CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS

ANDIDIMA

Mayo 8 al 19 de 1978
Anolaima (Colombia)
IIF.

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y
ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS
8 al 19 de Mayo de 1978
Anolaima, Colombia

HOJA DE INSCRIPCION

Apellidos y Nombres _____

Institución donde Trabaja _____

Dirección _____

Ciudad _____ Teléfono _____

Cargo Actual _____

Qué título o títulos posee? _____

_____

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS

PROGRAMA

8 al 19 de Mayo de 1978
Anolaima, Colombia

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS

OBJETIVOS

1. Capacitar a los funcionarios del SENA que trabajan en el Programa de Capacitación Empresarial Campesina en aspectos de Organización, Planificación y Administración de Empresas Campesinas.

2. Impartir conocimientos que permitan a los instructores del Programa de Capacitación Empresarial Campesina, identificar los recursos físicos, económicos y humanos relacionados con la organización, planificación y gestión empresarial que les permitan ofrecer una mejor capacitación a los pequeños productores en la administración eficiente de los recursos conque cuenta una Empresa Campesina.

FECHA DE REALIZACION

8 al 19 de Mayo de 1978

LUGAR DE REALIZACION

Anolaima (Cundinamarca), Colombia

DIRECCION Y COORDINACION

IICA-CIRA
S E N A

PARTICIPANTES

30 Funcionarios del SENA

TEMAS

No. de Horas			Responsable
8	1.	Aspectos Teóricos sobre: -Organización -Planeamiento -Ejecución -Coordinación -Control	A. Donoso
4	2.	Recursos Naturales	A. Donoso
4	3.	Recursos Financieros	A. Donoso
4	4.	Recursos Humanos	H. Buitrón
4	5.	Proceso de Adopción y Toma de Decisiones	H. Buitrón
4	6.	Diagnóstico y Análisis de la Empresa Campesina	A. Donoso
4	7.	Metodología para la Elaboración de Planes de Producción	A. Donoso H. Buitrón
8	8.	Práctica de Campo. Visita a Terreno	A. Donoso H. Buitrón
8	9.	Elaboración de un Plan de Producción. Ejercicio	A. Donoso
4	10.	El Desarrollo Rural en las Economías Latinoamericanas	E. Liboreiro
4	11.	Situación Actual en Colombia	E. Liboreiro
8	12.	Modalidades de Formas Asociativas de Producción. Orientaciones	E. Liboreiro
8	13.	Las Empresas Comunitarias Campesinas en Colombia	E. Liboreiro
4	14.	La Empresa Comunitaria. Su Organización	H. Buitrón E. Liboreiro
4	15.	La Capacitación Empresarial para los Campesinos.	H. Buitrón

H O R A R I O

Semana del 8 al 13 de Mayo de 1978

Hora	Lunes 8	Martes 9	Miércoles 10	Jueves 11	Viernes 12	Sábado 13
8:00 am. a 10:30 am.		Aspectos teóricos sobre: Ejecución, Coordinación y Control	Diagnóstico y Análisis de la Empresa Campesina	Prácticas de Campo	Metodología para la Elaboración de Planes de Producción	Elaboración de Planes de Producción (Ejercicio)
10:30/11:00		CAFE	CAFE	Visita a Fincas	CAFE	CAFE
11:00 am. a 12:30 pm.		Idem	Idem		Idem	Idem
2:30 pm. a 4:00 pm.	Aspectos teóricos sobre: -Organización -Planeamiento	Recursos Naturales	Diagnóstico y Análisis de la Empresa Campesina	Prácticas de Campo	Elaboración de Planes de Producción (Ejercicio)	
4:00/4:30	CAFE	CAFE	CAFE	Visita a Fincas	CAFE	
4:30 pm.	Idem	Recursos Financieros	Recursos Humanos		Idem	

H O R A R I O

Semana del 15 al 19 de Mayo de 1978

Hora	Lunes 15	Martes 16	Miércoles 17	Jueves 18	Viernes 19
8:00 am. a 10:30 am.	El Desarrollo Rural en las Economías Latinoamericanas	Modalidades de Formas Asociativas de Producción. Orientaciones	Modalidades de Formas Asociativas de Producción. Orientaciones	Las Empresas Comunitarias Campesinas en Colombia	Toma de Decisiones
10:30 a 11:00	CAFE	CAFE	CAFE	CAFE	CAFE
11:00 am. a 12:30 pm.	Idem	Idem	Idem	Idem	Idem
2:30 pm. a 4:00 pm.	Situación Actual en Colombia	Proceso de Adopción	Las Empresas Comunitarias Campesinas en Colombia	La Empresa Comunitaria. Su Organización	La Capacitación Empresarial para los Campesinos
4:00 a 4:30	CAFE	CAFE	CAFE	CAFE	CAFE
4:30 pm. a 6:30 pm.	Idem	Proceso de Adopción. Factores Socio-Económicos que influyen en el proceso	Idem	Idem	Evaluación y Clausura

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS

LISTA DE PARTICIPANTES

8 al 19 de Mayo de 1973
Anolaima, Colombia

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS
8 al 19 de Mayo de 1978
Anolaima, Colombia

PARTICIPANTES

1. Zootecnista
   Tito Aristides Acevedo López
   Instructor C.E.C. del
   Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
   Carrera 34 No. 32-71
   Teléfono: 52979
   Bucaramanga

2. Admor. Rural
   Ricardo Almonacid Moreno
   Instructor del
   Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
   Carrera 22 No. 3-21
   Teléfono: 2332040
   Bogotá

3. Señor
   Isidro Avila Osuna
   Instructor C.E.C. del
   Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
   Carrera 1a.D No. 52-84 Los Andes
   Teléfono: 411477
   Cali

4. Agrónomo
   José Melitón Cabrera Ventura
   Supervisor I del
   Instituto Nacional de Formación Profesional - INFOP
   Apartado Postal 128-C
   Teléfono: 224481
   Tegucigalpa, Honduras

5. Ing.Agr.
José Henry Cardozo Silva
Instructor C.E.C. del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Carrera 9 No. 4-14
Teléfono: 28521
Neiva

6. Señor
César Alfredo Castiblanco G.
Instructor Técnico de Ganadería del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
La Vega (Cundinamarca)

7. Méd. Vet. Zoot.
J. Arturo Correcha Ricaurte
Instructor Técnico del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Carrera 76 No. 7C-15 Interior 4
Bogotá

8. Señor
Marco T. Cuervo Gutiérrez
Instructor C.E.C. del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Manzana 7 Casa 11
Barrio San Fernando
Teléfono: 31571
Pereira

9. Ing. Agr.
Edgar Marino Erasso Guerrero
Instructor C.E.C. del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Carrera 33 No. 16-61
Teléfono: 4794
Pasto

10. Ing. Agr.
Alberto Erazo Ruíz
Instructor C.E.C. del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Calle 22A No. 8-A-14
Teléfono: 871008
Cali

11. Ing. Agr.
Alfredo Escobar Quino
Instructor C.E.C. del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Calle 8 No. 12-18
Teléfono: 28441
Neiva

12. Señor
Rafael Emilio Fonseca Sánchez
Instructor Técnico del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Apartado Aéreo 073
Ocaña (Norte de Santander)

13. Ing. Agr.
Ovelio Augusto García Pulido
Instructor C.E.C. del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Tenjo (Cundinamarca)

14. Señor
Edgar Fabio García Quintana
Instructor P.M.R. del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Calle 5ª No. 26-80
Teléfono: 539068
Cali

15. Señor
Emiro Gómez Peláez
Instructor de Agricultura del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Calle 67 No. 41-43
Teléfono: 341760
Barranquilla

16. Señor
José Gómez Zuluaga
Instructor Especies Menores del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Diagonal 33B No. 72-33
Teléfono: 252-61-40
Bogotá

17. Ing. Agr.
Ernesto Jurado Villarreal
Instructor C.E.C. del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Carrera 14 No. 22-25
Teléfono: 2946
Pasto

18. Señor
Pedro Antonio López Díaz
Instructor Técnico del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Calle 7 No. 15-30
Teléfono: 44774
Cúcuta

19. Ing. Agr.
José Fernando López Zambrano
Instructor de Agricultura del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Carrera 19 No. 22-25
Teléfonos: 24635 y 55093
Bucaramanga

20. Ing. Agr.
Alvaro Enrique Mozo Rico
Instructor C.E.C. del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Carrera 6 No. 32-29
Santa Marta

21. Señor
José Alberto Ovalle Huertas
Instructor Técnico Agropecuario del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Diagonal 5A No. 43-51
Apartado Aéreo No. 20306
Teléfono: 237-07-61
Bogotá, D.E.

22. Señor
Angel Pérez Britto
Instructor de Agricultura C.E.C. del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Carrera 9a. No. 5-45
Buga (Valle)

23. Ing. Agr.
Alberto Rubio Vejarano
Instructor Agrícola del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Diagonal 44 Sur No. 19-12
Barrio Santa Lucía
Teléfono: 279-44-01
Bogotá, D.E.

24. Señor
José Celiar Sanabria Rodríguez
Instructor C.E.C. del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Mg. 6 L # ° 10 1a. Etapa
Atalaya
Teléfono: 44774
Cúcuta

25. Méd. Vet. Zoot.
Jorge Alonso Tafur Rivera
Instructor C.E.C. del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Carrera 17 No. 20-59
Teléfono: 6826
Girardot

26. Señor
Jorge Eliécer Torres Ramírez
Instructor C.E.C. del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Calle 9B No. 1AE-30
Teléfonos: 4982 y 3933
Popayán

27. Señor
Benjamín Varela Reyes
Instructor Técnico Pecuaria del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Calle 92 No. 38-41
Teléfono: 256-98-28
Bogotá, D.E.

28. Señor
Oscar Zúñiga Bonilla
Instructor Técnico Ganadería del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Carrera 20A No. 2-66
Teléfonos: 246-11-75 y 277-4615
Bogotá, D.E.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS

ALGUNOS FACTORES IMPORTANTES CONCERNIENTES A LA FORMACION DE LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS

Gerrit Huizer

Tomado de Huizer, Guerrit. El Potencial Revolucionario del Campesino en América Latina. México, Siglo Veintiuno, 1973. pp. 250-284.

8 al 19 de Mayo de 1978
Anolaima, Colombia

ALGUNOS FACTORES IMPORTANTES CONCERNIENTES A LA FORMACION DE LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS

En los tres primeros capítulos se demostró, mediante considerables testimonios empíricos, que la desconfianza y la "resistencia al cambio" de los campesinos, tal como existen en toda América Latina, no representan un obstáculo para la creación de organizaciones campesinas efectivamente representativas; por el contrario, la desconfianza y la "resistencia al cambio" son muy adecuadas para utilizarse como punto de partida para la creación de fuertes grupos de intereses campesinos, destinados a obtener diversas modificaciones, lo bastante radicales para satisfacer las demandas básicas del campesino. Por lo general, esto implica que esos grupos de interés se han formado en oposición o en conflicto con los intereses creados de los dueños de las grandes haciendas. Como en la mayor parte de América Latina el tradicional sistema de la hacienda y la "cultura de represión" que lo acompaña, se han conservado hasta la actualidad, impera un clima general potencialmente favorable para la creación de organizaciones campesinas radicales. En las condiciones actuales no es difícil encontrar un "grupo de referencias negativas" que permita impulsar eficazmente a los campesinos para que se unan y formen su propio grupo de intereses. El que en América Latina en conjunto se hayan formado relativamente pocos de esos grupos de intereses campesinos, se debe a la ausencia de varios factores que parecen ser básicos para la creación de esas organizaciones; ese tema se tratará en este capítulo.

Los pocos movimientos campesinos eficaces y de gran tamaño que han surgido en América Latina presentan varios factores en común, que parecen mostrar lo que se necesita como condición para que se forme una organización campesina eficaz:

1. Además de una general "capacidad de organización" de los campesinos, implícita en su resistencia a la "cultura de represión", existen varias condiciones específicas de frustración, que por lo común están relacionadas con las influencias modernizadoras y que son favorables para la iniciación real de una acción campesina de protesta, que haga surgir una organización eficaz. El contacto con las fuerzas urbanas y otras fuerzas modernizadoras, sobresale como un factor básico para esta "capacidad de organización".

2. En el proceso actual de formación, un importante primer paso es la creación de la conciencia entre los campesinos de cuáles son sus intereses y agravios más importantes y de que hay la posibilidad de emprender una acción conjunta para defender sus intereses, aunque ello implique un conflicto con la élite tradicional.

3. Con objeto de que los campesinos emprendan una lucha activa en pro de sus intereses es primordial contar con líderes locales, ya sean carismáticos o vigorosos. Esos líderes deben poder realizar varias funciones, como inspirar confianza y valor, lo que hará más fácil para los campesinos separarse e incluso oponerse a la influencia del patronazgo tradicional de sus señores.

4. Otro de los factores primordiales es recibir apoyo de aliados urbanos instruídos, que puedan ayudar a formar una bien estructurada organización en gran escala; las organizaciones campesinas por lo general sólo son eficaces cuando abarcan menos a toda una región geográfica.

5. En la dinámica de la formación de una organización campesina, son muy importantes la clase de demandas y los medios usados para ejercer presión para que sean satisfechas. En general, se nota que hay un escalamiento de las demandas así como de los medios de presión; esto es resultado de la intransigencia y a veces de la oposición violenta de los patrones. Aunque empiezan con fines menores y concretos y aplican medios estrictamente institucionales, las organizaciones campesinas se han visto obligadas para lograr sus metas legítimas, a acudir a métodos cada vez más radicales, que con frecuencia incluyen formas de desobediencia civil y en ocasiones llegan hasta la violencia. Como el punto de la reforma agraria es, por lo general, la razón principal del descontento campesino, la ocupación pacífica de las partes no usadas o mal usadas de las grandes propiedades, ha sido un medio importante en la lucha campesina, al que hay que dar considerable atención.

Después de tratar en este capítulo los factores que son importantes para la formación de las organizaciones campesinas, se dedicará el capítulo VII a estudiar las perspectivas de la organización campesina en América Latina, dando alguna atención al potencial revolucionario del campesinado.

A. Algunos Factores Comunes como Condiciones para las Organizaciones Campesinas Eficaces

Las pocas organizaciones campesinas importantes que han surgido en América Latina y que se describieron antes, poseen algunos factores en común que hay que destacar.

Al comparar los diversos movimientos organizados es evidente que todos ellos ocurren en zonas en que ha entrado cualquier tipo de influencias modernizadoras. Sin embargo, lo más sorprendente de esas influencias es que han provocado frustración en vez de mejoras, a la mayoría de los campesinos, o los han dejado al margen de los beneficios del desarrollo. Es un caso muy claro la expansión de las fincas azucareras, a costa de las tierras y la independencia de los granjeros comunales del estado de Morelos, México, en donde operó Zapata; la población local se vio forzada prácticamente a ganarse la vida trabajando en las haciendas azucareras, en las tierras que antes les pertenecían.

En Ucureña, Cochabamba, los campesinos que por medio de un esfuerzo habían alcanzado un cierto grado de liberación de las tradicionales obligaciones feudales, se vieron forzados a regresar al antiguo sistema que se había vuelto cada vez más pesado; fueron arrojados de la tierra que habían rentado juntos; también ocurría con frecuencia que en las zonas en que unos pocos campesinos habían logrado cierta independencia mediante la compra de una pequeña parcela, los otros, atraídos por ese ejemplo, eran castigados o frustrados cuando se organizaban para obtener lo mismo. En la Convención (Perú) el progreso económico creciente de los campesinos locales les dio una mayor independencia de los grandes terratenientes, lo que provocó que éstos bloquearan el progreso, para retornar a la situación anterior de una dependencia impuesta. En el noreste de Brasil las Ligas Camponeses tuvieron su origen en una hacienda que pedía rentas extravagantes y trataba de arrojar a los campesinos cuando empezaban a organizarse para comprar la tierra. En el estado de Michoacán, en México, fue la resistencia de la élite territorial a aplicar la Ley de Reforma Agraria, lo que provocó a principios de la década de 1920 que los campesinos formaran una organización militante. En Sonora, en el noreste de México, la repulsa a que los campesinos participaran o se beneficiaran del desarrollo regional, efectuado de acuerdo con las leyes existentes, fue lo que provocó que los campesinos constituyeran fuertes grupos para el regateo, sin temer las actividades radicales.

La influencia modernizadora más fuerte en Bolivia fue sin duda la guerra del Chaco, que sacó a miles de campesinos de sus aldeas más o menos aisladas, para incorporarlos al ejército, lo que les dio una visión de que había otras posibilidades en la vida; los primeros líderes de Ucureña fueron excombatientes. En México tuvieron en parte un efecto similar los años de lucha armada que acompañaron a la Revolución; fue posible la organización de los campesinos en muchas áreas antes aisladas y hasta las que llegó la lucha; el aislamiento y la falta de perspectivas se acabaron en muchas regiones de México durante los años de revuelta, de modo que los movimientos una vez iniciados se extendieron rápidamente.

También la experiencia de una severa represión, después de un período de esperanza y de cambios iniciales, parece que en ambos países aumentó el deseo de los campesinos a emprender una acción drástica en defensa de sus intereses; en Bolivia fue la etapa del régimen militar entre 1946-1952, y en México la vuelta al poder de la antigua élite militar, poco después del triunfo de la Revolución de 1910.

Otra característica que tienen en común las regiones en que tuvieron lugar los movimientos antes descritos, es que tienen buen acceso y comunicación con los centros urbanos; el estado de Morelos colinda con el sur de la ciudad de México y es una importante zona de suministro para esa ciudad; el valle de Cochabamba, en donde se originó el sindicato de Ucureña, está estrechamente ligado con la población de Cochabamba y es una de las regiones agrícolas más productivas de Bolivia; el valle de La Convención pasaba por un auge de la producción cafetalera y tenía buenas comunicaciones con el centro urbano de Cuzco; en las zonas del noreste de Brasil, donde empezaron las Ligas Camponeses, la influencia de Recife es muy importante; una excelente red de caminos liga a las

áreas rurales con esa ciudad, y la agricultura está altamente desarrollada; todas esas regiones pueden considerarse en una situación mejor, comparadas con el promedio nacional. Sin embargo, existía una aguda frustración y una considerable "privación relativa" entre los campesinos de esas zonas; las regiones en cuestión por lo general estaban densamente pobladas.

Los campesinos que participaron en la iniciación de los movimientos no eran los más pobres ni los más necesitados. En el estado de Morelos, los iniciadores del movimiento fueron los que se habían "proletarizado", después de haber vivido como pequeños campesinos independientes, pertenecientes a "comunidades". En el valle de Cochabamba, el movimiento fue iniciado por campesinos sin tierra, que aspiraban a convertirse en granjeros independientes como algunos de sus vecinos bien acomodados, pero que vieron frustrados sus esfuerzos. También los arrendiros de La Convención eran pequeños granjeros que vieron la posibilidad de hacerse independientes; tenían mejor posición que la mayoría de los campesinos que vivían en las haciendas de las altiplanicies peruanas. Los campesinos del noreste habían experimentado algunas mejoras o se hallaban un poco más arriba del nivel de subsistencia. Todos ellos tenían contactos urbanos de algún tipo con relativa frecuencia.

Otro factor importante, que es común a esos movimientos, es que los dirigentes oficiales, aunque de origen campesino, habían tenido alguna clase de experiencias urbanas o modernizadoras (por ejemplo los viajes). Zapata estuvo en el ejército y trabajó algún tiempo en la ciudad de México; José Rojas pasó varios años en Argentina; en cierta proporción Rojas tuvo alguna experiencia de organización sindical en un medio urbano, antes de convertirse en líder campesino; en Morelos muchos campesinos trabajaban por un salario, una especie de "proletariado", en las plantaciones azucareras o en los ingenios; en la región de Cochabamba numerosos campesinos habían trabajado en alguna etapa de su vida en las minas, o tenían parientes trabajando ahí. También en La Convención y el noreste de Brasil, los líderes iniciales eran emigrantes o habían trabajado en centros urbanos; José dos Prazeres tenía muchos años de experiencia como organizador obrero y había participado en movimientos políticos. Entre los dirigentes de la FCV había muchos organizadores sindicales e incluso comerciantes locales.

Varios observadores han notado que los campesinos de muchas regiones, a pesar de una considerable diferenciación de acuerdo con su prosperidad relativa o su posición social dentro de la comunidad, tienen todos la misma sensación de distancia social con respecto a los grandes terratenientes, un factor de unidad que por lo general parece ser más fuerte que las divisiones internas que haya entre ellos.*

---

* Para el estudio de casos que confirman esta observación véase a Orlando Fals Borda, "Campesinos de los Andes": Estudio sociológico de Saucio, Bogotá, 1961, pp. 285-304, y Gerrit Huizer, "A community development experience in a Central American village", op. cit.

