed, Mahfooz. "Green Revolution, Productivity and Income Distribution: An Assessment of Implications for Rural Development in Developing Countries in ESCAP Region." De Approaches to Rural Development in Asia: The Comparative Perspective. Vol. 1, pp. 73-108. Documentos presentado para un Seminario que tuvo lugar en Kuala Lumpur, Malasia, del 26 de mayo al 3 de junio de 1975. Kuala Lumpur: Centro Asiático para la Administración del Desarrollo, 1975.
- 453 Dunning, Harrison C. "Land Reform in Ethiopia: A Case Study of Non-Development." ULCA Law Review, Vol. 18, diciembre de 1970, pp. 271-307. Reimprimido como LTC Reprint No. 97. Madison, Wisconsin: The Land Tenure Center.
- 454 Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. Cooperative Cotia: A Force for Development in Brazil. FCS Information 84. Washington, D.C., 1972.
- 455 Chee, Stephen. Local Institutions and Rural Development in Malasia. Estudios Especiales sobre el Gobierno Rural Local, RLG No. 9. Ithaca, N.Y.: Cornell University, Comité de Desarrollo Rural, 1974.
- 456 "Maharashtra - II, Cooperatives: The True Story." Economic and Political Weekly (India), Vol. 8, 29 de septiembre de 1973, pp. 1755-1756.

- 457 Benneh, George. "Population Growth and Food Supply in Ghana." Peasant Studies Newsletter, Vol. 4, octubre de 1975, pp. 17-22.
- 458 Centro de Cooperación Agrícola para los Países en Desarrollo. New Campaigns Against Old Pests or How Cotton-Growing Became Profitable Again in El Salvador. Una empresa israelita-salvadoreña en Cooperación Agrícola. Venture Series No. 12. Rehovot, marzo de 1971.
- 459 Dfaz-Cisneros, Heliodoro. "An Institutional Analysis of a Rural Development Project: The Case of the Puebla Project in Mexico." Una tesis para el Ph.D., Universidad de Wisconsin, 1974.
- 460 The Puebla Project: 1967-69: Progress Report of a Program to Rapidly Increase Corn Yields on Small Holdings. Ciudad de México, México: Centro Internacional para la Mejora del Trigo y el Maíz.
- 461 Burki, Shahid Javed. "West Pakistan's Rural Works Program: A Study in Political and Administrative Response. The Middle East Journal, Vol. 23, Verano de 1969, pp. 321-342.
- 462 Chambers, Robert. Managing Rural Development: Ideas and Experience from East Africa. Uppsala: Instituto Escandinavo de Estudios Africanos, 1974.
- 463 Agwu, J.U. "Experiments in Rural Development in Eastern Nigeria: The Case of the Akoiufu Pilot Project." De Case Studies to Accompany "Getting Agriculture Moving", editado por Raymond E. Borton, pp. 164-176. New York: Agricultural Development Council, Inc., 1967.
- 464 Virone, L.E. A Practical Approach to Rural Development. Estudios de Extensión Rural - 10. Borgo a Mozzano: The Shell Agricultural Studies Centre, 1969.
- 465 Gentil, Dominique. "The Establishment of a New Cooperative System in Niger." Documento No. 30. Segundo Seminario Internacional sobre Cambios en la Agricultura. Reading Inglaterra, 9 al 19 de septiembre de 1974.
- 466 Reid, Escott. "McNamara's World Bank." Foreign Affairs, Vol. 51, julio de 1973, pp. 794-810.

- 467 Salisbury, Richard F. Vunamami: Economic Transformation in a Traditional Society. Berkeley y Los Angeles: University of California Press, 1970.
- 468 Hansen, Gary. Episodes in Rural Modernization: Problems in the Bimas Program. Proyecto de Cornell para una Indonesia Moderna. Centro Oriental/Occidental, reimprimido de Indonesia, No. 11, abril de 1971.
- 469 Mann, Amy G. y Jan Miracle. Rural Development: The Interplay of Analysis and Action. PASITAM Design Studies. Bloomington, Ind.: Centro de Investigación para el Desarrollo Internacional, 1975.
- 470 Fraser, Thomas M., Jr. "Introduction of Vegetable Growing." De Case Studies to Accompany "Getting Agriculture Moving", editado por Raymond E. Borton, pp. 12-24. New York: Agricultural Development Council, Inc., 1967.
- 471 Fraser, Thomas M., Jr. "Improved Poultry." De Case Studies to Accompany "Getting Agriculture Moving", editado por Raymond E. Borton, pp. 30-39. New York: Agricultural Development Council, Inc., 1967.
- 472 Rogers, Everett M. y Lynne Svenning. Modernization Among Peasants: The Impact of Communication. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1969.
- 473 Van de Wall, G. "The Influence of Institutional Factors on Agricultural Development in Less Developed Areas." Agrekon-Quarterly Journal of Agricultural Economics, Pretoria, Vol. 9, enero de 1970, pp. 50-58.
- 474 Belloncle, G. "Rural Education and Rural Development Projects in West Africa. An Introductory Paper." Washington, D.C.: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, 7 de octubre de 1974.
- 475 Byrnes, Francis C. y Kerry J. Byrnes. Agricultural Extension and Education in Developing Countries. Mimeografiado.
- 476 Prives, Moshe Z. "Integrated Rural Development in Zambia - Part II: Intentions, Aims, Plans and Events." Kidma, No. 6, 1975, pp. 34-39.
- 477 Belloncle, Guy. "Listen to the Peasant." Ceres, Vol. 6, mayo-junio de 1973, pp. 24-27.

- 478 Eide, Asbjørn. "Planting Every Inch." Ceres, Vol. 8, enero-febrero de 1975, pp. 51-53.
- 479 National Academy of Sciences (USA). Plant Studies in the People's Republic of China: A Trip Report of the American Plant Studies Delegation. Washington, D.C., 1975.
- 480 Rogers, Everett M., y F. Floyd Shoemaker. Communication of Innovations: A Cross-Cultural Approach. Segunda edición. New York: The Free Press; Londres: Collier-MacMillan Ltd., 1971.
- 481 Birowo, Achmad T. "Bimas: A Package Program for Intensification of Food Crop Production in Indonesia." Documentos SEADAG sobre Problemas de Desarrollo en Asia sudoriental. New York: The Asia Society--SEADAG, 1975.
- 482 Epstein, T. Scarlett. "A Customary System of Reward and Improved Production Techniques." De Case Studies to Accompany "Getting Agriculture Moving", editado por Raymond E. Borton, pp. 39-46. New York: Agricultural Development Council, Inc., 1967.
- 483 Epstein, T. Scarlett. South India: Yesterday, Today and Tomorrow Mysore Villages Revisited. Londres: Macmillan Press Ltd., 1973.
- 484 Dube, S.C. "Communication, Innovation, and Planned Change in India." De Communication and Change in the Developing Countries, editado por Daniel Lerner y Wilbur Schramm, pp. 129-167. Honolulu: The University Press of Hawaii, 1972.
- 485 Piaget, Jean. To Understand is to Invent: The Future of Education. New York: Grossman Publishers, Viking, (1-48) 1973.
- 486 Cohen, Ronald. "The Success That Failed: An Experiment in Culture Change in Africa." De Case Studies to Accompany "Getting Agriculture Moving", editado por Raymond E. Borton, pp. 145-157. New York: Agricultural Development Council, Inc., 1967.
- 487 Feliciano, Gregorio M., y Juan M. Flavier. "Strategy of Change in the Barrio--A Case of Rural Waste Disposal." De Communication and Change in the Developing Countries, editado por Daniel Lerner y Wilbur Schramm, pp. 279-288. Honolulu: The University Press of Hawaii, 1972.