Hay una gran diferenciación dentro del campesinado, que va desde el proletariado rural sin tierra hasta los comuneros indígenas; pero parece que es posible una organización efectiva entre todos estos tipos, cuando existe la condición de frustración o de privación. Los únicos grupos que parecen ser difíciles de organizar son los campesinos más indigentes, que viven en el margen de la subsistencia, son muy dependientes de su "patrón" y viven en condiciones aisladas o como trabajadores migratorios; parece que esos campesinos sólo se unen a los movimientos organizados cuando su vida se vuelve insoportable y por alguna razón surge una explosión no organizada. Hay pruebas de que los trabajadores campesinos migratorios que "... cosechan café en Caldas, algodón en Tolima y té en Cesar... eran los más aptos para ser reclutados en los movimientos violentos. Carecen de raíces y de organizaciones que defiendan sus intereses. Parece que esos campesinos han desempeñado un papel importante en la etapa en que una severa violencia barrió las zonas rurales de Colombia".*

Se notan algunas diferencias de grado en la "capacidad de organización". De los diversos ejemplos más notables se destaca que los arrendatarios o aparceros, que tienen una cierta independencia y cultivan sus propias parcelas, son relativamente más capaces de sentir frustración y de tomar la iniciativa para organizarse, más que los otros tipos de campesinos sin tierra. Con frecuencia las mayores causas de frustración suelen ser el despojo de la tierra cultivada durante muchos años, sin pago por las mejoras hechas, la inseguridad en la tenencia, relacionada con la arbitraria actitud de los terratenientes y las rentas muy elevadas. Muchos de los arrendatarios sienten que es un gasto injustificable la participación relativamente grande en las cosechas o el efectivo que deben pagar al terrateniente, los más listos se dan cuenta de que el producto de su trabajo se malgasta en las ciudades, en casas lujosas y otros símbolos de la posición social; estos hechos contribuyen al sentimiento de frustración que tienen los campesinos más independientes y algo instruídos.**

La actual tendencia de las políticas para el desarrollo de varios países, que parecen enfatizar la emulación de la clase media reflejada en un consumo ostentoso, es un factor que tiende a aumentar la "privación relativa" y también la "capacidad de organización" de la mayoría de los campesinos que permanecen en la periferia de esos desarrollos. Con respecto a esto, el hecho de que en varios países la producción o venta

* Pierre Gilhodes, "Luchas por la tierra en Colombia", estudio por publicarse, 1968, p. 34.

** Emilio Maspero, Latin America's labor movement of christian democratic orientation as an instrument of social change, en William V. d'Antonio y Frederick B. Pike, editores, Religion, revolution and reform, Praeger, Nueva York, 1964, p. 166, cita como una expresión de la revolución de las expectativas en aumento y de una privación relativa, la declaración de un grupo de indios ecuatorianos que fueron a la capital: "Estamos cansados de vivir en las montañas como animales; queremos tener las mismas casas, los mismos automóviles y las mismas oportunidades de empleo que ustedes tienen aquí en las ciudades y si esas oportunidades no se nos dan pacíficamente, bajaremos todos de las montañas y las reclamaremos por la fuerza".

de automóviles lujosos excede con mucho a la de tractores o camiones pequeños es interpretado por algunos líderes campesinos como una consecuencia de esa tendencia.

Además de las influencias modernizadoras de la experiencia urbana de los primeros dirigentes, las zonas en que han empezado los movimientos campesinos han recibido la influencia de los que podrían denominarse "promotores rurales". Aunque no hubo programas para el desarrollo de la comunidad como tales, ciertos agentes modernizadores actuaron en esas regiones. Zapata recibió mucha ayuda del profesor de la escuela de su aldea, Otilio Montaño y más tarde del abogado Antonio Díaz Soto y Gama.

El sindicato de Ucureña era apoyado vigorosamente por los profesores de las escuelas y en una de sus etapas fue incluso dirigido por el director de la escuela; a su vez la construcción y mantenimientos de escuelas era uno de los principales objetivos de los sindicatos en crecimiento. Esta colaboración mutua era tan eficaz que el sistema escolar de la localidad fue elegido como un ejemplo demostrativo, por una dependencia para el desarrollo de la comunidad. También los estudiantes e intelectuales de la vecina Cochabamba ayudaron a los sindicatos en diversas etapas. No fue raro que algunos de los hijos de los terratenientes por razones personales o ideológicas se pusieran de parte de los campesinos, en contra de su propia clase; unos de estos casos fueron el de Arze Loureiro de Cochabamba y Juliao en Pernambuco. Diferentes movimientos lograron tener resonancia nacional debido a su alianza con un movimiento político a nivel nacional, que necesitaba el apoyo campesino. Las guerrillas campesinas de Zapata apoyaron al nuevo gobierno de Madero, a cambio de la promesa de una reforma agraria. El movimiento de Ucureña tuvo oportunidad de lograr su pleno desarrollo e influír en la política nacional, después de una revolución con la que estaba relacionado, que era dirigida por intelectuales de la clase media y trabajadores, y que había derrocado al antiguo régimen y disuelto al ejército.

Puesto que ambos movimientos revolucionarios nacionales eran más o menos de la clase media, se necesitó la continua presión campesina para obtener la aceptación y aplicación de un efectivo programa de reforma agraria; esto sólo ocurrió después de que los campesinos, mediante la ocupación, armada o pacífica, de los latifundios en amplias zonas, mostraron que estaban determinados a luchar por sus demandas.

La Federación Campesina de Venezuela fue casi completamente organizada por líderes políticos nacionales y locales de Acción Democrática. En el valle de La Convención hubo considerable apoyo de parte de los abogados de los sindicatos obreros comunistas de Cuzco y más tarde del movimiento trotskista, sobre todo en la persona de Hugo Blanco. En el estado de Pernambuco, en el noreste de Brasil, el principal apoyo urbano fue el de los políticos de tendencias radicales, incluyendo a Juliao que era un diputado socialista. Estos aliados políticos tuvieron generalmente una influencia radicalizadora; pero parece que fueron, sobre todo, la intransigencia y la violenta reacción de los grandes terratenientes las que actuaron como un estímulo para hacer radicales a los movimientos campesinos. La insistente y con frecuencia violenta oposición a demandas

tales como la venta de las tierras, por las que se pagaban rentas muy elevadas, la restitución de las tierras usurpadas o la aceptación de una adecuada legislación de reforma agraria, provocó en los grupos campesinos una mayor cohesión y los hizo realizar acciones drásticas; en ocasiones esas acciones se alejaron tanto del orden legal, como las actividades de los terratenientes. Podría decirse que los principales opositores de los movimientos campesinos los ayudaron, al obligarlos a unir y organizar sus fuerzas.

En varios casos fue evidente que aunque existía entre los campesinos una poderosa ansia de venganza, por lo general no se expresó en forma destructiva. En las zonas de Cochabamba y La Convención, lo mismo que en el estado de Morelos, los líderes se ocuparon de que se adoptaran medidas constructivas, además de eliminar el sistema tradicional. Particularmente en Bolivia, en donde la revolución agraria fue acompañada de algo de violencia, algunos terratenientes que no habían cometido abusos y cultivaban bien sus tierras, fueron respetados y no fueron sometidos a las medidas de reforma como ocurrió con sus colegas más abusivos.

Los terratenientes emplearon una gran variedad de tácticas en contra de los movimientos incipientes. La intimidación, el aislamiento, la corrupción o la eliminación de los dirigentes o de los líderes potenciales de los movimientos campesinos, parecen haber sido los más frecuentes. Emiliano Zapata fue enrolado en el ejército, antes de que fueran eficaces sus esfuerzos para unir a los campesinos de su región; después de que su movimiento adquirió fuerza y contribuyó a la Revolución mexicana le fue ofrecida una hacienda a cambio de sus servicios, si abandonaba sus intenciones de luchar por una reforma agraria real, como no la aceptó, fue asesinado en 1919. José Rojas, de Bolivia, fue perseguido por varios años y después de la Revolución de 1952 los dirigentes moderados del partido triunfador MNR, trataron de hacerlo a un lado para poner en su lugar un líder menos radical; sin embargo, Rojas obtuvo la mayoría de votos entre los campesinos del valle de Cochabamba. Varios dirigentes de las Ligas Camponeses sufrieron intentos de asesinato y algunos cayeron en la lucha como Joao Pedro Teixeira de Sapé. En la región de La Convención también ocurrieron encarcelamientos, tratos abusivos de los señores y muertes.

Muchos dirigentes de la FCV sufrieron considerables persecuciones o el exilio en los años 1948-1958, lo que convirtió en mártires a varios de ellos. En todos los casos, el esfuerzo para crear organizaciones campesinas verdaderamente representativas sólo pudo ser emprendido por personas que estaban dispuestas a arriesgar sus vidas.

B. Comprensión de los Agravios y las Primeras Etapas

Después de ver algunos de los factores comunes a los pocos movimientos campesinos importantes de América Latina, que actuaron como condiciones favorables para su desarrollo, hay que estudiar varios de los elementos que desempeñaron algún papel en la dinámica real de ese desarrollo:

1. Identificación de una necesidad o agravio profundamente sentido.

2. Disponibilidad de directivos con alguna experiencia organizativa previa, capaces de unir a los campesinos alrededor de esa necesidad o agravio.

3. La creación y consolidación de un grupo de partidarios, que siga cohesivamente al líder.

4. La alianza con partidarios urbanos que relacionen a la organización con otras fuerzas a nivel regional o nacional.

La mayoría de los movimientos descritos previamente se iniciaron desde abajo y se formaron debido a que existía entre los campesinos una necesidad o agravio sentido profundamente. En el caso del movimiento de Zapata, el agravio surgió al romperse un statu quo más o menos tolerable; había una fuerte necesidad de recobrar las tierras que habían sido usurpadas y la posición que habían perdido los campesinos independientes. En los casos de Galileia en el noreste de Brasil, La Convención de Perú y también en el sindicato de Ucureña, la necesidad que se sentía más severamente y que estimuló a los campesinos para unirse y luchar, fue la abolición de las condiciones de la tenencia de la tierra, que cada vez eran más pesadas; entre éstas una de las principales eran los trabajos y servicios gratuitos que tenían que proporcionarse al señor a cambio de una pequeña parcela o la renta creciente que tenía que pagársele.

En esos casos el más agudo factor de frustración era que cuando los campesinos, fuertemente influídos por la modernización, esperaban mejorar su situación, los señores bloqueaban esa posibilidad y trataban de mantener el antiguo sistema con más rigidez que antes.

Una vez comprendida la existencia de un grave problema, se emprendieron conjuntamente los primeros pasos para llegar a una solución; en casi todos los casos estudiados, las actividades iniciales de los grupos campesinos siguieron estrictamente los canales tradicionales legalmente establecidos, para obtener la satisfacción de sus necesidades. El comité aldeano encabezado por Emiliano Zapata, lo mismo que el sindicato campesino de Ucureña, la liga campesina de Galileia y las uniones de La Convención trataron de defender sus intereses legítimos, apelando a los tribunales locales o a los inspectores laborales.

No obstante, los tribunales locales y las autoridades del trabajo rural, en muchos países latinoamericanos estaban en gran proporción controlados o influídos por los intereses creados y sólo muy raras veces decidieron en favor de los campesinos. En los ejemplos descritos antes, los campesinos aprendieron pronto que no daba resultado acudir a la acción legal y que el poder, sobre todo en la forma de fuerza física, era el decisivo y no la ley, en los casos de intereses en conflicto. Un informe de la CIDA llama a esto la "ilegalidad" que impera en la mayor parte de la América Latina rural.

El elevado respeto que tienen los campesinos por la ley y el orden, lo demuestra el hecho de que en todos los casos los campesinos iniciaron sus actividades con alguna forma de acción legal; en vista de los pobres resultados que obtuvieron los esfuerzos campesinos, hasta puede decirse que tienen un exagerado respeto por la ley y que se pasan de "legalistas". La necesidad de contrarrestar la ilegalidad que prevalece en general, puede considerarse como una de las necesidades más fuertemente sentidas por los campesinos y el hecho de que los gobiernos no desean o no pueden aplicar la legislación existente, en los casos en que protege a los campesinos más que a los terratenientes, resulta un estímulo vigorosamente radicalizador en las zonas rurales. No es sorprendente que entre las demandas expresadas por los campesinos en los ejemplos estudiados además de las cuestiones relativas a un mínimo de ley y de orden y a la seguridad personal (abolición de las más abusivas y generalmente ilegales prácticas de servidumbre) tenía mucha importancia la instrucción. Es difícil comprender cuál es exactamente para los campesinos el atractivo de una educación escolar; pero puede tener consecuencias importantes para algunos derechos civiles elementales, como el derecho al voto; en varios países latinoamericanos se niega ese derecho a los campesinos mientras sean analfabetos. Otro derecho civil básico, más directamente relacionado con la formación de las organizaciones campesinas, es la libertad para formar asociaciones, que también se les niega en la mayoría de los países.

En algunos países parece existir a nivel nacional, el deseo de aplicar la legislación concerniente a la libertad de asociación o a la protección; pero a nivel local solo funciona precariamente el organismo destinado a su aplicación efectiva. En algunos casos las leyes aceptadas a nivel nacional o federal, no son aprobadas a nivel estatal, o en ese nivel solo se aplican tras mucha demora y un considerable debilitamiento de sus posibles consecuencias; hay muchos casos en las áreas rurales en que los grandes terratenientes tratan (generalmente con buen éxito) de imponer su autoridad o su poder para eludir a las leyes nacionales y los acuerdos internacionales, como los de la ILO, relativos a la libertad de asociación. No solo en las áreas muy aisladas los ricos terratenientes controlan realmente o tienen una fuerte influencia sobre las autoridades locales encargadas de impartir la justicia y de aplicar las leyes, aún en los países en que están protegidos legalmente las organizaciones campesinas y sus dirigentes, pueden aplicarse con facilidad estratagemas destinadas a obstaculizar a esas organizaciones. Parece que un importante factor para que haya una fuerte agitación o politización, no sólo es la oposición de los terratenientes a hacer concesiones, sino en especial la oposición en contra de las organizaciones campesinas como tales. En todos los casos descritos la intransigencia de los detentadores del poder rural, ayudó a que se iniciaran moderada y tímidamente las crecientes organizaciones campesinas y para que adquirieran conciencia de que no habría solución para sus problemas ni lograrían que sobrevivieran sus organizaciones, sin una modificación sustancial de la estructura del poder rural.

La falta de los derechos civiles básicos y de una protección civil adecuada se volvió evidente de inmediato, una vez que los campesinos iniciaron esfuerzos moderados para obtener esas mejoras; la oposición se efectuaba con una intransigencia y violencia desproporcionadas a la orientación moderada y "legalista" de los campesinos; era como si la

élite territorial sintiera que todo el statu quo y todos sus privilegios peligraban, con solo que permitieran pequeños cambios. En varios de los casos descritos, la oposición de los señores se dirigió no tanto en contra de las demandas específicas de los campesinos, sino más bien en contra de que hicieran algunas demandas o esfuerzos para cambiar sus condiciones. Aunque un terrateniente en particular estuviera dispuesto a dar a los campesinos la oportunidad de tener mejoras, sus vecinos o parientes, por una especie de "solidaridad" de clase se sentían alarmados ante la posibilidad de una modificación del statu quo, y obstaculizaban vilentamente un progreso adicional o invertían esa tendencia. Los casos de la hacienda Santa Clara en Ucureña y del engenho Galileia en Pernambuco son ejemplos obvios. Fue este tipo de oposición lo que hizo que los campesinos se percataran de que no obtendrían ninguna mejora moderada, mientras no se modificara la existente estructura del poder como un todo.

La comprensión entre los campesinos de la necesidad de un cambio total se expresa espontáneamente en algunos casos con su adhesión a los movimientos mesiánicos o milenarios creados por extraños o por personas surgidas del campesinado. La dificultad estriba en que, aunque los campesinos vean o sientan la necesidad de un cambio total, no visualizan claramente los cauces y medios que sirvan para realizarlos. Es en este momento crucial cuando se vuelven importantes los campesinos con experiencia urbana como Zapata y José Dos Prazeres o líderes urbanos como Juan Guerra (el profesor de Ucureña) y Hugo Blanco, ellos pueden encauzar la vaga comprensión de una necesidad de cambio, hacia una comprensión más concreta de las formas y medios para lograr cambios mediante un esfuerzo organizado.

Es obvio por los casos estudiados que es importante romper el aislamiento de la cerrada comunidad de la hacienda, con objeto de que pueda crecer o crearse entre el campesinado la comprensión de otras posibilidades. Lo ocurrido en Ucureña, Anenecuilco (el pueblo de Zapata) y en La Convención, con grandes dificultades y después de muchas equivocaciones, una mayor comprensión de la necesidad y la posibilidad de cambios, también puede promoverse mediante campañas educativas. Los existentes agravios o necesidades de los campesinos sin que sean particularmente agudos, en un cierto momento pueden convertirse en severos, por los actos abusivos de los terratenientes, pero también mediante la enseñanza o la explicación.

El aumento o la creación entre los campesinos de la comprensión de sus necesidades básicas y de la posibilidad de demandar y luchar por la satisfacción de esas necesidades, se ha llamado "concienciación"*. En algunos países "movilización", en otros "agitación" y también "politización"**. Un caso fue el movimiento de la instrucción elemental patrocinado por la Iglesia en el noreste de Brasil; son otros ejemplos las cartas a los campesinos publicadas a veces por Juliao o los discursos de orientación de Hugo Blanco y

* El método de Paulo Freire para alfabetizar se llama concientização.

** Véase Daniel Goldrich, Toward the comparative politization in Latin America, en Dwight B. Heath y Richard N. Adams, editores, Contemporary cultures and societies of Latin America, Random House, Nueva York, 1965, pp. 361-78.

sus partidarios en La Convención. El aspecto más importante de este proceso, para crear comprensión se refiere a la necesidad de destruír los efectos de la tenencia de la tierra y el sistema de poder tradicionales y los medios mediante los cuales puede lograrse esa destrucción. Uno de los obstáculos para la comprensión de que es necesario un cambio radical, en los casos en que no hay abusos escandalosos, es el hecho de que el sistema tradicional ha aplicado, más o menos conscientemente, mecanismos de defensa que impiden que los campesinos vean claramente su situación. Como la "cultura de represión" ha prevalecido por siglos, en el sistema han surgido ciertos elementos que tratan de suavizar sus efectos. Este es el papel del patronazgo que tratamos en el primer capítulo. Los señores, mientras conserven un sólido control, tratan de mantener la imagen de que son buenos padres y en algunos casos son padrinos de los hijos de sus vasallos o cuando menos algunos de ellos.

Esa apariencia benévola de las relaciones de patronazgo, puede crearse con facilidad, ya que el sistema de la hacienda es por lo general el único cuadro de referencia para los campesinos que se criaron y crecieron en él. Hay que destacar que quienes pertenecen a la clientela tradicional del patrón de la finca en donde nacieron, no tienen otra alternativa; pertenecer a ese sistema no era una cuestión de elegir voluntariamente, sino simplemente de estar adscrito. El que nace en él prácticamente no tiene forma de escapar de sus efectos*; se depende completamente del sistema para la supervivencia y existen muchos medios coactivos para reforzar esa dependencia; una dificultad adicional es que los campesinos más capaces, con frecuencia obtienen recompensas especiales y se les ofrece la posibilidad de un mejoramiento individual o de ligas especiales con el señor, por lo que se abstienen de estimular acciones en grupo. Esos individuos se convierten en capataces de las haciendas, en vez de dirigentes de los grupos campesinos.

Es claro que una condición importante, para el surgimiento de una organización campesina representativa, es abrirse paso a través de lo hermético, la dependencia y la cohesión del tradicional sistema de patronazgo. Generalmente esto sólo puede lograrse con el estímulo activo de las disensiones y conflictos, y con la creación de nuevas lealtades externas que estén en conflicto con las tradiconales**.

---

* En algunos países esto llega a tal grado, que cuando se vende una hacienda se incluye en la venta el número de trabajadores, al igual que el ganado y los establos. Esto ocurrió, por ejemplo, con la hacienda Vicos, cuando se encargó de ella el grupo de la Cornell University.

** Esto se admite hasta en las recientes declaraciones sobre la política de las Naciones Unidas con respecto al desarrollo de la comunidad. Véase United Nations, The future evolution of community development, borrador, 1967, § 17: "...hasta que eso ocurre, el conflicto y las disensiones, más que la cohesión, pueden ser una medida más verdadera y realista para medir el desarrollo de las comunidades y también para valorar el éxito de las actividades para el desarrollo de la comunidad".

La creación de controversia, para contrarrestar la influencia tradicional del señor, implica promover la comprensión de que los intereses racionales de los campesinos son contrarios a las ligas tradicionales que existen en el sistema de la hacienda; los casos descritos, en particular el sindicato de Ucureña y las uniones de La Convención, muestran que el temor y la intransigencia de la élite territorial fueron una ayuda a ese respecto. De hecho, la ilegalidad y en ocasiones la violenta oposición de los señores que encontraron los campesinos cuando trataban de formar una organización representativa dentro del clima social tradicional, los forzó prácticamente a tener una mayor cohesión interna, debido a la necesidad de autodefensa o resistencia.

En la sociología del conflicto es un hecho bien conocido, que es más fácil formar un grupo cuando existe una fuerza opuesta, que formarlo cuando no hay oposición*. Por tanto, el que la formación de las organizaciones campesinas representativas halle una fuerte oposición y origine una situación de conflicto, puede interpretarse positivamente, como un factor que puede ayudar a fortalecer la cohesión del nuevo grupo.

Como resultado de la aguda necesidad de defender los intereses comunes, tienden a disminuír los conflictos interpersonales que siempre existen en las comunidades campesinas. Como se indicó en el capítulo III, el fuerte acercamiento con la familia y la incapacidad de formar grupos con sus iguales, ha sido notado por varios observadores como características inherentes al campesinado. En realidad parece que esta incapacidad desaparece con frecuencia frente a un enemigo común. Sin embargo, algún acuerdo básico dentro del grupo campesino, antes de que surja un conflicto, es una condición importante para lograr la cohesión ante una amenaza externa. Si este consenso básico no existe, la amenaza externa puede causar una apatía general, en vez de la cohesión interna. Parece que ese consenso es fuerte en varios de los países andinos, en donde las comunidades tienen que afrontar frecuentes conflictos con los terratenientes, aunque a veces surjan conflictos entre las comunidades acerca de sus límites territoriales. En general existe considerable cohesión dentro de las comunidades tradicionales, lo que puede ser un punto positivo, para la formación de viables organizaciones para su defensa. Este acuerdo básico que existe entre los campesinos en ciertas zonas, no existe en todas partes. En algunos de los casos descritos, había diferencias básicas y hasta intereses opuestos entre los campesinos, como ocurría con los arrendires, allegados y agregados en La Convención y entre los diversos tipos de campesinos y de organizaciones campesinas en el noreste de Brasil en 1963-64. No obstante, cuando se trata de una lucha crucial no es muy difícil conseguir una acción en común. Como hemos visto, los ejemplos de las eficaces organizaciones campesinas antes descritas muestran que la "resistencia al cambio" del campesinado puede contrarrestarse con relativa facilidad una vez que pueden participar en un movimiento que es claramente favorable a sus propios y comunes intereses. La "resistencia

---

* Lewis A. Coser, The functions of social conflict, The Free Press of Glencoe, 1956, citado en este documento de las Naciones Unidas.

al cambio" de la élite tradicional, puede considerarse como el punto de la estrategia para formar organizaciones campesinas, y como un "grupo de referencia negativa" para estimular la cohesión entre los campesinos.