- 488 Roueche, Berton. "Profiles, the Grower's Shadow." New Yorker, 3 de septiembre de 1973, Vol. 49, pp. 30-45.
- 489 Argyris, C. "Today's Problems and Tomorrow's Organizations," editado por John M. Thomas y Warren G. Bennis, pp. 180-208. De The Management of Change and Conflict, Selected Readings, Middlesex, Inglaterra: Penguin Books, 1972.
- 490 Khan, Akhter Hameed. "The Comilla Projects: A Personal Account." International Development Review, Vol. 16, 1974, pp. 2-7.
- 491 Shuler, Alexanderina. "Nigerian Farmers Test Improved Maize, Rice Seeds." Front Lines, Vol. 14, 10 de junio de 1976, pp. 4-5.
- 492 Hendry, James B. The Small World of Khanh Hau. Chicago: Aldine, 1964, pp. 233-247.
- 493 Fairchild, Henry W., y M.Z. Hussain. A New Rural Cooperative System for Comilla Thana. Segundo Informe Anual, Experimento Piloto de Cooperativas Rurales, julio de 1962. Comilla, East Pakistan: Pakistan Academy for Village Development, 1962.
- 494 Choldin, Harvey M. "The Development Project as Natural Experiment: The Comilla, Pakistan, Projects." Economic Development and Cultural Change, Vol. 17, julio de 1969, pp. 483-500.
- 495 Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, Pakistan. Rural Development in East Pakistan. Washington, D.C., 2 de abril de 1965.
- 496 Khan, Akhter Hameed. "The Pakistan Academy for Rural Development, Comilla, East Pakistan." De Rural Development in East Pakistan: Speeches of Akhter Hameed Khan. Lansing: Michigan State University, Centro de Estudios Asiáticos, 1964.
- 497 Khan, Akhter Hameed. Reflections on the Comilla Rural Development Projects. Documento OLC No. 3. Washington, D.C.: American Council on Education, Overseas Liaison Council, 1974.

- 498 Smith, Kenneth F. The Masagana 99 Management Information System. Manila: Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, 1975.
- 499 Smith, Kenneth F. Management Information Systems Progress Report #5 (final). Proyecto de Producción e Ingresos del Pequeño Agricultor No. 492-55-130-259. Manila: Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, 1976.
- 500 Radosewich, Raymond H. "Module One: Introduction to Control; Control as a Subfunction of Management." De Control and Evaluation Processes for Project Management. Material de Adiestramiento desarrollado por AID/Washington, TA/DA, junto con la Escuela Superior de Administración, Vanderbilt University; Nashville, Tenn. Mimeografiado.
- 501 Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. Project Assistance, Handbook 3. Washington, D.C., 1 de septiembre de 1975.
- 502 Ness Gayl D. Bureaucracy and Rural Development in Malaysia. Berkeley: University of California Press, 1967.
- 503 Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. "Administration of Development Programmes and Projects: Some Major Issues." New York, 1971.
- 504 Waterston, John. "Feedback and Feed-forward in Project Management." Documento inédito.
- 505 Iglesias, Gabriel U. The National Rice Self-Sufficiency Program of the Philippines: A Case Study in the Implementation of a Development Program. Quezon City, Filipinas: University of the Philippines, NSDB-UP Integrated Research Program, 1976.
- 506 Naciones Unidas. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Local Participation in Development Planning. SI/SOA/77. New York, 1967.
- 507 Elgueta, Manuel G. "An Experiment in Extension: Description of the Work at the Demonstration Area Project in Uruguay." De Case Studies to Accompany "Getting Agriculture Moving", editado por Raymond E. Borton, pp. 52-71. New York: Agricultural Development Council, Inc., 1967.