En algunas de las áreas más aisladas, en donde la "cultura de represión" de la hacienda prevalece sin ser casi perturbada por influencias modernizadoras, parece que las guerrillas pueden realizar la función de crear entre los campesinos la comprensión de que hay posibilidades de cambios. Cuando menos tal fue el caso del grupo encabezado por Héctor Béjar en algunas de las partes más aisladas del departamento de Ayacucho, en Perú, en 1965; un pequeño grupo de guerrilleros logró ser aceptado entre los campesinos reprimidos y se hizo poderoso y popular después de un asalto a la hacienda Chapi, cuyo dueño era particularmente abusivo.* Varios campesinos se unieron a las filas del pequeño grupo guerrillero, que causaba pavor entre los dueños de las haciendas de la región y que ocasionó que varios de ellos huyeran. Sólo la intervención de un ejército considerable y de la fuerza aérea, fue capaz de rodear al grupo a fines de 1965**. El programa de acción cívico-militar, que se inició en la región inmediatamente después de la derrota de las guerrillas, llevó influencias modernizadoras a las comunidades y grupos campesinos aislados. Los campesinos parecieron percatarse de las razones por las que se llevaron a sus aldeas atención médica y otros servicios modernos; también comprendieron que los señores no eran tan poderosos como habían parecido siempre.

Aunque en algunos aspectos las organizaciones campesinas en su etapa de formación pueden deducir lecciones de la lucha sindical de los trabajadores urbanos, es importante hacer notar que existe una considerable diferencia entre un movimiento campesino y una organización obrera urbana envuelta en un conflicto. En tanto que los conflictos laborales de la industria se resuelven en América Latina dentro del sistema prevaleciente y deja intacta la estructura social de las empresas como tales, la solución de los problemas básicos de las zonas rurales sólo puede lograrse mediante modificaciones de la estructura social. En los conflictos laborales con frecuencia hay un acuerdo básico entre los patrones y los trabajadores, que puede conservarse a pesar de un conflicto acerca de detalles como el monto de los salarios. Sin embargo, entre la mayoría de los señores y los campesinos, ese acuerdo general sólo perdura si se le mantiene mediante la coacción. Este es un punto básico que debe tomarse en consideración.

En este respecto además es importante la cuestión de si la lucha debe o no dirigirse a metas económicas o políticas. Los ejemplos descritos de movimientos campesinos, más o menos triunfantes, coinciden en destacar alguna clase de lucha política. La lucha por objetivos concretos, como la devolución de las tierras usurpadas (el movimiento de

---

* Héctor Béjar, Informe 65, Lima, 1966, mimeografiado.

** Ministerio de Guerra, Las guerrillas en el Perú y su represión, op. cit., pp. 68-69.

Zapata) o la posibilidad de que los campesinos en pequeño se libraran de la servidumbre mediante la compra o el alquiler de la tierra (los movimientos de Ucureña y La Convención), encontraron tanta oposición de parte de la élite del poder local, que la lucha automáticamente se volvió política. Parece que ésta es la característica principal de la lucha agraria en América Latina hasta el presente y sería ilusorio no estudiar las actividades de las organizaciones campesinas de acuerdo con ello.

Un aspecto importante de los nuevos grupos es que, de ser posible, proporcionan ciertos servicios a los campesinos. Algunas de las ligas campesinas fundaron centros en que se daba asistencia médica a los miembros. Las uniones de La Convención hicieron mucho para impulsar la educación y las asesorías agrícolas, el hábito de no beber y ciertos aspectos de economía doméstica, como el uso de camas y zapatos. Igualmente, en Chaupimayo se notó que mucho después de que Hugo Blanco fue capturado, los campesinos continuaban usando barbas (como su líder) y zapatos, a diferencia de las zonas más lejanas, en donde el diario efecto de los esfuerzos educativos había sido menor. Esos servicios o actividades son un medio para garantizar la lealtad de los miembros durante los períodos de calma en la lucha para resolver puntos más importantes.

Entre los líderes campesinos y obreros se discute con frecuencia el problema de cómo lograr beneficios concretos suficientes para mantener a los miembros interesados y militantes y al mismo tiempo conservar viva la lucha por un cambio social en general. A veces los miembros tienden a contentarse con ajustes y ganancias pequeños y a olvidar el cambio social básico, necesario para obtener mejoras reales y duraderas, como la redistribución de la tierra. En La Convención, lo mismo que en el norte de Brasil, surgió este problema; algunos querían seguir una línea más radical (los que votaron por Hugo Blanco para encabezar la federación campesina de La Convención) en tanto que los campesinos más moderados preferían a los dirigentes más viejos y menos radicales. Las Ligas Camponeses organizaron un buen número de servicios para sus miembros y obtuvieron beneficios directos, pero siempre hacían hincapié en la importancia del propósito final, la reforma agraria, más que las mejorías parciales. Parece que particularmente en los sitios en que las necesidades básicas de los campesinos no pueden resolverse, a menos que se logren cambios radicales en la estructura social rural es preferible empezar la lucha y ganar fuerzas mediante el logro de cambios menores concretos; mejores tasas de arrendamiento, impedir el desalojo, abolir las condiciones de servidumbre, etc. Ganar por primera vez un juicio en contra de un señor, es una experiencia alentadora y facilita dar los siguientes pasos. La oposición de los señores ante cambios menores, que simplemente implican la aplicación de las leyes existentes (verbigracia con respecto a los salarios o los alquileres) fortalecerá el deseo de lucha entre los campesinos, una vez que ven que esa lucha no es completamente estéril; los triunfos pequeños son esenciales para este proceso.

C. El Papel de los Dirigentes

Un factor muy importante en la etapa formativa de una organización campesina lo es la calidad de sus dirigentes. Como antes se observó, un objetivo primario para la formación de nuevas organizaciones es lograr independizarse del patrón tradicional. Esto puede ocurrir cuando los campesinos se convierten en "seguidores" de un líder, con quien la relación de dependencia es menos unilateral y monopolística que con el patrón de la hacienda.

Un lider campesino depende del apoyo de sus miembros, tanto como los miembros dependen de su líder; esos grupos inicialmente toman la forma de "seguidores" alrededor de la personalidad inspiradora y vigorosa de un campesino local. Un sentimiento de unión crece al mismo tiempo que el deseo de apoyar y seguir al respetado y ejemplar líder. El punto importante en que los "seguidores" de un líder campesino tienen que aumentar, en competencia y hasta en conflicto con las ligas existentes dentro del sistema de la hacienda.

Tal fue en gran proporción el caso del comienzo de las ligas campesinas en Brasil. La orientación que les dio José Dos Prazeres, iniciador, fue más bien paternalista; lo mismo hizo Francisco Juliao que más tarde se convirtió en el líder más o menos carismático de las Ligas. Sin embargo, hay que hacer notar que ésta era la orientación que los campesinos del nóreste entendían mejor y que más los atraía. Fue una forma de paternalismo protector que estimulaba la independencia, que puede compararse a la orientación utilizada por el grupo de la Cornell University en la exhacienda de Vicos en Perú, descrito brevemente en el primer capítulo. Este tipo de paternalismo y los elementos de patronazgo correspondientes, no están destinados a mantenerse, sino que tratan de provocar una iniciativa e independencia creciente entre los miembros del grupo. El líder de estos nuevos "seguidores" trata a propósito de crear un clima de grupo social con tendencias "democráticas" o de participación, respetando a los campesinos y sus opiniones y defendiendo sus intereses.

Francisco Juliao, hijo de un terrateniente local, utilizó las fincas suya de su hermano para realizar las asambleas de las Ligas, que estaban prohibidas y eran perseguidas en las haciendas de alrededor, y a propósito estimuló la capacidad asociativa de los campesinos.

El líder innovador que es esencial para un "desarrollo político" y para estimular las capacidades asociativas de la gente, necesita tener una cualidad básica: "... La capacidad de movilizarse psíquicamente y la habilidad para colocarse mentalmente en la situación de otros"*.

---

* Lucian W. Pye, Aspects of political development, Little, Brown and Company, Boston, 1966, pp. 99-100.

Esto se necesita sobre todo en las situaciones en que hay una desconfianza justificada de todo tipo sobre la intervención externa. Parece que Juliao tenía esta cualidad en una elevada proporción, según lo describió uno de sus colegas, que indicó los factores comunes así como las diferencias esenciales que tenía con respecto a los patrones tradicionales:

a. ...Juliao poseía ciertas cualidades personales que día a día reafirmaban su posición de líder en las ligas campesinas. Tenía paciencia y humildad para trabajar con los campesinos, la energía para defenderlos sin cansancio, la generosidad para distribuír favores y dinero entre los campesinos que tanto lo necesitaban, y un estilo político lo bastante paternalista para permitirle relacionarse bien con los campesinos acostumbrados por generaciones al paternalismo de los grandes terratenientes. Su residencia, a unos cuantos kilómetros fuera de Recife, era un "gran casa" de acuerdo con lo acostumbrado en las plantaciones azucareras, era grande y confortable, con extensas áreas de servicio y casi una hectárea de terreno en el que cultivaba mandioca y criaba cerdos y gallinas. Conservando las tradiciones de la familia feudal de que había surgido, Juliao tenía numerosos sirvientes para cortar leña para la cocina, bombear el agua, atender a los cerdos y las aves, llevar mensajes, guardar la casa, dar guarda a su persona (siempre bajo amenaza de muerte) y para cocinar para las docenas de campesinos que llegaban cada día a la casa, para pedir ayuda a Juliao para resolver sus problemas legales.

Los campesinos que llegaban a la casa de Juliao no se sentían separados de la atmósfera familiar de la hacienda. El ambiente físico era virtualmente el mismo, con una diferencia sustancial: en la casa de Jualiao los campesinos eran huéspedes que se sentaban, comían y dormían sin sentir absolutamente ninguna incomodidad; a veces permanecían varios días para buscar la solución de sus problemas o para gozar de protección en contra de la persecución de la policía o del terrateniente. Además el campesino podía conversar durante horas con el "patrón" o "jefe" (Juliao), que con frecuencia atendía a sus huéspedes en pijamas, claramente libre de cualquier huella de un protocolo rígido; aunque los campesinos no resolvieran ninguno de sus problemas, con todo y el largo viaje a la capital regresaban a su aldea satisfechos, profundamente gozozos de haber estado con este hombre rico, este "doctor" que los trataba como iguales, con respeto y una gran amabilidad. Para toda una generación de campesinos humildes y rebajados, esta actitud natural de Francisco Juliao era absolutamente esencial. Los campesinos se iban de su casa alabando por donde pasaban la "amabilidad del doc", lo que elevaba cada día más el prestigio personal de Juliao entre los desposeídos*.

---

* Clodomir Santos de Morais, Las Ligas Camponeses, op. cit.

Hugo Blanco iba todavía más allá en su identificación con los campesinos. Se convirtió en un campesino y la granja en que vivía era un centro de aprendizaje y difusión para toda la zona de La Convención. En general los campesinos parecen necesitar un líder que mediante su personalidad les de a sus adeptos un sentido de fuerza, disciplina y valentía para sobreponerse a sus grandes males*. El ejemplo personal dado por un líder debía poseer esas características en abundancia. En apariencia ese fue el caso de Zapata, José Rojas, José Dos Prazeres, Juliao, Hugo Blanco y otros antes mencionados.

Esos casos parecen confirmar la opinión de que los campesinos con frecuencia (pero no siempre) tienden a ver como su ideal de líder político a una personalidad imponente, masculina (macho), lo bastante fuerte para contrarrestar su temor a organizarse y a verse envueltos en arriesgados esfuerzos organizativos**. Prácticamente todas las organizaciones y movimientos estudiados tuvieron en sus primeras etapas a un líder así, con características carismáticas, que sabía inspirar a la gente y los llevaba a la acción conjunta; en ocasiones esto implicaba la capacidad para ser violentos y agresivos, de modo que obligaran a emprender la acción política a pesar de una fuerte oposición.

Es característico de los líderes carismáticos, que ellos siempre crean o toleran la creación de un mito alrededor de su personalidad***. Adoptan ciertas posturas o terminologías que impresionan a los campesinos. Esto se ve claramente en las declaraciones y cartas de Juliao a los campesinos y del hecho de que José Rojas se negaba a usar otro idioma que no fuera el quechua. Esos elementos "carismáticos" pueden ser útiles en la etapa inicial, pero en una etapa posterior cuando los movimientos empiezan a desarrollarse y a ganar fuerza, ese fenómeno puede ser contraproducente.

Es mucho lo que depende de las características del nuevo líder, como "patrón" de su grupo; puede llegar a ser una personalidad dominante de la que dependen sus adeptos y la dominación sobre sus "seguidores" puede convertirse casi en coacción, como la del sistema tradicional de la hacienda. Especialmente en la etapa en que es difícil la lucha de las organizaciones y el líder depende de la voluntad de sus seguidores para participar

---

* Cole Blaisier, Studies of social revolution: Origins in Mexico, Bolivia and Cuba, en Latin American Research Review, vol. II, núm. 3, verano de 1967, p. 39: "En el clima potencialmente explosivo creado por las precondiciones y factores precipitantes antes descritos, la Revolución social estalla sólo que surja una directiva revolucionaria".

** Eric R. Wolf, Patrones políticos entre campesinos latinoamericanos. Colloque International sur les Problemes Agraires des Amériques Latines, París, 11-16 de octubre de 1965, Editions du CNRS, París, 1967, p. 190.

*** Para un estudio interesante sobre el papel de los líderes carismáticos en la formación de naciones nuevas, véase Ann Ruth Willner y Dorothy Willner, The rise and role of charismatic leaders, en Annals of the American Academy of Political and Social Sciences, vol. 358, marzo de 1965, pp. 77-88.

activamente y respaldarlo, la probabilidad de que eso ocurra es relativamente pequeña; entonces se necesita el apoyo activo de los miembros, a veces hasta arriesgarse a perder la vida. Una situación así se observó recientemente en la posición del líder campesino de la hacienda "Los Cristales", en Chile, de la que se había apoderado una unión campesina. "Dada la situación dominante del presidente de la unión, la administración de 'Los Cristales' se parece al sistema tradicional, en donde el dueño dominaba por completo la vida de su feudo; pero la semejanza sólo es superficial. Tanto los campesinos como su presidente saben que él (un hombre elegido de entre sus propias filas) en último grado está sujeto a su veto; es más, los campesinos aceptan el sistema porque da buenos resultados.*

Debido a que varias de las organizaciones campesinas triunfadoras se han transformado de una organización representativa de lucha, en un sistema de correduría, al volverse parte de una red de clientelas políticas, varios observadores tienen a sobreenfatizar las similitudes entre las organizaciones campesinas y el tradicional sistema patronal de la hacienda. Sugieren que los dirigentes de los movimientos campesinos, ya sean o no campesinos ellos mismos, tienen sus "seguidores personales", como ocurría con José Rojas, Francisco Juliao y otros; pueden usar a los campesinos como "instrumentos" para sus propósitos personales, en formas que no son diferentes básicamente de las empleadas en el sistema de la hacienda**. Sin embargo, esas interpretaciones simplificadas y estáticas de las organizaciones campesinas parecen pasar por alto la dinámica de los movimientos campesinos; incluso los líderes de organizaciones campesinas que han ganado prestigio personal, influencia política y en algunos casos hasta riqueza personal, han desafiado al monopolio del sistema tradicional y han quebrado su rigidez. El patronazgo se convierte en un fenómeno altamente dinámico, una vez roto el monopolio del patronazgo tradicional de la hacienda. Bajo el sistema tradicional los campesinos son tan dependientes, que les es casi imposible formar una activa solidaridad horizontal, basada en los intereses comunes. Sin embargo, eso es factible tan pronto como se forma una clientela competidora, basada en el deseo de los campesinos de unirse en apoyo de un carismático líder militante. Una vez que el nuevo grupo es lo bastante fuerte para significar un verdadero desafío al sistema tradicional, las fuerzas tradicionales harán esfuerzos para neutralizar sus efectos. Tal es en particular el caso, cuando el grupo nuevo tiende a obtener no sólo algunos beneficios concretos para sus miembros sino también un cambio radical en la estructura social rural y la eliminación de los terratenientes como clase.

Como parte de este esfuerzo, es muy lógico que una de las primeras cosas que las organizaciones campesinas, opuestas al tradicional sistema de la hacienda, tratan de organizar para sus miembros es la clase de servicios que a veces los señores proporcionaban a sus campesinos para ligarlos a la hacienda y obligarlos a conformarse con un

* Terry McCoy, The seizure of "Los cristales", en Inter-American Economic Affairs, vol. 21, núm. 1, 1967, p.87.

** Neale J. Pearson, Latin American peasant pressure group and the modernization process, en Journal of International Affairs, vol. XX, núm. 2, Columbia University, 1966, pp. 309-317.

sistema explotador esencialmente desventajoso; en algunos casos se trata de escuelas, en otros de servicios médicos (las ligas campesinas de Brasil organizaron, siempre que pudieron, servicios médicos para sus miembros). Una vez que esos servicios son impartidos fuera del monopolio del señor, se hacen más obvias las verdaderas características de la relación obrero-patronal de las haciendas, así como la necesidad y posibilidad de destruírla.

Es evidente que una posible desventaja de este método es que las organizaciones campesinas que emprenden esas funciones patronales y proporcionan servicios a sus miembros a cambio de su apoyo, pueden llegar a ser dominadas por los que controlan los recursos. Más que una organización de lucha para oponerse al sistema tradicional en conjunto, puede convertirse en un medio para controlar a los campesinos en beneficio de un líder o un partido. En especial cuando se estudia la influencia de los que no son campesinos en la formación de organizaciones campesinas, es importante distinguir entre quienes se identifican con los campesinos y sus demandas y aquellos que tratan de explotar a los campesinos o usarlos para sus propios intereses. Parece injustificado sugerir que todos los líderes campesinos que no son campesinos, intentan usar al campesinado; la realidad es menos simple. Hay muchos casos de extraños que se identifican con los campesinos y arriesgan su vida por la causa campesina, sin que tengan a la vista algún importante beneficio para ellos, excepto la satisfacción de ser un líder altamente respetado*.

Parece que los líderes que procuran representar los intereses campesinos en vez de los suyos propios, tienden a abarcar mucho, de modo que incluso los campesinos que no le pertenecen directamente como miembros o "clientes", encuentran que sus intereses son defendidos. Estos líderes en general se percatan de que representan a los campesinos como "clase", más que como seguidores de una persona en particular. Hugo Blanco en La Convención, Perú, Jacinto López en el noreste de México y en alguna proporción Juliao, eran de esa clase de líderes.

Debe hacerse una clara distinción entre las "clientelas"** en donde dominan las fuerzas verticales, la dependencia de los clientes hacia el "patrón", y aquellas en las que dominan las fuerzas horizontales, en las que la solidaridad entre los "clientes" tiene por objeto hacer de su "patrón" el líder poderoso de una organización; en tanto que el primer tipo de "clientela" tradicional es irracional y está sujeto a la autoridad, el tipo opuesto es racional, democrático y permite la participación. Para facilitar la comprensión de la dinámica de las "clientelas" y su papel al principiar la lucha para eliminar el sistema de la hacienda, se puede imaginar una línea continua entre los dos "tipos ideales" (en el sentido weberiano) de las "clientelas".

---

* Un ejemplo notable es Jacinto López de la UGOCM en México, que en alguna ocasión rechazó un soborno de casi un millón de dólares, y que vivía en condiciones modestas a pesar de haberse convertido en un líder nacional.

** Para una análisis de este concepto, véase el Capítulo i, § 2.

Participación	autoritarismo
racionalismo	dependencia
democracia	tradicionalismo

X———————X

La mayoría de las organizaciones, como una "clientela" (y todas las organizaciones campesinas son "clientela" en cierta proporción y en cierta etapa de su desarrollo), están un poco entre los dos polos y se desplazan hacia uno u otro lado.

Las organizaciones campesinas de México se iniciaron en el lado izquierdista y se movieron a la extrema izquierda antes y durante el período cardenista, al volverse cada vez más organizaciones representativas, racionales y participadoras. Cuando se convirtieron en parte de un sistema político general dominado por la clase media, se desplazaron hacia el lado derecho.

De los ejemplos antes descritos puede deducirse que algunas organizaciones campesinas permanecen cerca de la mitad de esta línea continua. La solidaridad horizontal es estimulada, en cierto grado, pero las ligas verticales con un sistema de clientela política siguen siendo igual de importantes, si no es que predominan. El mejor ejemplo es la Federación Campesina de Venezuela, a la que se describe apropiadamente como un "sistema de corretaje"*.