- 530 Choldin, Harvey M. "Review of Rural Development in Action: The Comprehensive Experiment at Comilla, East Pakistan, by Arthur F. Raper et al." Economic Development and Cultural Change, Vol. 20, abril de 1972, pp. 594-601.
- 531 Raper, Arthur F., et al. Rural Development in Action: The Comprehensive Experiment at Comilla, East Pakistan. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, 1970.
- 532 Winkelmann, Donn. "Factors Inhibiting Farmer Participation in Plan Puebla." LTC Newsletter, No. 39, enero-marzo de 1973, pp. 1-5.
- 533 Myren, Delbert T. "The Rockefeller Foundation Program in Corn and Wheat in Mexico." De Subsistence Agriculture and Economic Development, editado por Clifton R. Wharton, Jr., pp. 438-452. Chicago: Aldine Publishing, 1969.
- 534 Myren, Delbert, ed. Strategies for Increasing Agricultural Production on Small Holdings. Antecedentes de una Conferencia Internacional, Puebla, México, 6-7 de agosto de 1970. Ciudad de México, México: Centro Internacional para la Mejora del Maíz y el Trigo.
- 535 Radosevich, H. Raymond y Dennis A. Rondirelli. "An Integrated Approach to Development Project Management." Material de Entrenamiento elaborado para AID por la Escuela Superior de Administración, Vanderbilt University, Nashville, Tennessee.
- 536 Khan, Akhter Hameed. "My Lessons in Communication." Documento presentado en el Seminario del Instituto de Comunicaciones, East-West Center, Hawaii, enero de 1975.
- 537 Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, Instituto de Desarrollo Económico. Instrucitons on Project Analysis, Washington, D.C., 1972.
- 538 Waterston, Albert. "Microplanning: Project Appraisal." Borrador.
- 539 Schneider, Hartmut. National Objectives and Project Appraisal in Developing Countries. Centro de Estudios de Desarrollo. París: Organización de Cooperación Económica y Desarrollo, 1975.

- 540 Rice, E.B. y E. Glaeser. "Agricultural Sector Studies: An Evaluation of AID's Recent Experience." PPC/PE. Washington, D.C.: Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos.
- 541 Robert R. Nathan Associates. Guyana's Foodcrop Systems: An Analysis for Development Planning. Presentado a la Agencia para el Desarrollo Internacional, Contrato AID/1a-C-1035 (Guyana). Washington, D.C., 1974.
- 542 Turqufa. Ministerio de Alimentación, Agricultura y Ganaderfa. Dirección General de Planificación, Investigación y Coordinación. Manual for Preparation and Analysis of Agricultural Projects. Publicación No. 59. Preparado por John C. Day como parte del Contrato con la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. Ankara, 1974.
- 543 Gerin-Lajoie, Paul. "CIDA Should Become the Developing Countries' Spokesman in Canada." Ceres, Vol. 6, mayo-junio de 1973, pp. 28-31.
- 544 Turqufa. Ministerio de Alimentación, Agricultura y Ganaderfa. Dirección General de Planificación, Investigación y Coordinación. Guidelines for Review and Evaluation, Agricultural Development Projects. Publicación No. 58. Preparado por John C. Day como parte del Contrato con la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. Ankara, 1974.
- 545 Cohen, John M. "Effects of Green Revolution Strategies on Tenants and Small-Scale Landowners in the Chilalo Region of Ethiopia." The Journal of Developing Areas, Vol. 9, abril de 1975, pp. 335-358.
- 546 Gebregziabher, Betru. Integrated Development in Rural Ethiopia: An Evaluative Study of the Chilalo Agricultural Development Unit. Bloomington, Ind.: Indiana University, Centro de Investigación para el Desarrollo Internacional, 1975.
- 547 Gittinger, J. Price. "Economic Analysis of Agricultural Projects." Development Digest, Vol. 11, julio de 1973, pp. 3-27.
- 548 Gittinger, J. Price. Economic Analysis of Agricultural Projects. Baltimore, Md.: The John Hopkins University Press, 1972.

- 508 Penny, D.H. "Development Opportunities in Indonesian Agriculture." Bulletin of Indonesian Economic Studies, No. 8, octubre de 1967. Canberra: Australian National University, Research School of Pacific Studies, Departamento de Economía Doméstica
- 509 Weisei, Peter F. "Data Collection Designed to Support Rural Development Programs - The Case of Vihiga, Kenya." Programa Especial de Desarrollo Rural de Vihiga, Documento de Discusión No. 9. Washington, D.C.: Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, Grupo de Trabajo sobre la Pobreza Rural, 1974.
- 510 Temu, Peter. "The Ujamaa Experiment." Ceres, Vol. 6, julio-agosto de 1973, pp. 71-75.
- 511 Feistehausen, Herman. "Puebla Project: An Additional Perspective." LTC Newsletter, No. 39, enero-marzo de 1973, pp. 6-8.
- 512 Thomas, John Woodward. Rural Public Works and East Pakistan's Development. Centro de Asuntos Internacionales, Informe sobre Desarrollo Económico No. 112. Cambridge, Mass.: Harvard University, 1968.
- 513 Banco Interamericano de Desarrollo. Report on Latin American Agricultural Research Institutions. Washington, D.C., 1971.
- 514 Sprague, G.F. "Research Programs on Three Continents." Development Digest, Vol. 6, julio de 1968, pp. 3-11.
- 515 Comité Económico Conjunto del Congreso de los Estados Unidos. People's Republic of China: An Economic Assessment. Un Compendio de Documentos. 92nd Cong., 2d sess., 1972. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1972.
- 516 McMeddkan, C.P. "Animal Production: Constraints and Their Removal." Finance and Development, Vol. 7, junio de 1970, pp. 23-28.
- 517 Thapar, Ashok. "The Green Revolution in India: Infrastructure Not Land Reforms." Ceres, Vol. 5, septiembre-octubre 1972, pp. 36-39.
- 518 Ong Shao-er. "Five Essentials for Prosperity." Far Eastern Economic Review, 1 de abril de 1972, pp. 29-30.

- 519 Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. Airgram. AIDTO Circular A150, 28 de febrero de 1974. Tema: Ingreso del Pequeño Agricultor y Documento de Investigación sobre la Producción.
- 520 Sen, S.R. The Strategy for Agricultural Development and Other Essays on Economic Policy and Planning. New York: Asia Publishing House, 1966.
- 521 "Findings of the Conference of Asian Economic Planners, Third Session." Economic Bulletin for Asia and the Far East, Vol. 18, 1967, pp. 71-81.
- 522 Muncie, Peter C. "Developing Agricultural Potential." Finance and Development, Vol. 10, March 1973, pp. 41-43.
- 523 Demuth, Richard H. "Developing Agricultural Technology in the LDC.s." Extracto de un discurso dirigido a la Asociación de Directores de Programas Agrícolas Internacionales en Raleigh, N.C., 14 de junio de 1973. Finance and Development, Vol. 10, septiembre de 1973, pp. 45-46.
- 524 Beringer, Christoph. "Aid for Research in Agricultural Development." The OECD Observer (Paris), No. 32, febrero de 1968, pp. 12-15.
- 525 McLoughlin, Peter F.M. "Studying African Agriculture." Finance and Development, Vol. 5, marzo de 1968, pp. 13-18.
- 526 Devred, R. "Organization of Agricultural Research." De Agricultural Planning Course, 1965, pp. 116-119. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1966.
- 527 Wade, Micholas. "Agriculture: NAS Panel Charges inept Management, Poor Research." Science, Vol. 179, 5 de enero de 1973, pp. 45-47.
- 528 Howell, Robert A. "Multiproject Control." De Control Series Part II. No. 21066. Reimpresión de Harvard Business, pp. 31-38. Cambridge, Mass.: Harvard University, 1965.
- 529 Gaitskell, Arthur. Gezira: A Story of Development in the Sudan. Londres: Faber and Faber, 1959.