Los líderes y partidos políticos de Venezuela han podido desarrollar un sistema de distribución de los beneficios, a veces incluso de medidas para la reforma agraria, destinado a obtener el voto y el apoyo de los campesinos. En algunas etapas, los campesinos han recibido beneficios tan importantes y la confianza que las esferas superiores ponen en su participación activa es tan grande, que se observa un cambio en el clima social de los campesinos de "sumisión a la autoridad" a "democrático". Más tarde esa tendencia se invierte, como sucedió en Venezuela después de 1961; ganaron importancia los elementos verticales, en un sistema en que los dirigentes de las uniones campesinas trataban de obtener beneficios para sus seguidores (de cuyo apoyo o votos dependían), utilizando sus relaciones con las dependencias del gobierno. En esos casos el líder o patrón funciona claramente como un "corredor"**, y subsiste en grado considerable la dependencia mutua en las relaciones entre el líder y sus seguidores. Con objeto de que un sistema de "corretaje" funcione a satisfacción tanto de los campesinos como de los "corredores", debe disponerse de abundantes "favores" y servicios que puedan ser distribuídos, como es el caso de Venezuela. En relación con el error acerca de la similitud básica entre

---

* John D. Powell, informe de la CIDA, op.cit.

** Véase Jeremy Boissevain, Patrons as brokers, conferencia, Spring Conference on Patronage, realizada por la sección de sociología noroccidental de la Dutch Sociological Association, Amersfoort, 6-7 de junio de 1969, a publicarse en Sociologische Gids, diciembre, 1969.

los "seguidores" tradicionales y los nuevos, que son más "participadores", se han mencionado varias veces las Ligas Camponeses del noreste de Brasil*. No obstante, especialmente en ese caso, existen diferencias considerables entre el clima social de los "seguidores" de un patrón tradicional y el de un líder nuevo como Juliao.

Hay que tomar en consideración esas diferencias, ya que son una motivación importante para que la gente acepte el riesgo de unirse a una organización determinada.

Al principio unirse al grupo nuevo no proporciona beneficios, sino implica riesgos considerables y ciertamente no ofrece protección a los campesinos que participan en él. Tan sólo después de que las Ligas se volvieron fuertes y militantes es que se obtuvieron beneficios mediante la acción organizada, y el afiliarse a esa clientela se hizo atractivo para un número creciente de campesinos; entonces las Ligas pudieron dar apoyo a los grupos de las clases medias que trataban de obtener el control político del estado de Pernambuco, a cambio de más beneficios, aunque continuara la lucha en contra de la élite tradicional. Así fue como más tarde hubo clientelas patrocinadas por las fuerzas conservadoras para que compitieran con las Ligas; esas fueron las uniones rurales creadas por la Iglesia en algunas zonas del noreste**. Entonces los sindicatos patrocinados por la comisión del gobierno federal encargada de organizar a los campesinos, empezaron bajo la nueva legislación a crear sus clientelas propias. Durante la época anterior a abril de 1964, cuando esas diferentes clientelas estaban en operación y competían por ganar adeptos entre el campesinado, se lograron beneficios considerables. En ocasiones los grupos se unían para realizar una acción radical, como una huelga masiva, con objeto de obtener un aumento importante de los salarios; los grupos más radicales podían marcar el tono en ese movimiento, mientras los otros tenían que participar, con entusiasmo o no, con objeto de no perder a sus seguidores.

Aunque el gobierno que había patrocinado la estructuración de los sindicatos estaba logrando un control creciente sobre todo el movimiento, había espacio considerable para la articulación de varios intereses campesinos dentro del sistema. Los aspectos de competencia daban a este sistema un dinamismo considerable, con un grupo tratando de desplazar

* Neale J. Pearson, op.cit., Anthony Leeds, op.cit., y Benno Galjart, Class and "following" in rural Brazil, en América Latina, vol. 7, núm. 3, Río de Janeiro, pp. 1-22; véase también Gerrit Huizer, Some notes on community development and rural social research, en América Latina, vol. 8, núm. 3, pp. 128-144 y Benno Galjart, A further note on "followings": Reply to Huizer, ibid., pp. 145-152.

** Es interesante notar que Neale Pearson, op. cit., califica a las organizaciones campesinas organizadas por los curas de uniones campesinas "genuinas", "... que protegen los intereses de sus miembros, en contra de los terratenientes, la clase media y las dependencias gubernamentales", en tanto que describe a las Ligas Camponeses como "instrumento" de personas ajenas al campesinado.

a los otros en la defensa radical de las demandas de los campesinos; es probable que ésta fue una razón por la que fue destruído en abril de 1964 por las fuerzas tradicionales. Esto muestra la distinción principal entre la clientela tradicional que monopoliza la adhesión de los campesinos por medios que incluyen la coacción, y la clientela "participadora" que compite con la tradicional y trata de cambiar el sistema del que forma parte ésta.

Mientras algunas de las nuevas clientelas, como las Ligas campesinas, ganaban adhesiones porque luchaban en pro de un cambio radical de todo el sistema, algunas otras, como los sindicatos patrocinados por los sacerdotes eran más conformistas con respecto al sistema tradicional prevaleciente; sin embargo, ambos grupos estimulaban un clima de "participación" entre los campesinos, lo que constituía el primer paso para terminar con el monopolio de los señores, en cuanto al poder y la toma de decisiones. Una vez que los sacerdotes moderados, que generalmente eran más paternalistas (y por tanto eran capaces de crear sus "seguidores" entre el campesinado) hubieron formado uniones y dieron a los campesinos un marco de referencia, diferente al que tenían los seguidores del patrón y su dominio tradicional, parece que fue relativamente fácil para los líderes más radicales tomar el control de las uniones, a menos que los sacerdotes y sus adeptos se volvieran a su vez más radicales; lo importante era sacar a los campesinos del sistema en el que sólo hay un patrón que domina por completo sus vidas. El segundo paso es estimular a los campesinos para que tomen una creciente participación democrática en las nuevas "clientelas". Con respecto a esto parece que los sacerdotes del noreste contribuyeron en forma importante, a pesar de sus intenciones*.

Al afrontar la necesidad de competir o tener un conflicto con el patronazgo de la hacienda, parece que los más adecuados para dirigir a sus iguales en la lucha agraria son aquellos individuos con cualidad de líder, que han salido de su aldea y han regresado con puntos de vista modernos y nuevas capacidades. Un número creciente de los líderes campesinos actuales y potenciales, han tenido la oportunidad de familiarizarse con la vida urbana. Muchos iniciadores y dirigentes de las organizaciones campesinas obtuvieron experiencia mientras cumplían con el servicio militar obligatorio; el ejemplo más notable es el de Emiliano Zapata. Otros habían trabajado en las poblaciones, las minas o como trabajadores migratorios en las zonas más desarrolladas. En Bolivia, Perú y Chile ha sido importante la influencia de los campesinos que trabajaron como mineros y más tarde regresaron a su pueblo**. Hay que notar que en muchos casos es escasa la diferencia entre los mineros y los campesinos, ya que muchos de los mineros son reclutados entre las

---

* En este sentido la experiencia de las uniones campesinas del noreste de Brasil, dirigidas por sacerdotes, son una interesante demostración de que la Iglesia católica puede tener una influencia considerable en favor de las organizaciones campesinas.

** Véase James Petras y Maurice Zeitlin, Miners and agrarian radicalism, en James Petras and Maurice Zeitlin, editores, Latin America, Reform of Revolution?, Faecett Premier Book, 1968, pp. 235-248.

familias campesinas y vuelven a la agricultura cuando la silicosis o alguna otra enfermedad hacen demasiado peligroso para ellas continuar el trabajo en las minas.

En algunas comunidades más aisladas una persona instruída y que gracias a eso sabe cómo tratar con el mundo exterior, puede convertirse en un líder destacado y sobrepasar la importancia de los líderes tradicionales.* Un factor sobresaliente en los casos pasados y presentes, para una buena dirección, es la calidad personal del líder. En particular es de gran importancia que sea incorruptible frente a las manipulaciones de los intereses opuestos; parece que las cualidades personales de los líderes con frecuencia están relacionadas o influídas por su orientación ideológica. Muchos de aquellos que destacan por sus cualidades personales, se adhieren a los grupos religiosos o ideológicos que subrayan la honestidad, el comportamiento personal ejemplar, el celo y la diligencia, la autodisciplina, un gran sentido de justicia y otras características primordiales para una buena dirección. Por eso a veces los líderes son protestantes, militantes comunistas, socialistas o están inspirados por las tendencias socialista-cristianas que han renovado al catolicismo en algunos países. Entre los líderes notables de la zona de La Convención, Perú, había personas pertenecientes a sectas protestantes, que impresionaban a sus vecinos con su comportamiento ejemplar. En el noreste de Brasil, varios líderes destacados eran o habían sido miembros del Partido Comunista, mientras otros eran católicos devotos. Aunque el pertenecer a una determinada religión o ideología, que exija un cierto comportamiento y disciplina de parte de sus adeptos, no es un requisito para ser un líder ejemplar, sí existe una coincidencia frecuente. Una cualidad que necesitan especialmente los líderes es la capacidad de resistirse a ser escogidos para entrar a formar parte del sistema político general, que en la mayoría de los países no es favorable para las organizaciones campesinas eficaces. Infortunadamente es difícil confiarse a esas cualidades personales y es difícil predecir el camino que seguirá un líder.

Naturalmente, las características personales pueden tener valor y también ser un riesgo para el triunfo de una organización campesina; mucho depende del sistema social en que funcionan los líderes. Por lo general este sistema en conjunto no garantiza que vayan a estimularse las mejores cualidades de los líderes campesinos, ni que sobresalgan necesariamente los mejores líderes naturales. Por el contrario, un problema grave que afrontan las organizaciones campesinas es la tendencia de los líderes a utilizar la organización para satisfacer sus ambiciones individuales. Hay líderes que son asimiliados por la élite en el poder, y en el proceso tienden a dejar de defender los intereses de los campesinos; esto puede denominarse corrupción política. La corrupción económica es otra tentación: el mal uso de los recursos de la organización, el aceptar sobornos.

---

* Véase por ejemplo Matthew Edel, El Ejido en Zinacantan, en Evon Z. Vogt, ed., Los zinacantecos, Instituto Nacional Indigenista, México, 1966, pp. 175-176.

Otro problema es que la rivalidad personal entre los líderes con respecto al poder o las ganancias económicas, puede provocar luchas internas. La división interna también puede surgir de las rivalidades ideológicas; con frecuencia esas rivalidades están relacionadas o son estimuladas por fuerzas externas de alguna clase*.

* Henry A. Landsberger y Cynthia N. Hewitt, Ten sources of weakness and cleavage in Latin American peasant movements, conferencia leída en el Second International Congress of Rural Sociology, Enschede, Netherlands, 5-10 de agosto de 1968; esta conferencia da poca atención a las fuerzas sociales generales que se hallan detrás de los factores que debilitan a las organizaciones campesinas.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS

APUNTES PARA LAS CHARLAS DE ADMINISTRACION

Augusto Donoso

8 al 19 de Mayo de 1978
Anolaima, Colombia

APUNTES PARA LAS CHARLAS DE ADMINISTRACION

CURSO SOBRE ADMINISTRACION DE FINCAS GANADERAS

Caja Agraria

Augusto Donoso*

Introducción

Desde el momento en que nacemos, tomamos decisiones, actuamos para ejecutar esas decisiones y aprendemos a responsabilizarnos por ellas; desde entonces estamos administrándonos/4.

Por varias razones, el ramo de Administración no forma parte del curriculum de la mayoría de las facultades universitarias de América Latina.

El ciclo de estas charlas tiene por objeto concientizarnos de esa administración irracional y permitirnos una mejor actuación profesional y como consecuencia de ello, una mayor eficiencia para los organismos en que nos desempeñamos.

Existen muchas definiciones de Administración, algunas de ellas ya anticuadas y otras marcadas por la especialidad técnica del autor. Para el objeto de este Curso, consideramos Administración como la ciencia de la organización y gerencia de una actividad, con el propósito de garantizar la obtención de sus objetivos en forma económica.

Según Fayol/1, es una de las funciones que se encuentra presente en cualquier empresa junto a las funciones técnicas, comerciales, financieras de seguridad y de contabilidad. Esto determina que Administración sea un denominador común de todas las técnicas en su acción.

Se ha determinado como condiciones fundamentales para una administración consciente; objetivos que cumplir, una sociedad que los realice, experiencia técnica para su cumplimiento, poder para decidir y futuro hacia el cual proyectar lo administrado.

En Administración es posible conocer por lo menos cinco funciones principales:

Planeación o Previsión
Organización
Dirección o Mando
Coordinación o Información
Presupuestación o Control

*Especialista en Planeamiento Regional, IICA-CIRA.

La proporción en que se necesitan los conocimientos administrativos para llevar adelante un cargo, varía según el lugar jerárquico del mismo. También para un mismo cargo, varía con relación al tamaño de la empresa. De las determinaciones del ingeniero Henri Fayol presentadas en su libro Administración Industrial y General/1, hemos extractado los cuadros siguientes:

Administración a diferentes niveles de una empresa

	Obrero	Jefe División	Gerente
Función	%	%	%
Administrativa	5	30	40
Técnica	85	30	15
Comercial	-	5	15
Financiera	-	5	10
Seguridad	5	10	10
Contabilidad	5	20	10

Administración en empresas de diferente tamaño

	Gerentes		
	Pequeña	Mediana	Grande
Funciones	%	%	%
Administrativa	15	40	60
Técnica	40	15	8
Comercial	20	15	8
Financiera	10	10	8
Seguridad	5	10	8
Contabilidad	10	10	8

A. Planeación (Previsión o Plan de Acción)

Es tomar decisiones con la debida anticipación acerca de lo que se debe hacer para lograr un objetivo determinado/3 .

Se realiza a través de investigar una situación, determinar los problemas que la afectan y analizarlos, dar soluciones a esos problemas y diseñar un plan de acción.

Para llevar adelante la planeación, se debe: conocer los recursos; dar prioridad real a los problemas y llegar a las posibles soluciones.

Según el tipo de planeación, podemos clasificarla en cinco grupos principales:

1. Económica
2. Social
3. Física
4. Administrativa
5. Sectorial

Para el éxito de la planeación es fundamental la decisión en la autoridad de llevar a la acción lo planeado, el prever los medios y los fondos que ella implique y contar con personal capacitado para llegar al objetivo.

Se pueden reconocer en la planeación algunos principios que debe cumplir:

a. Inherencia. La planeación es parte integrante de todas las funciones de la Administración y a cualquier nivel que ésta se de.

b. Universalidad. Ella debe contemplar todos los aspectos del sector a que se refiere y aquellos que se puedan relacionar con él.

c. Unidad. Todos los aspectos que se consideren debe ser posible integrarlos en un conjunto.

d. Previsión y flexibilidad. Además de las circunstancias actuales, debe proyectarse a futuro; la inseguridad de esta proyección exige el considerar márgenes que permitan flexibilidad.

e. Participación. La planificación se enriquece en su sentido de realidad con la colaboración de las personas que deben ejecutar la labor que se va a administrar.

El doctor Jorge Ramsay, en el libro Extensión Agrícola, Dinámica del Desarrollo Rural/3 agrega el principio cuantitativo, en el sentido que la planeación debe ser en alguno de sus sentidos medible en cantidades más que en cualidades.

La acción de planificación tiene algunas limitantes a nivel administración que hay que tener en cuenta, ellas son: tendencia al rechazo que a ella tienen las personas por su condición ordenadora; la ligereza con que la autoridad decide el llevar adelante una actividad; la irrealidad en que con facilidad se cae al planificar y, la tendencia a ver en ella un fín y no un medio.

B. Organización

Es la parte de la Administración que determina el número y tipo de divisiones, subdivisiones y puestos que deben existir para adelantar una actividad, e indica sus funciones/3 .

Es en si misma un proceso de análisis y de desintegración. Puede ser formal, la establecida en los organigramas y manuales de funciones, o informal, aquella que se va creando insensiblemente al variar los objetivos, sin que se le de la misma agilidad a los organigramas tradicionales.

Los niveles de la organización están representados en las instituciones por los que reunen a iguales jerarquías: Gerentes; Subgerentes; Jefes de División y Jefes de Sección.

La organización es consecuencia de la división del trabajo, la que está fundamentada en: las habilidades personales, el que una persona no puede estar en dos lugares a la vez y, la dificultad para que una persona domine un campo amplio de conocimientos.

Como objetivos de la división del trabajo, debemos anotar:

1. Facilitar el control y distribuir la responsabilidad.

2. Buscar eficiencia y economía en el desarrollo de la actividad.

3. Posibilitar la toma de decisiones en niveles que permitan liberar a los jefes para las decisiones de mayor importancia.

La organización implica además del organigrama, las funciones que debe desempeñar cada grupo de personas y que corresponden a cada puesto. Por función entendemos las labores que debe desempeñar un grupo de trabajo para contribuir al objetivo.

Estas funciones pueden ser:

a. De línea; como aquellas que dan el producto final de la empresa o las de jerarquía (mando) que contribuyen directamente a ese producto.

b. De asesoría; las que cooperan técnicamente a la producción a través de la enseñanza, o que apoyan con servicios y hacen posible el producto final.

c. Mixtas; aquellas que obtienen un producto que contribuye al producto final.

Como ejemplo de funciones de línea, tenemos a los carpinteros y dirección de una empresa de muebles, como de asesoría los servicios jurídicos y de contabilidad y mixto el grupo de diseño.

Desde hace 60 años se viene dando importancia a la unidad de mando, entendida como que cada funcionario debe recibir órdenes de un sólo jefe, la interpretación que se le da en la práctica es rigurosa (ejército) o flexible (industria privada), ambas con sus ventajas conforme a los objetivos que se persigan.

La organización puede adelantarse:

a. Según el propósito de la actividad, organización por objetivos, con lo cual se asegura el cumplimiento del objetivo fundamental de la empresa al identificarse todo el personal con ese objetivo.

b. Según las profesiones que se encuentran representadas entre los funcionarios, organización por especialidades, con lo que se maximiza el uso de la técnica y de los equipos especializados.

c. Según las personas u organimos que usan el producto, organización por clientelas, con lo que se tiene un mejor conocimiento del mercado;

d. o según donde se prestan los servicios, organización por lugares la que puede presentar dos subdivisiones principales:

e. Aquella en que la descentralización de las decisiones es parcial y,

f. en la que ésta descentralización es total.

En organización se entiende por sistema jerárquico la forma como se distribuye la autoridad y responsabilidades en una institución, la jerarquía también se encuentra a nivel informal, representada por la experiencia, el ascendiente personal, el saber, la edad, etc. .

La división del trabajo debe tratar que los niveles de organización sean los menos posibles, con el fin de facilitar el control y la comunicación en la empresa; este aspecto juega en forma inversa con el número de funcionarios que deben depender de un jefe, ya que un menor número de dependientes por jefe obliga a mayor número de niveles, debe preferirse la menor distancia entre el jefe máximo y el último puesto del organigrama.

C. Dirección

Es la técnica por medio de la cual los propósitos y objetivos de un grupo humano particular se determinan, aclaran y efectúan/2 , lo que implica:

1. Toma de decisiones;

2. delegar funciones de ejecución;

3. delegar funciones de control;

4. velar por el cumplimiento de estas funciones.

El administrador es juzgado por el mayor o menor acierto de su gestión que es el resultado de las decisiones que toma y cómo éstas contribuyen a los objetivos de la empresa. Por lo anterior, podemos deducir que la dirección o mando es la función más importante de la administración. Debido a ésta, el proceso de toma de decisiones es permanentemente materia de estudios con el objeto de obtener elementos que ayuden a aumentar los aciertos en este campo.

Para decidir, debe existir un problema del cual seamos conscientes y sobre el cual tengamos la posibilidad de tomar determinaciones: (a) porque el tiempo lo permite; (b) porque tenemos el poder para hacerlo; (c) porque existen los conocimientos suficientes, etc.. No siempre los problemas permiten ser resueltos.

El control en las actividades tiene por objeto prever los problemas con el tiempo suficiente para permitir darles soluciones acertadas.

Ante un problema conocido, conocimiento que involucra todo lo relacionado al problema, tenemos dos alternativas: (a) que no exista la posibilidad de actuar, lo que da origen a una decisión involuntaria o (b) que exista tal posibilidad, lo que da origen a una decisión voluntaria. Ante este segundo caso, pueden: (a) existir los conocimientos suficientes para decidir; (b) los conocimientos pueden ser insuficientes o (c) no existir conocimientos.

Si los conocimientos son insuficientes o no existen, debemos recurrir al aprendizaje que consiste en allegar la información que permita una solución al problema.

El análisis es el paso, en la toma de decisiones, que nos dice si existe información suficiente para decidir o si es necesario aumentarla represando al aprendizaje.

Si la información es suficiente, estamos en condiciones de decidir con el máximo de seguridad. La decisión da origen a una acción.

Los errores administrativos suelen ser de dos tipos: (1) cuando se da por cierto algo que es falso y, (2) cuando algo falso se da como verdadero.

D. Coordinación

Definida como la integración de las diversas partes y distintos procesos de una institución y de ella en campos más amplios/3 . Tiende a unir lo que la organización tiende a separar.

Se realiza mediante organismos generales, como son las funciones de administración (la planeación, la dirección y el presupuesto) y mecanismos especiales, como los comités, reuniones o personal especializado.

La información se puede considerar el medio más poderoso de coordinación y se define como "la comunicación entre los funcionarios de una institución, con el fin de mantener la coordinación y el control"/3 . Ella puede ser formal, cuando se adelanta a través de circulares, boletines, reuniones, informes, etc. o informal cuando se realiza a través de entrevists, cartas, conversaciones, reuniones sociales, etc..

E. Presupuestación

Considerada como el control para que todo se suceda conforme a lo previsto/1 . Tradicionalmente se considera presupuesto, la previsión de gastos que deben realizarse para obtener un objetivo. Esto es válido en presupuestación en la medida que permite prever problemas como instrumento de control.

La presupuestación, en administración, nace de la planeación cuantificada en el plan de acción e interpretada en cronogramas, barras de Gant, Pert y otros instrumentos que permiten una proyección de la actividad y su control con el objeto de prever desviaciones del plan que permitan el tomar decisiones de ajuste oportunas.

BIBLIOGRAFIA

1. FAYOL, H. Administración industrial y general; previsión organización, mando, coordinación, control. Traducción del francés por Constantino Dimitriu. 5 ed. Buenos Aires, El Ateneo, 1961. 231 p. (Biblioteca de Ciencias Económicas).

2. PETERSEN, E. y PLOWMAN, E.G. Organización y dirección de empresas. Traducción al español de la 4a. edición en inglés por J. Contro Malo. México, D.F., Uteha, 1961. 694 p. (Biblioteca de Altos Estudios Comerciales).

3. RAMSAY, J., FRIAS, H. y BELTRAN, L.R. Extensión agrícola dinámica del desarrollo rural. 2 ed. IICA. Textos y Materiales de Enseñanza no. 8. 576 p.

4. WARREN H., V. Agricultura; normas sobre economía y administración. Versión española de Carlos Gerhar. México, D.F., Centro Regional y Ayuda Técnica, 1964. 451 p.

ett - IX-8-73

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS

ASPECTOS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Leumí Cohen

8 al 19 de Mayo de 1978
Anolaima, Colombia

ASPECTOS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Prof. Leumí Cohen*

A. Definición de la Administración

El conjunto de las operaciones que realizan las empresas se puede dividir en seis grupos, a saber:

1. Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación)
2. Operaciones comerciales (compras, ventas, permutas)
3. Operaciones financieras (búsqueda y administración de capitales)
4. Operaciones de seguridad (protección de bienes y de previsión)
5. Operaciones contables (inventario, balance, precio de costo, estadísticas)
6. Operaciones administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control)

Estos seis grupos de operaciones o funciones esenciales existen siempre en toda empresa, sea ésta simple o compleja, pequeña o grande.

Los cinco primeros grupos son bien conocidos. El grupo administrativo requiere una explicación más amplia.

B. Función Administrativa

Ninguna de las cinco funciones precedentes se encarga de formular el programa general de acción de la empresa, de constituír el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar las actividades. Estas operaciones no forman parte de las atribuciones de la función técnica, como tampoco de las funciones comerciales financieras, de seguridad o de contabilidad. Ellas constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre Administración, cuyas atribuciones y esferas de acción se hallan generalmente muy mal definidas.

1. La Previsión. La organización, la coordinación y el control forman parte sin lugar a dudas de la administración, de acuerdo con el concepto corriente de este término.

2. Es necesario incluír también entre ellos al MANDO? No es imprescindible; podría estudiárselo aparte. Sin embargo, nos hemos decidido a incorporarlo a la administración por las siguientes razones:

   a. El reclutamiento, la capacitación del personal y la contribución del cuerpo social, que son funciones a cargo de la administración, tienen una íntima relación con el mando.

---

* Experto en Administración General de Cooperativas. Material presentado al Curso sobre Administración de Cooperativas Rurales, realizado en Quito, Ecuador, 1975.

b. La mayor parte de los principios del mando son principios de administración. Administración y mando tienen entre sí una relación muy estrecha. Desde el único punto de vista de la facilidad de su estudio, existe interés en agrupar a estas dos clases actividades.

c. Este agrupamiento tiene, además, la ventaja de dar origen a una función muy importante, digna de atraer y mantener la atención del público, al menos tanto como la función técnica.

Hemos adoptado, pues, la segunda definición:

Administrar: es prever, organizar, coordinar y controlar.

Prever: es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción.

Organizar: es constituír el doble organismo, material y social, de la empresa.

Mandar: es dirigir el personal.

Coordinar: es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.

Controlar: es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas.

Así comprendida, la administración no es ni un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los dirigentes de las empresas. Es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social.

C. Elementos de Administración

1. Previsión.

La máxima "gobernar es prever" da una idea de la importancia que se atribuye a la previsión en el mundo de los negocios. Es exacta la afirmación de que si la previsión no es todo el gobierno, contribuye por lo menos a una parte esencial del mismo. Prever significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo: Prever ya es obrar.

La previsión tiene una infinita variedad de ocasiones y de maneras de manifestarse. La principal, su signo sensible, su instrumento más eficaz, es el programa de acción.

2. El Programa de Acción.

Es a la vez el resultado que se desea obtener, la línea de conducta a seguir, las etapas a franquear, los medios a emplear. Es una especie de cuadro del porvenir en el cual los acontecimientos próximos se hallan

previstos con cierta precisión, según la idea que uno se ha formado de ellos, pero donde los acontecimientos lejanos aparecen cada vez más vagos: es la marcha de la empresa prevista y preparada para un período de tiempo determinado.

El programa de acción incluye:

a) Sobre los recursos de la empresa (inmuebles, herramientas, útiles, materias primas, capitales, personal, poder de producción, mercados comerciales, relaciones sociales, etc.),

b) Sobre la naturaleza e importancia de las operaciones en curso.

c) Sobre las posibilidades futuras, las cuales dependen, en parte, de las condiciones técnicas, comerciales, financieras, etc., todos sometidos a cambios cuya importancia y momento no puede determinarse de antemano.

La preparación del programa de acción es una de las operaciones más importantes y más difíciles de toda empresa. Pone en movimiento todos los servicios y todas las funciones, principalmente la administrativa.

Es que en efecto, para cumplir con su función de administrador, el jefe toma la iniciativa del programa de acción, indica su finalidad y amplitud, fija la parte que debe llenar cada servicio en la obra común, coordina las partes, armoniza el conjunto y decide finalmente, la línea de conducta a seguir. No solamente es necesario que en esta línea de conducta nada afecte los principios y las reglas de una buena administración sino también que las disposiciones adoptadas faciliten la aplicación de estos principios y reglas.

Las diversas capacidades (técnica, comercial, financiera, etc), necesarias al jefe de la empresa y a sus colaboradores para establecer el programa de acción deben ser complementados por consiguiente por una auténtica capacidad administrativa.

Nadie discute la utilidad del programa de acción. Es indispensable que antes de obrar se sepa bien que es lo que se puede y lo que se quiere. Es sabido que la ausencia de programa ocasiona exitaciones, falsas maniobras y cambios intempestivos de orientación que son causas de debilidad y hasta de ruina para los negocios. No se discute, pues, la cuestión de la necesidad del programa de acción y tal vez expresemos la opinión general al afirmar que es indispensable.

Pero hay programas y programas simples, complejos, suscintos, detallados, de larga o de corta duración. Unos han sido estudiados con minuciosa atención y otros superficialmente: con relación a su calidad los hay buenos, mediocres y malos.

Cómo distinguir los buenos de aquellos que no lo son?

Unicamente la experiencia puede ser juicio soberano sobre el valor real de un programa, es decir, sobre los servicios que puede rendir a la empresa. Además debe tenerse en cuenta en qué forma es aplicado. Hay instrumento y artista.

Existen, sin embargo algunos caracteres generales sobre los cuales es posible ponerse previamente de acuerdo, sin necesidad de esperar que la experiencia se haya pronunciado.

La unidad de programa, por ejemplo. No puede haber sino un solo programa de acción: dos programas diferentes daría origen a la dualidad, la confusión y el desorden.

Pero un programa puede dividirse en muchas partes. Encontramos en la gran empresa, simultáneamente con el programa general, un programa técnico, otro comercial, otro financiero, etc., etc. Más aún: puede haber un programa de conjunto con un programa particular para cada servicio. Pero todos estos programas se hallan ligados, soldados, de modo que no contribuyen en conjunto sino uno solo y toda modificación hecha a uno solo de ellos se refleja enseguida en el programa de conjunto.

La acción directiva del programa debe ser continua. Pero la limitación de las facultades humanas restringe forzosamente la duración de los programas. Para que no haya interrupción en la acción directiva es necesario que el segundo programa suceda sin intervalos al primero, un tercero al segundo, y así sucesivamente.

El programa anual es de uso casi general en la gran empresa. Simultáneamente funcionan otros programas, de más largo o más corta duración, pero siempre estrechamente armonizados con aquél.

El programa debe ser lo suficientemente elástico como para que pueda sujetarse a las modificaciones que se considere conveniente introducirlo, sea por la presión de los acontecimientos o por otra razón. En todo momento, el programa es la ley ante la cual hay que inclinarse.

Otra cualidad del programa es la de tener toda la precisión compatible con el elemento incierto o ignorado que pesa sobre la suerte de la empresa.

Habitualmente es posible trazar una línea de conducta próxima con bastante precisión. Una simple directiva conviene a las operaciones lejanas; antes de que llegue el momento de ejecutarla se habrán adquirido los elementos de juicio suficientes que permitan fijar mejor la línea de conducta. Cuando la parte incierta o ignorada es relativamente muy grande, el programa no puede tener ninguna precisión, la empresa recibe entonces el nombre de aventura.

Unidad, continuidad, flexibilidad y precusión: tales son los caracteres generales de un buen programadc de acción.

En lo que se refiere a los caracteres particulares que debe poseer y que depender de la naturaleza, de la importancia y de las condiciones de la empresa para la cual ha sido confeccionado, no es posible establecerlos previamente sino mediante la comparación con otros programas que hayan sido considerados buenos para negocios análogos. Por lo tanto, debe buscarse en cada caso, en la práctica de los negocios, elementos de comparación, modelos como hace el arquitecto que debe construír un edificio. Mejor dotado de elementos que el administrador, el arquitecto puede recurrir a álbumes y a cursos de arquitectura: con respecto a la administración no existen álbumes de programas de acción, no hay enseñanza de la previsión: la doctrina administrativa está aún por hacerse.

Los buenos programas no faltan; se los adivina por la marcha de los negocios, pero no se les ve tan cerca como para conocerlos bien y juzgarlos. Sin embargo, sería muy útil a todos los que administran saber de qué medios se valen los jefes experimentados para confeccionar sus programas de acción.

D. Mando

Una vez constituído el cuerpo social es menester hacerlo funcionar: es esta la misión que debe cumplir el mando.

Esta misión se reparte entre los diversos jefes de la empresa, teniendo cada uno la carga y la responsabilidad de su unidad.

Para cada jefe la finalidad del mando es obtener, en interés de la empresa, el mayor provecho posible de los agentes que forman su unidad.

El arte de mandar reposa sobre ciertas cualidades personales y sobre el conocimiento de los principios generales de administración. Se manifiesta tanto en las pequeñas como en las grandes empresas. Tiene sus gradaciones, como todas las demás artes. La más importante unidad que funciona perfectamente y dá su máximo rendimiento suscita la admiración pública. En todos los dominios: en la industria, en el ejército, en la política o en cualquier otra parte, el mando de una unidad muy grande exige raras cualidades.

Me limitaré a recordar aquí algunos preceptos que tienen la finalidad de facilitar el mando.

El jefe encargado del mando debe:

1. Tener un conocimiento profundo de su personal.
2. Eliminar a los incapaces.
3. Conocer perfectamente los convenios que rigen las relaciones entre la empresa y sus agentes.
4. Dar el buen ejemplo.
5. Efectuar inspecciones periódicas del cuerpo social; auxiliarse en estas inspecciones mediante cuadros sinópticos.
6. Reunir a sus principales colaboradores en conferencias, para preparar en ellas la unidad de dirección y la convergencia de los esfuerzos.

7. No dejarse absorber por los detalles.
8. Procurar que reine en el personal la actividad, la iniciativa y la abnegación.

1. Conocimiento profundo del Personal.

Ante una gran unidad que comprende centenas o millares de agentes el problema de conocer al personal parece insoluble a primera vista. Pero la dificultad se reduce notablemente por el modo de constitución del cuerpo social, modo que deriva evidentemente de esa misma dificultad.

Cualquiera que sea su nivel jerárquico, un jefe no tiene nunca que mandar directamente sino sobre un número muy pequeño de subordinados, ordinariamente menos de seis. Unicamente el Jefe J 1 (capataz o su equivalente) manda a veces directamente a veinte o treinta hombres, cuando la operación es simple.

Por consiguiente no es imposible al jefe estudiar a sus subordinados directos y llegar a saber qué puede esperar de cada uno de ellos y qué grado de confianza puede acordárseles, aún cuando se trate de una empresa muy grande.

Ese estudio requiere siempre cierto tiempo. Es tanto más difícil cuanto más elevada es la categoría de los subordinados, cuanto más alejan sus funciones a unos de otros y cuanto más raras son las relaciones entre jefes y subordinados, como sucede a veces en la cima de las grandes empresas. No es posible realizar ese estudio cuando existe inestabilidad en el alto personal.

En cuanto a los subordinados indirectos, es decir, todos aquellos que de grado en grado van hasta la base de la pirámide, de la cual el jefe es la cumbre, y sobre los cuales su acción sólo se ejerce mediante intermediarios, es evidente que el jefe no puede conocerlos individualmente a todos y que el conocimiento que de ellos adquiere se debilita a medida que su número aumenta. Esto no impide en ninguna forma la acción personal directa, la del ejemplo entre otras.

2. Eliminación de los Incapaces.

Para mantener su unidad en buen estado de funcionamiento, el jefe debe eliminar o proponer la eliminación de todo agente que por cualquier razón llegue a ser incapaz de desempeñar a satisfacción su tarea. Este es un deber imperioso, siempre grave y a menudo dificultoso.

Tomemos por ejemplo, el caso de un antiguo servidor, altamente colocado, estimado y querido, que ha dado grandes servicios y cuyas facultades se han debilitado -sin que él mismo se dé exacta cuenta de ello- al punto de perturbar la marcha de la empresa. Su eliminación se ha hecho indispensable. Pero, ¿quién es el juez de esta necesidad?. Quién está encargado de fijar el momento preciso de la ejecución? Solamente el jefe, sin que ningún principio ni ninguna regla excuse su responsabilidad. El recuerdo de los servicios

prestados, la afección y las repercusiones que ciertamente se producirán, inclinan a aplazar una medida que ha de sorprender y desazonar profundamente a un agente abnegado y respetado; únicamente el interés general, del cual el jefe es juez y responsable, la impone sin dilación. El deber está dictado; es menester cumplirlo hábil y valientemente; esto no está al alcance de cualquiera.

El cuerpo social entero se siente herido por la amputación de uno de sus miembros y especialmente si se trata de un miembro importante. La seguridad de cada uno de los agentes quedará alterada; su confianza en el porvenir y, en consecuencia, su celo quedará disminuído, si no tiene la convicción de que la medida era necesaria y justa.

Es necesario inculcar esta convicción.

Para estas eventualidades la empresa ha previsto las compensaciones pecuniarias, las satisfacciones honoríficas y las funciones livianas que permiten conservar un poco de actividad. El jefe benévolo y hábil halla en estos recursos y en su corazón el mejor medio de restañar las heridas de amor propio y de interés que se ha visto obligado a ocasionar; al mismo tiempo halla el medio de asegurar la confianza de todos los miembros del cuerpo social en su porvenir.

Aprecia mediante este ejemplo que la eliminación de los miembros incapaces del personal pone en juego las más altas cualidades morales del jefe y principalmente cierto coraje civil, que es a veces más difícil de practicar que el coraje militar.

3. Conocimiento profundo de los convenios que rigen las relaciones entre Empresa y sus Agentes.

La empresa y sus agentes se hallan ligados por convenios.

El jefe debe vigilar el cumplimiento de esos convenios. Esta tarea le impone una doble misión: defender el interés de la empresa frente a sus agentes y defender el interés de los agentes frente al patrón.

La empresa está expuesta a múltiples ataques, determinados por el deseo de obtener una retribución más elevada o de realizar un menor esfuerzo, o por los consejos de la pereza, la vanidad o las otras pasiones y debilidades humanas. De estos ataques, los más temibles son los que provienen del jefe mismo, cuando olvida que únicamente el interés de la empresa debe guiar su conducta y que debe evitar con cuidado todo lo que parezca un favoritismo cuando se trate de su familia, de sus camaradas o de sus amigas. Para cumplir esta primera parte de su misión el jefe debe poseer integridad, tacto y energía.

Para proteger al personal contra los posibles abusos del patrón, el jefe debe poseer un exacto conocimiento de los convenios y un profundo sentimiento del deber y de la equidad.

La observación atenta e inteligente de los convenios no descarga su conciencia. Los convenios, buenos o malos, sólo tienen una época. Llega siempre un momento en que ya no se hallan en armonía con las condiciones económicas o sociales existentes; es necesario tener en cuenta la evolución, si no se quiere correr el riesgo de tener que enfrentarse un día con algún peligroso conflicto.

Nadie se halla en mejores condiciones que el jefe de unidad para observar los convenios y aconsejar o realizar, si tiene facultades para ello, las modificaciones que el tiempo y las circunstancias han hecho necesarias.

4. El buen ejemplo del Jefe.

Queda entendido que todo jefe tiene el poder de hacerse obedecer. Pero la empresa estaría muy mal servida si la obediencia no fuera obtenida más que por el temor de la represión. Existen otros medios de conseguir una obediencia más fértil en resultados y generadora de esfuerzos espontáneos y de iniciativas concienzudas.

Algunos jefes obtienen obediencia, actividad, celo y hasta abnegación de parte de sus subordinados, sin esfuerzo aparente; otros no lo consiguen nunca.

Entre los medios de conseguirlo uno de los más eficaces es el ejemplo. Cuando el jefe dá el ejemplo de la puntualidad, nadie se atreve a llegar tarde. Cuando es activo, animoso y abnegado, los otros lo imitan y si sabe usar los medios adecuados, obtendrá que el trabajo se convierta en una tarea agradable.

Pero el mal ejemplo es también contagioso y viniendo de arriba tiene las más graves repercusiones sobre todo el conjunto. Esta es una de las numerosas razones que hacen desear un buen jefe.

5. Inspecciones periódicas del cuerpo social.

Sería muy imprudente no realizar inspecciones periódicas de todos los órganos de una máquina, sobre todo si ésta es complicada. Equivaldría a exponerse a malos rendimientos, a accidentes y aún a catástrofes. La vigilancia diaria, un poco superficial, no constituye una garantía suficiente.

La necesidad de revisiones periódicas del engranaje administrativo no es menor, pero a pesar de ello son usados con muchísima menos frecuencia. Los motivos de tal situación son numerosos.

En primer lugar, no se tiene una idea exacta sobre la forma del modelo a adoptar. Mientras que se sabe perfectamente cómo debe ser un órgano o una pieza de máquina en buen estado, no se tiene generalmente nociones precisas sobre lo que debería ser el organismo de una función o uno de los elementos de este organismo. Se está acostumbrado a aspectos diversos y variables y no se aprecia claramente la reparación a efectuar.

Además, lo que tiene relación con el personal exige generalmente más tiempo; más agilidad y más energía moral que una operación material.

En las reformas del personal es menester estar animado del sentimiento de una alta responsabilidad moral que no se concilia con la inestabilidad de los jefes.

Es por lo tanto, prudente implantar una regla que imponga, podemos decir en forma automática, el examen periódico del cuerpo social.

La regla siguiente responde a esta necesidad:

"Todos los años, a propósito de la confección del PROGRAMA anual, se realiza un estudio minucioso de la constitución del cuerpo social mediante el empleo de cuadros sinópticos".

Los cuadros sinópticos representan la jerarquía de los jefes de la empresa, con indicación del superior directo y de los subordinados directos de cada uno de ellos. Es una especie de fotografía de los cuadros en un momento determinado. Dos gráficos hechos en fechas distintas demuestran las modificaciones que se han producido durante el intervalo en la constitución del cuerpo social.

Ellos son de inestimable valor para la realización de las inspecciones periódicas. No lo son menos en el servicio corriente para evitar las formas viciosas que surgen muy a menudo de modificaciones prematuras del organismo. Estos vicios de organización social, que se aprecian muy difícilmente en una descripción, saltan a la vista en esos cuadros. Es como un gálibo que no deja pasar ninguna forma defectuosa.

Además, rinden grandes servicios desde el punto de vista del principio de la UNIDAD DE MANDO. Sabemos que la dualidad es la fuente de una multitud de conflictos. La dualidad se introduce a menudo entre el personal por pequeños defectos de organización que los cuadros revelan y permiten evitar.

Los cuadros sinópticos del personal, llevados constantemente al día, forman parte de los procedimientos a que un jefe de unidad, sobre todo de una gran unidad, recurre constantemente.

6. Conferencias e Informes.

Es una conferencia que reune a su alrededor a sus principales colaboradores directos, el jefe puede exponer un programa, recoger las ideas de cada uno, tomar una decisión y asegurarse de que sus órdenes son comprendidas y que cada uno conoce la parte que le corresponde en su ejecución, todo esto en diez veces menos tiempo que el que se hubiera necesitado para llegar al mismo resultado sin la realización de la conferencia.

Hasta se puede decir que si estos colaboradores son altos jefes de servicio, sin contacto frecuente entre ellos mismos y con el jefe, como sucede a menudo en las empresas muy grandes, no es posible obtener, sin conferencia, aún a costa de mucho tiempo y molestias, la seguridad y la fuerza que ésta puede dar.

El jefe debe saber todo lo que pasa, sea por sí mismo en la pequeña unidad, sea indirectamente en la gran unidad.

Los informes verbales y escritos son complementos de vigilancia y de control, de los cuales debe saber servirse.

7. No dejarse absorber por los detalles.

Es un grave defecto para un gran jefe consagrar mucho tiempo a detalles que los agentes subalternos podrían ejecutar tan bien, sino mejor que él, cuando existen importantes problemas que esperan solución porque no consigue hallar tiempo para ocuparse de ellos.

Algunos creen que son muy útiles ocupándose personalmente de las cosas pequeñas; otros no pueden habituarse a pensar que una cosa pueda ser bien hecha si ellos no han intervenido y este pensamiento lleva a algunos a dejar pendientes los asuntos mientras se hallan ausentes.

Sin inquietarse del juicio de las personas que creen que un gran jefe debe tener siempre un aire preocupado, éste debe siempre reservarse la libertad de pensamiento y de acción necesaria para el estudio, la dirección y el control de los grandes negocios.