- 549 Dommen, Arthur J. Producing Good Farm Surveys. Documento No. 75-2. Silver Spring, Md.: Intech, Inc., 1975.
- 550 Paul, Samuel. "Investment in Agriculture-A Cost-Benefit Analysis." Economic and Political Weekly (India), Vol. 5, 16 de mayo de 1970, pp. 808-811.
- 551 Mayer, Albert. "Transplantation of Institutions in Both Directions: Examples from India and the USA." De The Transfer of Institutions, editado por William B. Hamilton, pp. 192-215. Durham, N.C.: Duke University Press, 1965.
- 552 Wanasinghe, H.S. "Role of Peasant Organizations in Rural Development." De Approaches to Rural Development in Asia: The Comparative Perspective. Vol. 1, pp. 37-72. Documentos preparados para un Seminario que tuvo lugar en Kuala Lumpur, Malasia, del 26 de mayo al 3 de junio de 1975. Kuala Lumpur: Centro Asiático para la Administración del Desarrollo.
- 553 Bhatt, V.V. Structure of Financial Institutions. Bombay, India: Vora and Company, 1972, pp. 184-195.
- 554 Khan, Mahmood Hasan. "Development Alternatives and Problems in Dual Economies." Economía Internazionale, Vol. 22, noviembre de 1969.
- 555 Mosher, A.T. "Projects of Integrated Rural Development." A/D/C Reprint, diciembre de 1972. New York: The Agricultural Development Council, Inc.
- 556 Landau, Y.H. y A. Rokach. Rural Development in Israel. Mimeografiado.
- 557 Lell, Hans-Joachim. "Integrated Regional Development." Finance and Development, Vol. 10, junio de 1973, pp. 23-25, 38.
- 558 Levine, Gilbert; Harold Copener, y Peter Gore. "The Management of Irrigation Systems for the Farm." RNT, A Seminar Report. Un Resumen Interpretativo del Seminario de Irrigación ADC/RTN, Cornell University, 16 al 18 de octubre de 1972. The Agricultural Development Council, Inc., New York, agosto de 1973.

559. Bonnithorne, Audrey. "Central Economic Control." Comparative Development of India and China, editado por Kuan-I Chen y J.S. Uppal. New York: The Free Press; London: Collier-Macmillan Ltd.
560. Barter, P. G. H. "Special Problems of Agricultural Planning." De Lectures on Agricultural Planning Delivered at the FAO Near East Regional Training Center on Agricultural Development Planning, pp. 33-42. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1963.
561. Hunter, Guy. "Methods of Rural Development Towards Criteria for Administrative Choices." Journal of Administration Overseas, Vol. 9, octubre de 1970, pp. 240-246.
562. República de Zambia. Report of the Working Party Appointed to Review the System of Decentralized Administration. Lusaka: Oficina del Consejo, mayo de 1972.
563. Hunter, Guy. "Methods of Rural Development Towards Criteria for Administrative Choices." Journal of Administration Overseas, Vol. 9 octubre de 1970, pp. 240-246.
564. Thurber, Clarence E., y Lawrence S. Graham. Development Administration in Latin America. Publicado en cooperación con Comparative Administration Group of the American Society for Public Administration. Durham, North Carolina: Duke University Press, 1973.
565. Waterson, Albert. "Public Administration for What? A Pragmatic View." Documento preparado para la Reunión de Expertos del Programa de las Naciones Unidas para la Administración Pública, New York, 16 al 24 de enero de 1967.
566. Naciones Unidas. "The United Nations Programme in Public Administration." Reportaje hecho por la Secretaría. Reunión de Expertos del Programa de las Naciones Unidas para la Administración Pública, 16 al 24 de enero de 1967. ST/SG/AC.6/L.3. 12 de diciembre de 1966.
567. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Report to the Government of the Sudan on Organizational and Administrative Arrangements for the Implementation of Agricultural Development Projects. No. TA 2354. Roma, 1967.

- 568 Organización de los Estados Americanos. Comité Interamericano para el Desarrollo Agrícola. Inventory of Information Basic to the Planning of Agricultural Development in Latin America: Mexico. Washington, D.C.: Pan American Union, diciembre de 1964.
- 569 Andarawewa, Asoka B. "Agricultural Development in Ceylon." Mimeografiado.
- 570 Abercrombie, K.C. "Agricultural Planning Organization." De Lectures on Agricultural Planning Delivered at the FAO Near East Regional Training Center on Agricultural Development Planning, pp. 142-149. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1963.
- 571 Rondinelli, Dennis A., y H. Raymond Radosovich. The Seminal Role of Project Identification in Development Administration. Nashville, Tennessee: Vanderbilt University, Escuela Superior de Administración, 1974.
- 572 Drennan, D. "The Role of Public Corporations." Agricultural Planning Course, 1965, pp. 113-116. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1966.
- 573 Instituto para el Desarrollo Económico. "Organization for Agricultural Development." Seminar 6: Agricultural Development, 1959-60, pp. 1-6. Washington, D.C.: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.
- 574 Burrows, John R., "The Economic Planning Unit of the Ministry of Agriculture." Farming in Zambia, enero de 1968, pp. 6, 7.
- 575 Lunan, M. "Administrative Organization." Agricultural Planning Course, 1965, pp. 111-112. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1966.
- 576 Uphoff, Norman T. y Milton J. Esman. Local Organization for Rural Development: Analysis of Asian Experience. RLG No. 19. Ithaca, N.Y.: Cornell University Center for International Studies, Comité de Desarrollo Rural, 1974.
- 577 Volin, Lazar. "The Russian ABCs of How to Lose at Farming," The Washington Post, 3 de junio de 1962, pp. E1, E7.

- 578 Georgulas, Nikos. "Operational Problems in African Rural Development Planning." Development Digest, Vol. 8, abril de 1970, pp. 61-64.
- 579 McNamara Calls for Effort to Reduce Poverty by Helping Small Farmers Raise Productivity." IMF Survey, Vol. 2, 22 de octubre de 1973, pp. 314-317.
- 580 Schramm, Wilbur. "Communication and Change." De Communication and Change in the Developing Countries, editado por Daniel Lerner y Wilbur Schramm, pp. 5-32. Honolulu: The University Press of Hawaii, 1967.
- 581 Briey, Pierre De. "The Starting Point of Agricultural Development." Civilisations, Vol. 18, 1968, pp. 2-14.
- 582 West, Quentin M. "Development Through Farmer's Associations," The USDA/AID News Digest, marzo de 1974, pp. 5-6.
- 583 Fernando, C. "Organization for Program Formulation." De Agricultural Planning Course, 1965, pp. 108-110. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1966.
- 584 Nicholson, Norman K., y Dilawar Ali Khan. Basic Democracies and Rural Development in Pakistan. Estudios Especiales sobre el Gobierno Local Rural, RLG No. 10. Ithaca, N.Y.: Cornell University Center for International Studies, Comité de Desarrollo Rural, 1974.
- 585 Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. Oficina de Evaluación de Programas. Evaluation Handbook, Segunda edición. Washington, D.C., 1972.
- 586 Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. Oficina de Métodos y Evaluación de Programas. Project Evaluation Guidelines, Segunda edición. M.O.1026.1, Suplemento 1. Washington, D.C., 1973.
- 587 Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. Oficina de Métodos y Evaluación de Programas. A.I.D. Use of Development Indicators: A Progress Report. Washington, D.C., 1973.
- 588 Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. División de Métodos y Evaluación de Programas. The Logical Framework: Modifications Based on Experience. Washington, D.C., 1973.

- 589 **Kearl, Bryant, et al, eds. Field Data Collection in the Social Sciences: Experiences in Africa and the Middle East. New York: Agricultural Development Council, 1976.**
- 590 **Ministerio de Agricultura de los Estados Unidos, Servicio de Investigacion Economica, Adiestramiento Internacional. Manual for Agricultural Capital Project Analysis. Borrador Revisado. Preparado en cooperacion con la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. Washington, DC., febrero de 1974.**
- 591 **Hayes, Samuel P., Jr. Measuring the Results of Development Projects: A Manual for the Use of Field Workers. Berna, Suiza: Organizacion de las Naciones Unidas para la Educacion, la Ciencia y la Cultura, 1959.**
- 592 **Royal Dutch/Shell Group, Shell Briefing Service. Shell in Rural Development. Londres: Shell International Petroleum Co., Ltd., 1972.**
- 593 **Kuklinski, Antoni R., ed. Growth Poles and Growth Centres in Regional Planning. Ginebra: Instituto de Investigacion de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social. La Haya: Mouton and Co., 1972.**