Debe descargar sobre sus subordinados y sobre el Estado Mayor todas las tareas que no están estrictamente obligado a realizar por sí mismo.

Nunca tendrá bastante tiempo y energías para resolver las cuestiones que solicitan constantemente su atención personal.

No dejarse absorber por los detalles no significa que no merezcan atención. Un jefe debe saber todo, pero no puede ver todo ni hacer todo. El cuidado que preste a las pequeñas cosas no debe hacerle descuidar las grandes. Una buena organización tiende a ellos.

8. Procurar que reine en el personal la unión, la actividad, la iniciativa y la abnegación.

El jefe puede contribuír mucho a la unión del personal, evitando los gérmenes de división que engendrarían la dualidad de mando, las atribuciones mal definidas, los reproches inmerecidos, etc.

Puede desarrollar la iniciativa de sus subordinados, asignándoles la mayor parte de acción posible, de acuerdo con su situación y capacidad, aún al precio de algunas faltas cuya importancia es por otra parte posible limitar mediante una atenta vigilancia. Guiándolos discretamente, sin substituírse a sus subordinados, alentándolos por medio de una alabanza dicha exprofeso, haciendo a veces algunos sacrificios de amor propio en provecho de ellos, puede transformar rápidamente a hombres bien dotados en agentes de categoría.

Vigilando para que esto mismo sea hecho en todos los niveles jerárquicos, puede mejorar muy rápidamente el conjunto del personal y proporcionar un servicio muy grande a la empresa.

Por el contrario, una acogida distraída o desdeñosa, o el rechazo o aplazamiento indefinido de todas las proposiciones, no tardan en secar las fuentes de la iniciativa y la abnegación.

No se necesita mucho tiempo para cambiar, en bien o en mal, por la acción de una dirección hábil o torpe, la buena voluntad del personal.

Podrían agregarse muchos otros consejos a los precedentes. Son también medios que la experiencia señala como adecuados para facilitar la tarea del jefe. Es menester no olvidar que el mejor instrumento exige el concurso del artista.

E. Coordinación

Coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el buen éxito.

Es dar al organismo material y social de cada función las proporciones convenientes para que ésta pueda cumplir su misión en forma segura y económica.

Es tener en cuenta en una operación cualquiera -técnica, comercial, financiera u otra- las obligaciones y las consecuencias que esa operación acarrea para todas las funciones de la empresa.

Es fijar la proporción de los gastos con relación a los recursos financieros, la extesión de los inmuebles y los útiles de acuerdo con las necesidades de la fabricación, las provisiones con el consumo, las ventas con la producción.

Es construír la casa ni demasiado grande ni demasiado pequeña, adaptar la herramienta a su uso, la vía al vehículo, los procedimientos de seguridad a los peligros.

Es hacer pasar lo accesorio después de lo principal.

Es en suma dar a las cosas y a los actos las proporciones convenientes, adaptar los medios al fin.

En una empresa bien coordinada se verifican los hechos siguientes:

a. Cada servicio marcha de acuerdo con los otros, el servicio de abastecimiento sabe lo que debe proveer y en qué momento; el servicio de producción sabe lo que se espera de él; el servicio de conservación mantiene el material y los útiles en buen estado; el servicio financiero procura los capitales necesarios; el servicio de seguridad asegura la protección de los bienes y de las personas; todas las operaciones se efectúan con orden y seguridad.

b. En cada servicio las divisiones y subdivisiones son exactamente informadas sobre la parte que les corresponde en la obra común y sobre la ayuda mutua que deben prestarse.

c. El programa de acción de los diversos servicios y de las subdivisiones de cada servicio es puesto constantemente en armonía con las circunstancias.

Tal resultado exige una dirección inteligente, experimentada y activa.

Hay que admitir que estas tres condiciones no se cumplen siempre, pues pueden observarse en algunas empresas los signos siguientes que revelan una evidente incoordinación:

d. Cada servicio ignora o quiere ignorar la existencia de los otros. Marcha como si tuviera en sí mismo su fin y su razón de ser, sin preocuparse de los servicios adyacentes ni del conjunto de la empresa.

e. El tabique aislado existe entre las divisiones y las oficinas de un mismo servicio como entre los diferentes servicios. La gran preocupación de cada uno es poner su responsabilidad personal a cubierto detrás de un papel, de una orden o de una circular.

f. Nadie piensa en el interés general. La iniciativa y la abnegación se hallan ausentes.

Esta disposición del personal, de consecuencias desastrozas para la empresa, no es el resultado de un entendimiento previamente concertado. Es el resultado de una coordinación nula o insuficiente.

Un buen personal no tarda en debilitarse si no se le recuerdan constantemente sus obligaciones hacia la empresa y hacia todos los miembros del cuerpo social.

Uno de los mejores medios de mantener el entusiasmo del personal y facilitarle el cumplimiento de su deber, es la conferencia de jefes de servicio.

Conferencia hebdomadaria de jefes de servicio

La conferencia de jefes de servicio tiene la finalidad de informar a la dirección sobre la marcha de la empresa, de determinar el concurso que debe prestarse mutuamente los diversos servicios y aprovechar la presencia de los jefes para resolver diversos problemas de interés común.

No se trata de formular en estas conferencias el programa de acción de la empresa, sino de facilitar la realización del mismo a medida que se desarrollan los acontecimientos. Cada conferencia no extiende su acción más que sobre un corto período -una semana generalmente- durante el cual se trata de asegurar la armonía de los actos y la convergencia de los esfuerzos.

He aquí, a título de ejemplo, la práctica seguida a este respecto en los diversos establecimientos, de una gran empresa minera y metalúrgica donde ha dado excelentes resultados.

En cada establecimiento -mina o fábrica- todos los jefes de servicio se reunen una vez por semana, en fecha fija, con la presidencia del director.

Cada jefe de servicio expone a su turno la marcha de su servicio, las dificultades que halla, la ayuda que requiere y las soluciones que propone. El director solicita la opinión de todos sobre las cuestiones que se presentan o que él mismo plantea.

Después de la discusión se toma una decisión. Queda entendido que ninguna cuestión desaparecerá de la orden del día por simple olvido.

El acta de cada sesión es leída al comienzo de la sesión siguiente. Dicha acta es generalmente confeccionada por un secretario ajeno a los jefes de servicio.

La sesión debe realizarse en la fecha fijada, aun cuando el director no pueda concurrir. Este es entonces reemplazado por un suplente designado de antemano.

La Conferencia enfrenta a los jefes de fabricación o de explotación, de abastecimiento, de ventas, de conservación, de nuevas construcciones.

Gracias a la reunión de todos estos elementos competentes, el director puede dar al examen de cada cuestión una amplitud, una precisión y una rapidez que no podría ser obtenida de otro modo. En un tiempo relativamente corto -en una hora quizás- el director queda informado sobre la marcha general de los negocios, puede tomar decisiones que interesen a la vez a varios servicios y fijar el concurso que deben prestarse mutuamente los diversos servicios. Cada jefe de servicio se retira de la conferencia sabiendo que tiene que hacer y con el pensamiento de que dentro de ocho días deberá volver para rendir cuenta de lo que ha hecho.

Esta cohesión no podría ser obtenida sin conferencia, aunque se empleara diez veces más de tiempo y de esfuerzos.

El director generalmente se preocupa mucho de este precioso instrumento. Prepara la conferencia anotando previamente las cuestiones que deberán tratarse y vigila la redacción del acta. Realiza los esfuerzos necesarios para que la discusión sea en todo momento cortés e interesante para todos.

Una conferencia bien dirigida es siempre útil. Pero se necesita cierto talento, sin el cual ella puede resultar deslucida, fastidiosa y estéril. Por otra parte, en igualdad de circunstancias, el director que sabe sacar buen partido de las conferencias es muy superior al que no sabe obtenerlo.

La experiencia me ha demostrado que una conferencia de coordinación por semana basta para los establecimientos mineros o metalúrgicos que ocupan a algunas centenas o millares de personas.

La observación me ha convencido de que una conferencia hebdomadaria conviene igualmente para la coordinación de las empresas de cualquier clase, siempre que tengan un personal de la misma importancia que las precedentes.

Creo que la conferencia hebdomadaria de jefes de servicio es indispensable, desde el punto de vista de la coordinación, en las más grandes unidades, en los ministerios y en el gobierno mismo.

Yo haría de ella, para todas las empresas, una obligación ineludible.

Agentes de enlace

Para que la conferencia se realice es necesario que ninguna imposibilidad ocasionada por la distancia o por cualquier otro factor se oponga a la reunión de los jefes de servicio.

Si solamente existen dificultades, es menester espaciar las sesiones; si existe alguna imposibilidad debe reemplazarse en la medida de lo posible la conferencia por agentes de enlace.

El mejor de los agentes de enlace sería el director, en cuyo caso tendría que trasladarse sucesivamente hasta el lugar donde se halle cada jefe de servicio; pero las obligaciones de su cargo no le permiten generalmente trasladarse de un lugar a otro.

Es pues necesario recurrir a otros agentes; según las circunstancias éstos serán hombres de alto valor o agentes ordinarios.

Los agentes de enlace forman parte generalmente del Estado Mayor, cuyas atribuciones y funcionamiento hemos estudiado precedentemente.

En la empresa muy grande, compuesta de establecimientos distintos y más o menos alejados unos de otros, la coordinación es asegurada por la acción combinada de la dirección general, que vigila sobre el conjunto y por las direcciones locales, que velan por la prosperidad de cada una de las partes.

En esta clase de empresa, con mayor motivo quizás que en el establecimiento único, interesa sacar provecho de la fuerza que dá la conferencia.

Para que reine la armonía entre las diversas partes del organismo material o social de una empresa muy grande, entre su poder técnico, su poder comercial y su poder financiero, entre sus diversas operaciones, se necesita no solamente un buen programa y una buena organización, sino también una

coordinación realizada en todo momento. Es necesario poner sin cesar en equilibrio las fuerzas en juego; evitar que la marcha del conjunto sea turbada inopinadamente por una medida aplicada sobre un punto solamente.

Ningún procedimiento es superior a la conferencia para asegurar la unidad de dirección y la convergencia de los esfuerzos y para inducir a una colaboración espontánea a los diversos jefes de servicio destinados a perseguir un propósito común. El tabique aislador desaparece cuando todos los jefes de servicio tienen que explicarse y entenderse en presencia de la autoridad superior.

La Conferencia de jefe de servicio es para la coordinación lo que el programa de acción es para la previsión y lo que los cuadros sinópticos del personal son para la organización social, es decir, un signo característico y un instrumento esencial. Si el signo falta, existen grandes probabilidades de que la función sea mal desempeñada. La presencia del signo no es una garantía absoluta del buen funcionamiento; es necesario además que el jefe sepa servirse adecuadamente del instrumento. El arte de manejar esos diversos instrumentos constituye una de las cualidades del administrador.

F. Control

En una empresa el Control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos.

Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores, a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición.

Se aplica a todo, a las cosas, a las personas y a los actos. Desde el punto de vista administrativo es menester asegurarse de que el programa existe, que es aplicado y llevado al día, que el organismo social es perfecto, que los cuadros sinópticos del personal son usados, que el mando se ejerce de acuerdo con los principios, que las conferencias de coordinación se realizan, etc. etc.

Desde el punto de vista comercial hay que asegurarse de que los productos entrados y salidos son apreciados exactamente en cantidad, calidad y precio, que los inventarios son bien hechos, que los compromisos se cumplen perfectamente, etc.

Desde el punto de vista técnico es necesario observar la marcha de las operaciones, sus resultados, sus desigualdades, el estado de conservación de los materiales, el funcionamiento del personal y de las máquinas, etc.

Desde el punto de vista financiero, debe realizarse el control sobre los libros y la caja, sobre los recursos y las necesidades, sobre el empleo de los fondos, etc.

Desde el punto de vista de la seguridad hay que asegurarse de que los medios adoptados para proteger a los bienes y a las personas se hallan en buen estado de funcionamiento.

Por último, desde el punto de vista de la contabilidad es menester verificar si los documentos necesarios llegan rápidamente, si ellos dan una clara visión de la situación de la empresa, si el control halla en los libros, en la estadística y en los gráficos buenos elementos de verificación y si existe algún documento o estadística inútil.

Todas estas operaciones forman parte de la vigilancia, tanto que pueden ser ejecutadas por el jefe de la empresa como por sus colaboradores jerárquicos. En una empresa metalúrgica, por ejemplo, el mineral en bruto entra a la fábrica y es recibido por el servicio técnico; los productos fabricados son sometidos al control del servicio comercial antes de ser puestos en venta. Cada servicio vigila a sus agentes. La autoridad superior vigila sobre el conjunto.

Pero cuando algunas operaciones de control se vuelven demasiado numerosas, complejas o amplias para que puedan ser realizadas por los agentes ordinarios de los diversos servicios, es necesario recurrir entonces a agentes especiales que reciben el nombre de verificadores o inspectores.

Como me ocupo aquí únicamente de la administración, no me detengo en el control que se ejerce entre dos empresas diferentes y que, refiriéndose generalmente a la recepción de mercaderías, es de incumbencia del servicio comercial; tengo principalmente en vista el control interior, el que tiene por finalidad contribuír a la buena marcha de cada servicio en particular y de la empresa en general.

Para que el control sea eficaz debe ser realizado en tiempo oportuno y seguido de sanciones.

Es muy evidente que el control, aun cuando sea muy bien hecho, habrá sido una operación inútil si sus conclusiones llegan demasiado tarde para que sea posible utilizarlas.

No es menos evidente que el control es inútil cuando las conclusiones prácticas que de él surgen, son voluntariamente desdeñadas.

Una buena administración no debe permitir que se cometa ninguna de estas dos faltas.

Otro peligro a evitar es la tendencia del control a inmiscuirse en la dirección y ejecución de otros servicios.

Esta usurpación de funciones constituye la dualidad de dirección en su aspecto más temible: de un lado el control irresponsable y sin embargo provisto del poder de obstaculizar las funciones a veces dentro de amplios límites; del otro, el servicio ejecutivo que no dispone sino de débiles medios de defensa contra un control malévolo. La tendencia del control a esa usurpación es bastante frecuente, sobre todo en los negocios muy importantes y puede ocasionar las más graves consecuencias. Para combatirla es necesario definir primero

de una manera tan precisa como sea posible las atribuciones del control, indicando exactamente los límites que no debe franquear; es menester después que la autoridad superior vigile el uso que el control hace de sus poderes.

Conociendo el fin y las condiciones en que debe ejercerse el control, podemos deducir que el buen verificador debe ser competente e imparcial.

No es preciso demostrar la necesidad de que el verificador sea competente. Para juzgar la calidad de un objeto, el valor de un procedimiento de fabricación, la claridad de las anotaciones y los medios de mando empleados es menester evidentemente estar provistos en cada caso de la competencia adecuada.

La imparcialidad reposa sobre una conciencia recta y sobre una completa independencia del verificador frente al verificado. El control es sospechoso cuando el verificador depende del verificado, en cualquier grado que sea y aún cuando solamente existan entre ambos, relaciones muy estrechas de interés, parentesco o camaradería.

Tales son las principales condiciones que debe reunir el verificador, ellas implican competencia, sentimiento del deber, independencia, juicio y tacto.

Un buen control es un precioso auxiliar de la dirección; puede proporcionar ciertas informaciones indispensables que la vigilancia jerarquizada sería a veces incapaz de suministrar. El control puede ejercerse sobre cualquier aspecto de la empresa: depende de la dirección que su funcionamiento sea eficaz. Un buen control previene las sorpresas peligrosas que podrían degenerar en catástrofes.

Es conveniente poder responder siempre, a propósito de cualquier operación, a la pregunta siguiente: "Cómo se efectúa el control?."

Aplicándolo a todas las operaciones, cualquiera sea su naturaleza, y a todos los agentes, cualquiera sea su nivel jerárquico, el control se ejerce de mil maneras distintas. Como los otros elementos de la administración -previsión, organización, mando y coordinación- exige siempre una contínua atención y a menudo mucha sagacidad.

Tendré la oportunidad de citar algunos ejemplos en la tercera parte de estos estudios.

En la primera parte de estos estudios he tratado de establecer la necesidad y la posibilidad de una enseñanza administrativa.

En la segunda parte he indicado lo que podría ser esta enseñanza.

En la tercera parte explicaré como he acumulado, en el curso de una larga carrera industrial, los materiales para esta obra.

En la cuarta parte sacaré de los hechos recientes, nuevas pruebas de la utilidad de una enseñanza administrativa.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS

UNIDAD DE PLANIFICACION DE FINCAS
(DIAGNOSTICO)

Responsable: Augusto Donoso

CLASIFICACION DE SUELOS POR CAPACIDAD DE USO

Jaime Vanegas Bernal

8 al 19 de Mayo de 1978
Anolaima, Colombia

CLASIFICACION DE SUELOS POR CAPACIDAD DE USO *

Jaime Vanegas Bernal

I. TERRENOS ADECUADOS PARA CULTIVOS Y OTROS USOS

A. Clase I

Son suelos profundos, casi planos con problemas muy pequeños de erosión, tienen buena capacidad de retención de humedad, buena fertilidad y fáciles de trabajar. Los suelos de esta clase son adecuados y pueden ser usados con seguridad para toda clase de cultivos agronómicos, pastos, bosques o vida silvestre.

Algunos de estos suelos pueden requerir un acondicionamiento especial, que incluye nivelación, lavado de ligeras acumulaciones de sales solubles, baja del nivel freático, etc., pero tal acondicionamiento puede hacerse con muchas facilidades o, en caso contrario, los suelos no podrán clasificarse dentro de la clase I.

B. Clase II

Los suelos en esta clase tienen algunas limitaciones que reducen en cierto grado la cantidad de cultivos que podrían implantarse en los suelos de la Clase I y requieren moderadas prácticas de conservación, prácticas cuidadosas de manejo para prevenir la destrucción de los suelos o para mejorar en ellas las relaciones agua-aire cuando estén cultivados.

Las limitaciones, sin embargo, son pocas y las prácticas de manejo y conservación son fáciles de aplicar. Los suelos en esta clase pueden usarse en cultivos agronómicos, pastos, bosques o vida silvestre.

Las limitaciones que ocurren en estos suelos pueden incluir uno o más de los siguientes efectos:

1. Pendientes suaves
2. Susceptibilidad moderada a la erosión.
3. Profundidad efectiva menor que la de un suelo ideal.
4. Estructura y condiciones de trabajo algo desfavorables.
5. Contenido moderado de sales o sodio, fácilmente corregibles.

---

* Tomado de: VANEGAS BERNAL, Jaime; "Clases de Estudios de Suelos", 1972. Bogotá, INCORA. 83 páginas y 1 anexo (páginas 19 a 24).

6. Daños ligeros ocasionados por inundaciones.

7. Humedad corregible por drenaje.

8. Limitaciones ligeras de clima en el uso y trabajo del suelo.

Cuando son usados para cultivos agronómicos se requieren algunos sistemas especiales de cultivos, conservaciones, prácticas de conservación, de ingeniería o control de agua; por ejemplo, suelos profundos de esta clase con pendientes moderadas, sujetos a moderada erosión, cuando se utilizan bajo cultivos necesitarán una de las siguientes prácticas o la combinación de dos o más: terrazas, cultivos en fajas, cultivos en cortorno, rotación de cultivos, fertilización encalado, etc..

C. Clase III

Los suelos en esta clase tienen limitaciones más severas, que reducen la elección de cultivos o requieren prácticas especiales de conservación o ambas a la vez.

Cuando estos suelos son usados para cultivos agronómicos, las prácticas de conservación son generalmente más difíciles de aplicar y de mantener que para las clases I o II.

Las limitaciones de la clase III restringen la cantidad de cultivos mixtos, épocas de siembras y cosecha, elección de cultivos o alguna combinación de estas limitaciones. Las limitaciones pueden resultar del efecto de una o más de las siguientes condiciones:

1. Pendientes moderadamente elevadas.

2. Alta susceptibilidad a la erosión.

3. Frecuentes inundaciones acompañadas de daños a los cultivos.

4. Muy baja fertilidad del subsuelo.

5. Humedad o condiciones de sobresaturación que continúan después del drenaje.

6. Poca profundidad efectiva.

7. Baja capacidad de retención de humedad.

8. Baja fertilidad, difícilmente corregible.

9. Moderada salinidad o sodio.

10. Moderadas condiciones climáticas limitantes.

En algunas áreas bajo riego, parte de los suelos de la Clase III tienen usos limitados debido a un nivel freático alto, a baja permeabilidad y a peligros de salinización o aumento de la concentración de sodio en la superficie del suelo.

D. Clase IV

Los suelos de esta clase tienen limitaciones muy severas que restringen la elección de cultivos y requieren un laboreo muy cuidadoso. Cuando estos suelos son cultivados se requieren cuidadosas prácticas de conservación. Los suelos de Clase IV pueden ser usados para pastos, árboles o vida silvestre, en algunos casos pueden ser usados para dos o tres de los cultivos agronómicos comunes. El uso de los cultivos agronómicos es limitado como un resultado de los efectos de una o más de las características siguientes:

1. Pendientes muy pronunciadas.

2. Susceptibilidad severa a la erosión.

3. Severos efectos de pasadas erosiones.

4. Suelos superficiales.

5. Baja capacidad de retención de humedad.

6. Frecuentes inundaciones acompañadas por severos daños a los cultivos.

7. Excesiva humedad con problemas de sobresaturación después del drenaje.

8. Salinidad o sodio severo.

9. Moderados efectos adversos del clima.

Algunos de los suelos probremente drenados, casi planos, que se ubican en la Clase IV, no están sujetos a erosión, pero son poco adecuados para cultivos, debido a que el tiempo requerido para que el suelo se seque, es muy largo, disminuyéndose por consiguiente su productividad.

II. TERRENOS DE USO LIMITADO

A. Clase V

Los suelos en la Clase V no tienen problemas de erosión o si los tienen son muy pequeños. Sin embargo, tienen otras limitaciones que no son prácticas de remover y que limitan su uso únicamente para pastos, árboles o vida silvestre. Son suelos casi planos, pero algunos frecuentemente inundados por cursos de agua, con piedras, con limitaciones climáticas o con alguna combinación de estas limitaciones. Ejemplos de Clase V, son:

1. Suelos de terrenos bajos, sujetos a frecuentes inundaciones que previenen el normal desarrollo de los cultivos.

2. Suelos casi planos con una estación de crecimiento que previene el normal desarrollo de los cultivos.

3. Suelos planos o casi planos con piedras o rocas sobre la superficie.

4. Areas de relieve cóncavo donde el drenaje para la implantación de cultivos no es factible, pero donde los suelos son adecuados para pastos y árboles.

B. Clase VI

Los suelos de la Clase VI tienen limitaciones severas que los hacen generalmente inadecuados para cultivos y limitan su uso, principalmente para pastos, árboles o vida silvestre.

Las condiciones físicas de los suelos de la Clase VI son tales, que es práctico aplicar ciertas medidas de mejoramiento en los pastos, si son necesarias, tales como sembrarlos, encalarlos y abonarlos, proceder a medidas de control de aguas mediante drenaje, surcos en contorno, etc.. Tienen limitaciones continuas que no pueden ser corregidas, tales como pendientes muy pronunciadas, susceptibles de severa erosión, efectos de erosión pasada; pedregosidad, zona radicular poco profunda, excesiva humedad o inundabilidad, baja capacidad de retención de humedad, salinidad o sodio o factores climáticos severos.

Algunos suelos de esta clase pueden ser usados con cierta libertad para algunos cultivos, a condición de que se apliquen prácticas de manejo poco comunes. Dependiendo de las características del suelo y de clima local, los suelos pueden ser o no, adaptados a lotes de árboles.

C. Clase VII

Los suelos de la Clase VII tienen limitaciones muy severas que los hacen inadecuados para cultivos y restringen su uso fundamentalmente al pastoreo, a lotes de árboles o a vida silvestre.

Las condiciones físicas de los suelos de la Clase VII son tales, que es impráctico aplicar aquellas medidas que fueron mencionadas para los suelos de la Clase VI. Las restricciones son más severas que las de los suelos de la Clase VI, debido a una o más limitaciones continuas que no pueden ser corregidas. Estas limitaciones pueden ser:

1. Pendiente muy pronunciada.
2. Erosión.
3. Suelos superficiales.
4. Piedras.
5. Suelos bajo permanente sobresaturación.
6. Sales o sodio.
7. Clima desfavorable.
8. Otras limitaciones que hacen estos suelos inadecuados para los cultivos comunes.

Estos suelos no pueden ser usados con mucha libertad para pastoreo, para lotes de árboles o vida silvestre y cubierta o alguna combinación de estas, salvo que se apliquen prácticas de laboreo.

D. Clase VIII

Los suelos y la forma del terreno en la Clase VIII tienen limitaciones que indican que su uso pra cultivos comerciales está excesivamente restringido y que solamente deben ser usados para vida silvestre.

Los suelos no pueden devolver los gastos que se inviertan para su laboreo, en el caso que se realicen cultivos o pastos, aunque sí beneficien el uso de la vida silvestre y protegen las cuencas.

Las limitaciones que no pueden ser corregidas, resultan del efecto de una o más de las siguientes características:

1. Erosión o peligro de ser erosionados.

2. Clima severo.

3. Suelos mojados.

4. Piedras.

5. Baja capacidad de retención de humedad.

6. Alta salinidad o sodio.

Los afloramientos de roca, las playas de arena, los materiales (piedras) dejadas por los ríos, los restos de minería y otras áreas casi completamente desnudas, quedan incluídas en la Clase VIII.

C. Subclases

Son grupos de unidades de capacidad dentro de las clases, que tienen las mismas limitaciones dominantes para su uso agrícola. Dentro de la mayoría de las clases pueden establecerse cuatro subclases. La subclase se identifica por una letra minúscula colocada a la derecha del número romano que indica la clase. Se reconocen cuatro clases de limitaciones principales que se indican por los símbolos e, h, s, c, que respectivamente indican, riesgos por erosión; humedad, drenaje o inundación; limitaciones en la zona radicular; y limitaciones climáticas.

e. Esta subclase está formada por suelos donde la susceptibilidad por la erosión es el problema dominante para el uso. Se tienen en cuenta al calificar esta limitante, tanto el peligro de erosión existente, como el efecto perjudicial de la erosión pasada.

h. Esta subclase está formada por suelos, en donde el exceso de humedad presentado en la superficie, interfiere o dificulta el crecimiento de las plantas o las labores de cultivo. Se incluyen suelos de drenaje imperfecto o muy pobre, sujetos a encharcamientos de distinta duración y con nivel freático superficial.

s. Se incluyen dentro de esta subclase aquellos suelos que presentan deficiencias del suelo, tales como: suelos superficiales, presencia de piedras, panes, horizontes impermeables, sales solubles o sodio, baja fertilidad, baja capacidad de retención de humedad o presencia de elementos tóxicos.

c. Se incluyen en esta subclase, los terrenos que se encuentran en regiones con limitantes de clima, principalmente temperatura y humedad.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS

COMO HACER Y CONTESTAR PREGUNTAS

8 al 19 de Mayo de 1978
Anolaima, Colombia

COMO HACER Y CONTESTAR PREGUNTAS

A. Por qué Hacemos Preguntas?

1. Para obtener información sobre la otra persona.
2. Para obtener información sobre la materia.
3. Para descubrir lo que desea la gente de su zona de trabajo.
4. Para descubrir lo que ésta persona desea.
5. Para descubrir los puntos débiles de su programa, plan o proyecto.
6. Para sugerir planes alternativos de acción.
7. Para descubrir cuánto sabe la otra persona sobre la materia.
8. Para descubrir actitudes hacia el proyecto, plan, programa o idea.
9. Para crear interés o conseguir atención.
10. Para concentrar la atención del individuo en un aspecto del problema que aún no ha sido considerado, o que no ha sido considerado.
11. Para conseguir que la otra persona acepte una idea o un proyecto... pidiéndole por medio de preguntas que señale las ventajas o puntos buenos de la idea o proyecto.
12. Para capacitar a la otra persona para probar su punto solicitándole razones específicas, ilustraciones, datos estadísticos. opiniones autorizadas.
13. Para dar información a la otra persona.
14. Para conseguir que la otra persona clarifique o desarrolle un punto.
15. Para demostrarle que usted tiene interés en él.
16. Para ayudar a la otra persona a diagnosticar su propio problema.
17. Para ayudar a la otra persona a descubrir su necesidad de mayor información o ayuda.

18. Para descubrir el progreso que la persona ha hecho hacia la solución de un problema.

19. Para estimularle a pensar.

20. Para estimular a la persona a hacerse más independiente de ayuda ajena.

21. Para ayudarle a distinguir entre los síntomas y las causas reales.

22. Para ayudarle a descubrir la importancia de un problema y la necesidad de tomar pasos inmediatos para remediarlo o resolverlo.

23. Para ayudarle a descubrir los posibles efectos de un plan de acción que él está estudiando.

24. Para ayudarle a planear cómo poner una solución propuesta en ejecución.

25. Para estimularle a considerar cursos de acción alternativos.

26. Para prepararlo para posibles fracasos en sus planes.

27. Para ayudarle a sentir que es capaz y que puede triunfar, independientemente de lo que suceda con este problema específico.

28. Para ayudarlo a reconocer los aspectos morales de su problema.

B. Cómo Hacer Preguntas?

1. Inicie la sesión con preguntas amistosas y fáciles de contestar.

2. Planee algunas de las preguntas que usted quiere hacer, antes de la sesión.

3. Sepa qué es lo que intenta obtener con su pregunta. Solicita usted o quiere dar, información? Solicita o quiera hacer un favor?

4. Si usted pretende que la otra persona "se abra" y refleje su contenido emocional, usted puede usar una pregunta como ésta: "Entonces usted considera que su situación no tiene salida alguna?".

5. Produzca un clima de compañerismo o confianza mútua cuando está tratando de obtener información sobre la conducta de otra persona.

6. Si trata de conseguir que otra persona hable, evite la formulación de preguntas cuya contestación sea un "Sí" o un "No".

7. Formas imperativas pueden ser eficaces como preguntas, en otras palabras, "Dígame algo sobre ...".

8. Si el propósito es obtener información personal o información difícil, use la treta de hacer afirmaciones exageradas. A la gente le gusta corregir errores.

9. Evite ser muy personal al formular preguntas.

10. Haga preguntas que usted esté razonablemente seguro que la otra persona puede contestar.

11. Esté seguro de formular su pregunta en términos que el otro pueda entender.

12. Dele tiempo a la persona para pensar antes de contestar su pregunta. No le apure.

13. Dele a la persona tiempo suficiente para contestar su pregunta, una vez que ha comenzado a hablar.

14. No le interrumpa para hacerle una pregunta, a menos que no sea absolutamente necesario.

15. Evite desviar a la persona de su línea de pensamiento haciéndole preguntas.

16. No dé la impresión de que la está examinando y probando.

17. Evite formular preguntas sencillamente para demostrar sus conocimientos.

18. Evite establecer alternativas antagónicas en sus preguntas, o en sus afirmaciones, "O usted se calma o se retira de aquí".

19. Si está solicitando ayuda, requiera la misma no como un favor a usted, sino más bien en términos de los intereses de la otra persona.

20. La forma como usted hace una pregunta es tan importante como lo que usted pregunta.

21. La persona que tiene miedo de hacer preguntas, aprende poco.

22. Las preguntas pueden ganar o hacer perder el respeto y la amistad hacia usted o hacia su organización.

C. Por Qué Escuchar?

Probablemente se le ha dicho a usted, una y otra vez, que debe escuchar más. Sin embargo, hasta que usted vea que hay un valor real en tal actividad, probablemente usted continúe actuando en la forma como usted siempre lo ha hecho. En consecuencia, examinemos brevemente algunos de los valores de una buena audición.

1. Escuchar bien puede reducir la tensión. Dándole la oportunidad a otra persona a desahogarse, esto es, a explayarse sobre su problema o puntos de vista, puede ayudar a "aclarar la atmósfera" o a reducir la tensión y hostilidad.

2. Usted puede aprender mientras escucha. Usted puede aprender sobre la materia que se discute, o sobre la persona que habla. Lo que usted aprende puede aumentarse si usted hace lo siguiente:

   a. Si escucha, más allá de las palabras, significados
   b. Escuche en busca de los hechos que están detrás de las palabras
   c. Escuche buscando las respuestas a las preguntas que usted hace
   d. Escuche el contexto de lo que la persona está diciendo
   e. Escuche a la persona que lo dice (considerando sus emociones, inteligencia, temperamento, facilidad de palabra, hábitos de reacción, etc.).

3. Escuchar bien puede ganarle amigos. El oraidor simpatizará con usted por permitirle hablar y por escuchatle atentamente cuando él se expresa a sí mismo.

4. Escuchar puede resolverle un problema a otra persona. Al darle una oportunidad a alguien para que hable de su problema con usted, puede:

   a. Clarificar el pensamiento de esa persona sobre la materia
   b. Darle oportunidad para su aflojamiento y desahogo emocional.

5. Escuchar puede ayudar a resolver problemas mutuos y a eliminar desacuerdos. Uste no puede estar inteligentemente de acuerdo o en desacuerdo con otra persona hasta que usted comprenda sus puntos de vista. Solamente cuando el uno y el otro se comprenden, es cuando se puede buscar la solución a los problemas.

6. Escuchar conduce a un mejor trabajo y a una mayor cooperación de los demás. Cuando una persona se percata de que usted está realmente interesada en ella y en sus problemas, pensamientos y opiniones, ella lo respeta a usted y a la organización que usted representa. Además, ella estará motivada a cooperar con usted.

7. Escuchar puede estimular al orador. Cuando el orador se da cuenta de que se le escucha con avidez e inteligencia, él se siente estimulado a hacer una mejor presentación de sus ideas.

8. Escuchar ayuda a hacer mejores decisiones. Al escuchar a otros, usted puede capitalizar sobre la experiencia de gente que está trabajando en cosas similares; esto puede ayudarle a usted a hacer mejores juicios, así como también a descubrir información adicional.

9. Escuchar puede ayudarlo a mejorar su trabajo. Trate de pedirles a las personas con quienes usted trabaja, o para quienes usted trabaja, sugerencias sobre cómo mejorar su trabajo... y ESCUCHE. Usted probablemente se sorpenderá de las muchas ideas que puede obtener de esta manera.

10. Escuchar puede ayudarle a usted a "vender" ideas. Haga la pregunta adecuada a la gente, y después ESCUCHE. "Qué ventajas encuentra usted al hacer este trabajo de esta manera?". "Si usted tratara de explicarle a un vecino las mejores características de su tractor, qué le diría usted?". "Cuáles son los mejores caminos para iniciar tal programa en esta zona?". Permítales a ellos que se lo digan a usted; y que al mismo tiempo acepten la idea o el producto.

11. Escuchar puede evitar dificultades. Frecuentemente cuando en una discusión hablamos antes de escuchar a la otra parte, sencillamente nos cortamos la propia cabeza, hacemos decisiones que luego nos gustaría retirar, hacemos críticas de las cuales luego nos arrepentimos, o nos comprometemos a una acción que no podemos o no debemos llevar a cabo. ESCUCHE... después hable.

12. Escuchar puede darle a usted confianza. Si sigue el curso de la discusión, usted puede confiar que lo que usted dice es pertinente. Si escucha o comprende los argumentos del interlocutor, usted puede tener confianza en refutarlos inteligentemente. Si usted escucha, puede identificar vacíos o lagunas en el argumento de otras personas, y por consiguiente, aumentar la confianza en su propio caso. Si escucha, usted puede tener más confianza en que el informe que usted haga de la discusión será más completo, que el del resto de las personas.

13. Escuchar puede producirle regocijo. El buen escuchar puede aumentar su disfrute de una obra teatral, una película, una conferencia, un programa de televisión. Además puede ayudarle a desarrollar mejores criterios para juzgar y apreciar todo lo que oyó.

14. Escuchar puede darle tiempo para pensar. El promedio de palabras pronunciadas por una persona que habla es de 125 palabras por minuto. Por consiguiente, mientras usted escucha, usted tiene alrededor del 75 por ciento de su tiempo libre. Usted puede usar este tiempo adicional, no solamente para mejorar su comprensión de lo que se está diciendo, sino también para pensar en respuestas, hacer decisiones, planear acciones que pueda sugerir después. Algunas veces, usted puede hacer preguntas a propósito para tener más tiempo para pensar.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS

COMO LOS AGRICULTORES ACEPTAN LAS NUEVAS IDEAS

Víctor Hugo Buitrón T.

8 al 19 de Mayo de 1978
Anolaima, Colombia

COMO LOS AGRICULTORES ACEPTAN LAS NUEVAS IDEAS*

Algunos agricultores ensayan cualquier nueva idea que se les presente, mientras otros solamente aceptan aquellas ideas que hayan sido ensayadas con buenos resultados por sus vecinos. Una de las mayores preocupaciones de los líderes agrícolas es la de lograr acertar el lapso de tiempo que existe entre la adopción temprana y la tardía de las prácticas recomendadas. Algunas de las ideas y prácticas nuevas las aceptan con rapidez y aparentemente con poco esfuerzo, mientras que otras las aceptan solamente después de varios años de esfuerzo por parte de las agencias y líderes que trabajan con la población rural.

Este retraso entre lo que los agricultores conocen y lo que hacen es uno de los puntos que los sociólogos rurales y otros investigadores han estudiado con esmero durante los últimos años. Algunos aspectos de este problema han sido más cuidadosamente estudiados que otros. Muchos de estos estudios han sido exploratorios, dando como resultado, por lo tanto, descubrimientos puramente tentativos. A pesar de las muchas lagunas que existen en nuestros conocimientos actualmente, también existe la necesidad de reunir e interpretar los resultados de los varios estudios para uso de los líderes y agencias agrícolas.

El propósito principal de esta publicación es dar a conocer el proceso mediante el cual se aceptan las ideas. Este proceso de difusión será tratado desde tres diferentes puntos de vista:

1. Las etapas por las cuales pasa un individuo desde que conoce una idea hasta que la adopta, y los medios que son más efectivos durante las diferentes etapas.

2. Algunas influencias circunstanciales y de grupo que determinan la adopción.

3. Algunas de las características de los agricultores y su relación con el tiempo que estos se tardan para aceptar las nuevas ideas.

A. Etapas del Proceso de Aceptación

La aceptación de una nueva idea constituye un proceso complejo que implica una sucesión de consideraciones y acciones. Generalmente, las decisiones se hacen después de múltiples contactos con las diferentes vías de comunicación. Estos contactos se hacen durante un cierto período de tiempo. Por ejemplo, el promedio de tiempo que transcurrió desde la introducción o conciencia hasta la adopción de la idea de sembrar el maíz híbrido en Iowa fue de 7 años. La adopción de las demás semillas híbridas se ha efectuado con más rápidez . Los cambios relacionados con nuevos métodos y prácticas requieren, normalmente, un período más largo. Sin embargo, una vez que se ha introducido una idea y que se ha iniciado el proceso en la comunidad, se encuentra individuos

---

* Tomado del Informe Especial No. 15 - Servicios de Extensión Agrícola - Universidad del Estado de Iowa - Noviembre de 1965.

en todas las etapas del proceso de aceptación.

Este proceso puede dividirse en las cinco siguientes etapas:

1. Introducción o Conciencia:

Esta es la etapa en que el individuo se da cuenta de que existe la idea o práctica pero tiene pocos conocimientos sobre ella.

2. Interés:

Durante esta etapa el individuo desarrolla su interés por la idea, busca más informes sobre ella y pone sus méritos a consideración.

3. Evaluación:

Durante esta etapa el individuo hace la aplicación mental de la idea y estudia sus méritos en relación con su propia situación. Obtiene más información sobre la idea y decide si debe ensayarla o no.

4. Ensayo:

Aquí, el individuo pone realmente la idea en práctica, generalmente en pequeña escala. Su interés es el de cómo aplicar la práctica; las cantidades, tiempo y condiciones para la aplicación.

5. Adopción:

Esta es la etapa de la aceptación que conduce al uso continuo de las nuevas prácticas e ideas.

Una parte integral del proceso de aceptación es la comunicación de la información durante las diferentes etapas. La información se comunica mediante diferentes vías que pueden, generalmente clasificarse de la siguiente manera:

1. Medios de comunicación para las masas (Periódicos, revistas, radio, televisión y cartas circulares).

2. Vecinos y amigos.

3. Comerciantes y sus agentes.

4. Contactos directos con las agencias agrícolas (trabajadores profesionales de Extensión, Servicio de Conservación de Suelos, Programa de Conservación Agrícola y de Agricultura Vocacional).

B. <u>El Proceso de Difusión</u>

1. En la Etapa de Conciencia o Introducción.

En esta etapa el individuo conoce muy poco sobre la idea fuera del hecho de que esta existe.

Más gente se da cuenta de las nuevas ideas mediante los medios de comunicación para las masas que a través de cualquier otra vía. Esta aseveración cuenta con el apoyo de estudios hechos en diferentes partes del país. Algunos estudios, tales como el del maíz híbrido en el Estado de Iowa, demuestran que los agentes comerciales juegan un papel importante en la creación de conciencia sobre nuevas ideas en relación con los productos comerciales, Los vecinos y amigos son también creadores de conciencia importantes en cuanto a nuevas ideas entre los grupos de bajo nivel económico y social.

Otros estudios revelan que las agencias de gobierno tales como el Servicio de Extensión y otras ocupan el segundo lugar en importancia entre los medios de dar a conocer la existencia de una idea.

Es durante esta etapa que los medios de comunicación para las masas demuestran su mayor eficacia. Es evidente que para la mayoría, los medios de comunicación paras las masas tienen menor importancia como fuentes de información después de que el individuo se ha hecho consciente de la idea

2. En la Etapa del Interés.

Durante esta etapa, el individuo obtiene información sobre la idea. Los medios de comunicación para las masas siguen siendo importantes como fuentes de este tipo de información. Estos medios proporcionan información que es oportuna y facilmente asequible de una gran variedad de fuentes. Muchos dependen de las agencias agrícolas como fuentes de información durante esta etapa, mientras otros dependen de sus vecinos y amigos. Las agencias pueden proporcionar los resultados obtenidos en las estaciones experimentales. Los agricultores que se mantienen en contacto con otras fuentes de información son también un factor importante en el estímulo de las nuevas ideas y prácticas. Aquellas vías de comunicación que proporcionen información general, que la población rural acepte como verídica, son las que tienen mayor influencia durante esta etapa.

3. En la Etapa de Evaluación.

Durante esta etapa el posible adoptador de la idea, la evalua en términos de sus propios recursos. Estudia sus aspectos económicos en relación con la tierra, la mano de obra, el capital, y los ingresos netos. Fuera de los valores económicos hace también una apreciación de la idea desde el punto de vista de su preferencia personas en cuanto a empresas y actividades, los recursos, propósitos e intereses de su familia, y los efectos que la idea pueda tener sobre sus relaciones con sus vecinos y amigos.

Los estudios hechos al respecto demuestran que cuando las personas están evaluando una idea para su propio uso, normalmente, consultan a sus vecinos y amigos porque respetan las opiniones de los demás.

Los que adoptan las ideas con rápidez tienden a depender de las agencias agrícolas durante esta etapa. Los agricultores durante esta etapa, generalmente, buscan fuentes de información que ellos consideran fidedignas. Esto significa que las fuentes son aquellas con los cuales ellos tienen contacto personal, es decir, los vecinos y amigos.

Estas fuentes han probado ser muy hábiles en cuanto a considerar las nuevas ideas dentro de las condiciones locales. Las razones de la aparente falta de importancia que tienen los medios de comunicación para las masas y los agentes comerciales durante esta etapa y otras posteriores en el proceso de la aceptación son las siguientes:

a. La información que se obtiene mediante estas vías es muy general en su contenido;

b. El probable aceptador de las nuevas ideas desconfía de algunos medios de comunicación para las mas porque cree que la información proveniente de ellas está adaptada a los intereses comerciales de quienes las controlan.

4. En la Etapa del Ensayo.

Esta es la etapa durante la cual el agricultor comienza a prepararse para ensayar la nueva idea y, por tanto, le interesa conseguir información sobre cómo y cuándo hacerlo. Siempre que es posible la nueva idea o técnica se ensaya en pequeña escala; por ejemplo, 20 o 30 kilográmos de maíz híbrido se siembran el primer año; los fertilizantes se aplican en pequeñas parcelas, etc. Durante esta etapa las agencias agrícolas, los vecinos y amigos adquieren mayor importancia como fuentes de información. Para poder obtener la información detallada sobre el cómo y el cuándo de la aplicación de nueva técnica es necesario que la información fluya tanto de la fuente hacia el agricultor como del agricultor hacia la fuente. Algunas prácticas requieren ciertos conocimientos técnicos que normalmente los agricultores no tienen.

Los agentes comerciales son importantes proveedores de información durante esta etapa cuando los productos comerciales forman parte de la nueva técnica.

Las vías de comunicación para las masas tienen relativamente poca importancia como fuentes de información durante esta etapa.

5. En la Etapa de la Adopción.

Esta es la etapa en que la idea ha sido completamente aceptada. El individuo se siente muy satisfecho con el uso de la nueva práctica bajo las condiciones existentes. El factor de mayor influencia en el plan continuado de cualquier práctica es la satisfacción personal del individuo con los primeros ensayos. El uso continuado también depende del éxito que el individuo tenga con esa práctica bajo condiciones variables.

Existe evidencia, que los aceptadores buscan la información para interpretar los resultados en relación su propia situación. Es muy probable que esta información se la porporcionan sus vecinos, amigos y las agencias agrícolas.

Un buen conocimiento sobre los fracasos de las nuevas prácticas es un factor importante en la interpretación de los éxitos. Por ejemplo el uso de la semilla de maíz híbrido ha sido a veces descontinuada porque algunos individuos habían sembrado variedades que no eran adaptables a esos climas y condiciones de suelos y, por lo tanto, sus resultados no fueron satisfactorios.

C. El Proceso de Difusión varia con la Clase de Cambio.

Existe una gran variedad en las clases de cambios que pueden hacerse en la agricultura. Estos son de una naturaleza tanto cualitativa como cuantitativa. Un ejemplo de un cambio cualitativo es el de cambiar de no usar a usar fertilizantes comerciales. Un ejemplo de un cambio cuantitativo sería el de variar las cantidades de los fertilizantes que se han estado usando. En algunos cambios, sin embargo, la distinción entre los cualitativos y cuantitativos no es fácil de percibir; por ejemplo un cambio de fertilizante de bajo análisis a uno de alto análisis.

El contenido de los cambios incluye: a) el cambio en la cantidad del esfuerzo humano necesario; b) el cambio en la cantidad de capital o de material físico necesario, c) cambios en las técnicas de manipulado y d) cambios en la habilidad administrativa que se requiere para obtener el máximo de beneficio de la nueva idea. Considerando estos elementos, las prácticas agrícolas pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. Cambios en los materiales o equipo solamente, sin cambiar las técnicas u operaciones (ejemplo; una nueva variedad de semilla).

2. Cambios en las operaciones existentes con cambios o sin ellos en materiales o equipos (ejemplo: cambio en la rotación de los cultivos).

3. Cambios que incluyen nuevas técnicas u operaciones (ejemplo siembras a contorno).

4. Cambio total de la empresa (ejemplo: de cultivos a ganadería).

Esta clasificación de los cambios es muy útil para determinar la función de algunos medios de comunicación en cuanto a efectuar un cambio. Por ejemplo las comunicaciones para las masas de una vía que operan solamente en una dirección (de la fuente hacia el agricultor) pueden ser suficientes para iniciar un cambio en cuanto a una variedad de semilla, mientras que para efectuar un cambio de siembra a surco recto al sistema de siembra a contorno, es necesario emplear una combinación de medios de comunicación que incluyan las comunicaciones personales de doble vía (tanto del agricultor a la fuente como de la fuente al agricultor).

La ventaja relativa del método nuevo sobre el método viejo de hacer las cosas es otro factor que afecta su aceptación. En términos de economía esto equivale a la comparación de la productividad por unidad de inversión o sea la eficacia relativa de nueva práctica. Cuanto mayor sea la eficacia de la nueva tecnología en relación con los buenos resultados, no solamente en forma de bienes económicos sino en otras formas de satisfacción, tanto mayor es la rapidez con que se acepta.

Otro aspecto de las nuevas prácticas que influye sobre el proceso de aceptación es la facilidad relativa con que estas pueden demostrarse y transmitirse, Por ejemplo, la facilidad con que puede demostrarse la ventaja del maíz híbrido sobre las variedades de libre polinización, sin duda ha tenido gran influencia en su rápida aceptación. Por el contrario, la dificultad en demostrar las ventajas de los cultivos en franjas o de una nueva rotación de cultivos ha sido causa de que el proceso de aceptación de estas prácticas sea muy lento.

D. Algunas Caracteristicas Personales y Sociales Relacionadas con la Aceptación de Practicas.

La adopción de prácticas agrícolas la determinan factores sociales, psicológicos y económicos. Las normas de la comunidad y las relaciones sociales constituyen las bases del ambiente general donde el proceso del cambio se lleva a cabo. Las diferentes individuales nos ayudan a comprender las variaciones que existen en cuanto a la adopción de prácticas dentro de la comunidad.

1. Variaciones de los Grupos y de la Comunidad.

En algunos grupos y comunidades la gente considera las ganancias monetarias y los beneficios materiales como el mayor de los valores, mientras que en otras este no es el caso. En algunas de estas comunidades se fomentan los cambios agrícolas y se tienen muchas esperanzas en ellos. El prestigio va adjunto a la adopción de las nuevas ideas y técnicas. En otras comunidades o grupos se da mayor valor a la tradición y se le permite poca libertad al individuo para actuar fuera de las normas del grupo o de la comunidad.

Si la adopción de nuevas prácticas es contraria a las costumbres establecidas y tradiciones de la gente, el innovador puede caer en ridículo y perder prestigio.

El grado de aceptación de los cambios depende de los valores y expectativas del grupo y del grado de aceptación al cambio que puede esperarse en el individuo. Donde la gente se empeña por mantener las tradiciones de familia y los valores del pasado, los cambios ocurren muy lentamente. Por el contrario, en los lugares donde se da mayor importancia al individualismo y al éxito personal, los cambios ocurren con mayor rapidez.

La aceptación de los cambios también depende de la naturaleza del liderazgo y el orden dentro de la comunidad o grupo. En una comunidad, nadie estaba de acuerdo en apoyar un programa para la irradicación de la brucelosis en los hatos de ganado lechero hasta que se logró convencer a un individuo de

la comunidad. Este individuo logró influir sobre los demás agricultores y convencerlos a dar apoyo al programa. En este caso, el cambio se llevo a cabo mediante el líder del grupo. En la mayoría de las comunidades, un solo lider, normalmente, no goza de tal influencia. Siempre que existen líderes en las comunidades es preciso saber identificarlos y hacer uso de ellos. La influencia de los líderes informales es posiblemente mayor cuando los vínculos entre vecinos, la comunidad y la familia son fuertes.

El grado y la naturaleza de las relaciones sociales dentro de la comunidad es de mucha importancia en la difusión de las nuevas ideas y prácticas. Las organizaciones dedicadas a promover los cambios ayudan directa o indirectamente al proceso de difusión. Por el contrario, cuando las relaciones sociales se llevan a cabo entre familiares y mediante visitas y otras actividades informales, la tarea de efectuar un cambio es más difícil. La introducción de cambios puede romper las relaciones entre los miembros de una comunidad; por ejemplo, la introducción de maquinaria moderna hace que la ayuda mutua de trabajo entre ellos pierda importancia. Por lo tanto, la naturaleza de las relaciones sociales en la comunidad es un factor importante en el proceso del cambio.

El grado de limitación de las relaciones sociales dentro de la localidad es otro factor que afecta los cambios. Cuando más amplia sea la orientación social de individuo, tanto mayor es la probabilidad de que acepte contactos fuera de su comunidad, pero por su posición pueden tal vez influír sobre los demás vecinos. El hecho de que la mayoría no tengan relaciones sociales fuera de la comunidad no constituye un factor limitante en la difusión de las nuevas ideas mientras unos cuantos líderes si las tengan.

Las vecindades y los grupos de amigos facilitan el intercambio de información agrícola entre sus miembros. Existe evidencia de que ciertos grupos sociales obstaculizan la difusión de la información agrícola no dejándola salir fuera del grupo. Los miembros de las vecindades y de las agrupaciones de amigos confían mucho más en los demás miembros que en los extraños respecto a la información y consejos sobre la adopción de prácticas agrícolas. Esto se debe al alto grado de identidad que existe entre asociados afines.

Si la información proviene de personas que están bien informadas sobre las nuevas prácticas, los cambios se efectuan con más rapidez que cuando provienen de amigos a quienes no necesariamente están bien informados. Las marcadas diferencias entre las capas sociales constituyen también un factor que afecta la difusión de la información agrícola que se trasmite mediante la vía personal. Por ejemplo, los agricultores arrendatarios de algunas zonas del país no reciben ideas nuevas de los grandes hacendados o agricultores debido a la falta de contacto que existe entre ellos. También sucede que los agricultores que trabajan en pequeña escala no se comunican con los que trabajan en gran escala. La estructura rigida de clases sociales perjudica la comunicación de ideas entre ellas.

2. Variaciones Familiares e Individuales.

Las decisiones dependen de las aspiraciones y capacidades de la familia agrícola. Las aspiraciones de la familia y del individuo se reflejan en sus propósitos, valores y medios de realización. Sus capacidades incluyen el conocimiento general agrícola y la destreza del operador y su familia en el manejo o administración de la finca. Estos están relacionados con tales factores como la edad, educación formal, el estado socio-económico y las relaciones sociales.

Cuanto más educación tiene un individuo, tanto mayor las probabilidades de que adopte las nuevas prácticas agrícolas. Aquellos que cuentan con una educación secundaria y más tienden a adoptar las nuevas prácticas más rapidamente que los de un nivel de educación inferior.

Los operadores jovenes tienden a ser más concientes en cuanto a las nuevas ideas y prácticas y su reacción es más favorable, pero no siempre están en condiciones de llevar a cabo sus planes. Esto puede ser debido a la escasez de capital o tierras disponibles o la falta de libertad para hacer decisiones.

La participación en organizaciones y cooperativas agrícolas en general está asociada con la pronta adopción de las nuevas prácticas agrícolas. La actitud favorable de la familia agrícola hacia la extensión y otras agencias educativas está positivamente relacionada con la aceptación de las prácticas agrícolas.

Los propósitos y valores del individuo y de la familia afectan las decisiones relacionadas con la adopción de las nuevas prácticas agrícolas por cuanto estas constituyen la motivación de la acción. Por ejemplo, el alto valor que se le atribuye a la seguridad, como se refleja en el hecho de poseer tierras libres de deudas y no querer usar capital prestado, se relaciona negativamente a la adopción de las nuevas prácticas. La gente que le dá mucha importancia a la seguridad prefiere usar el dinero para pagar las deudas de sus fincas. Por otra parte, las nuevas prácticas constituyen riesgos que la gente, que da valor a la seguridad, no se atreve a tomar.

El alto valor de las realizaciones y satisfacciones individuales esta positivamente relacionado con la adopción de las nuevas ideas y prácticas. Estas realizaciones y satisfacciones incluyen la educación formal para los miembros de la familia, comodidades para la vida moderna y recreación para la familia.

La actitud en cuanto a la participación de los miembros de la familia en las decisiones sobre el manejo de la finca está relacionada con la aceptación de los cambios. Por ejemplo, dentro del grupo de agricultores que adoptan rapidamente las nuevas prácticas están aquellos que tienen hijos mayores de 12 años que fomentan la adopción. Aquellas familias en que el padre comparte la propiedad de la finca con los hijos adoptan las nuevas prácticas con más rapidez que aquellas en que el padre es el único dueño y administrador de la finca.

E. Sucesión de las Influencias en la Adopción de las Prácticas

Del tiempo en que se forma la idea hasta que se adopta generalmente, una serie de influencias se ponen en juego. Estas incluyen los diferentes medios de comunicar las ideas que se han discutido en la primera parte de este informe.

La importancia relativa de estos medios varía con las etapas del proceso de aceptación que se acaba de discutir. También, los adoptadores rápidos y los lentos dependen de diferentes vías de comunicación, especialmente durante las etapas de EVALUACION Y ENSAYO.

Como puede verse en el Gráfico No. 1, la gente puede clasificarse en las siguientes categorías de acuerdo con la rapidez o lentitud con que adoptan las nuevas prácticas: innovadores, líderes formales de comunidad, líderes locales informales, los adoptadores y los no adoptadores.

1. Los Innovadores.

Son los primeros en adoptar las nuevas ideas. Son independientes en su modo de pensar y mantienen un gran número de contacto con diferentes fuentes. Se les conoce "experimentadores" y como "gente que siempre está ensayando cosas nuevas". Rara vez se les menciona como personas a quien acudir para recibir consejos sobre agricultura. Ellos no son necesariamente líderes de vecindades o de comunidades. Tales personas no existen en todas las comunidades.

2. Los Líderes Formales de la Comunidad.

No son los primeros en probar las nuevas ideas, pero sí de los primeros en usar las prácticas que han sido probadas en sus comunidades. No son personas que experimentan o ensayan con la idea que nunca han sido probadas, pero son muy rápidos en usar las que han sido probadas en sus propias condiciones.

Los líderes formales de la comunidad son normalmente los más grandes y más comerciales de los agricultores en sus zonas. Mantienen contactos directos con las agencias agrícolas, y pueden ser líderes en las organizaciones agrícolas. Tienden a tener un nivel más alto de educación y a leer más boletines, revistas y periódicos que el promedio de las personas en su comunidad. Participan en organizaciones formales y tienen más relaciones sociales que la mayoría.

3. Los Líderes Locales Informales.

Son personas a quienes la mayoría busca como fuentes de información e ideas en relación con las actividades agrícolas. No son necesariamente innovadores o adoptadores rápidos, pero adoptan las ideas más rápidamente que la mayoría de los que los buscan como fuentes de información. Se mantienen en contacto con las agencias agrícolas y con otros agricultores fuera de sus comunidades quienes ya han ensayado las ideas. Son muy semejantes a la mayoría en sus características personales y sociales, pero los demás siempre

esperan que ellos tomen la iniciativa dentro de sus grupos. Su liderazgo está apoyado en la confianza de la gente de que es "sano y completo", y en la habilidad que demuestra en usar siempre el buen juicio. El individuo mantiene su posición de líder informal solamente mientras lo demás consideren que posee esas atribuciones.

Estos líderes locales informales llamados también líderes de adopción son eslabones muy importantes en la cadena de las comunicaciones. Según las investigaciones, los agricultores reconocen a estos líderes informales como vecinos y a amigos en vez de líderes, porque esto es lo que ellos significan para estas gentes. Sus compañeros tampoco los consideran como líderes. Su liderazgo no establece mediante una elección, sino que se establece por actos que logran ganarle el respeto de los demás. Estos líderes informales no son siempre los que van en busca abiertamente de oficinas o posiciones en las organizaciones formales. Tampoco son necesariamente líderes voluntarios que se recomiendan ellos mismos y ofrecen sus servicios a los agentes agrícolas locales o al instructor de agricultura vocacional. Su liderazgo está orientado hacia aquellos que los siguen y no hacia aquellos que él considera como líderes.

Los adoptadores tardíos constituyen la mayoría de la gente de la comunidad que adopta nuevas ideas. Este grupo depende primordialmente de los líderes locales informales para obtener información e ideas, aunque hay quienes se mantienen en contacto con las agencias agrícolas y conocen las ideas madiante las vías de comunicación para las masas. Los adoptadores tardíos son personas de un nivel cultural más bajo, participan menos en las actividades de la comunidad y son de más edad que los que adoptan rapidamente las ideas. Hay algunos que a pesar de que una práctica les puede ser util nunca la adoptan. Estos tienen todavía menos educación y relaciones sociales que los adoptadores, tardíos.

En toda comunidad siempre hay algunos a quienes la práctica no les es útil, y para quienes estas generalizaciones no tienen ningún valor.

Cuadro No. 1

Sucesión de Influencias en la Adopción de Prácticas dentro de un Area Determina

Innovadores	Líderes Formales de la Comunidad	Líderes Locales Informales	Ada T
Relaciones amplias con fuentes fuera de la comunidad: a) Universidades y otras fuentes de investigación. b) Publicaciones técnicas.	Mantienen mayores relaciones con: a) Agencias agrícolas b) Periódicos y revistas agrícolas c) Innovadores	Mantienen mayores relaciones con: a) Agencias agrícolas b) Líderes formales de comunidades. c) Medios de comunicación para las masas	Mantie nes co a) Líd mal b) Otr

RESUMEN Y APLICACION

El aprendizaje y la adopción de las nuevas ideas requiere una sucesión de varias etapas. Estas etapas pueden clasificarse como: introducción o conciencia, interés, evaluación, ensayo y adopción. Las comunicaciones para las masas tienen su mayor efecto en las etapas de conciencia y de interés. Los vecinos y amigos son importantes. Los comerciantes y sus agentes constituyen fuentes importantes de información cuando durante la etapa de ensayo se usan productos comerciales. Existen también variaciones en los tipos de comunicaciones de acuerdo con la naturaleza del cambio que se desea efectuar. Las variaciones en el tiempo necesario para efectuar el cambio son determinados por factores del individuo, del grupo y de la comunidad. Estos factores determinan las decisiones de los agricultores al considerar estos las nuevas ideas y prácticas.

La adopción de una nueva idea sigue una sucesión de influencias desde el tiempo en que se forma la idea hasta que esta se convierte en una práctica aceptada. En este proceso de difusión las personas pueden clasificarse en diferentes tipos basados en el tiempo que estas se toman para aceptar las nuevas ideas oprácticas. La clasificación es la siguiente: innovadores, líderes formales de la comunidad, líderes locales informales, y los adoptadores tardíos.

Una de las funciones de los líderes de agricultores es la de difundir nuevas ideas y prácticas. Su tarea es la de acelerar el proceso de difusión de las ideas desde sus fuentes hasta llegar a que puedan hacer uso de ellas.

Para que su trabajo sea eficaz el individuo debe conocer las técnicas que debe usar durante las diferentes etapas y como aplicarlas con toda efectividad.

El líder debe saber determinar la etapa del proceso de difusión en que se encuentra su gente. Por ejemplo, sería una pérdida de tiempo y de energía dedicarse a enseñar a las personas cómo hacer algo, o sea, dar información pertinente a la etapa de ENSAYO cuando la mayoría de ellos están en la etapa en que necesitan informes sobre la idea, es decir en la etapa de INTERRES.

Para ser más eficaz, el líder agrícola debe saber como usar todas las vías de comunicación disponibles, Por ejemplo, los líderes informales tienen influencias sobre la gente y ciertos contactos que ninguna otra vía de comunicación puede tener. Para que el líder informal trabaje lo mejor posible es necesario trabajar con él informalmente. Si al líder informal se le reconoce públicamente, su posición de líder puede ser perjudicada y, por lo tanto puede perder la influencia que lo hace un factor importante en la extensión y otros programas.

Para ser un trabajador eficiente de educación uno tiene que conocer bien lo siguiente:

a. La naturaleza del proceso de aceptación.

b. Los valores y aspiraciones de la gente con quien se tiene que trabajar.

c. Las relaciones de los grupos formales e informales dentro de la zona en que se trabaja.

d. La disponibilidad y el uso más apropiado de las comunicaciones para las masas.

e. La sucesión y las relaciones de la influencias en la aceptación de las nuevas ideas.

Además de conocer bien el uso de las diferentes vías de comunicación para lograr la adopción de prácticas, los educadores deben conocer las costumbres, valores y aspiraciones de la gente con quien ellos trabajan. Los cambios se aceptan cuando sirven de apoyo para estos valores y aspiraciones. Por lo tanto, es muy importante demostrar cómo y hasta qué grado esto sucede. A los agricultores que sienten gran seguridad en poseer sus fincas libres de deudas hay que demostrarles cómo la adopción de nuevas y mejores prácticas contribuirá a este fin. A los que dan gran valor a las conveniencias materiales puede demostrárseles que la adopción de nuevos métodos agrícolas les ayudará a obtener estas conveniencias.

Finalmente la persona que trata de acelerar el proceso de aceptación de las nuevas ideas y prácticas debe estar enterado del proceso total y de la sucesión de influencias en las diferentes partes del proceso. Es necesario entrelazar lo impersonal con lo personal y lo técnico con lo que no es técnico. En este sentido, efectuar un cambio es un arte que requiere sensibilidad en las muchas fases de este proceso; también requiere la habilidad de hacer el uso más efectivo de los varios medios de ejercer la influencia para lograr la aceptación.

X-10-77.
mideb.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS

CUADROS DE CONSUMO Y PRODUCCION

8 al 19 de Mayo de 1978
Anolaima, Colombia

Cuadro No. 1

América Latina: Consumo diario aparente per cápita de calorías y proteínas en 1971-1973 a/

País		Calorías	Proteínas (granos)
Argentina	:	3.222	95
Uruguay	:	3.077	98
Chile	:	2.781	77
Brasil	:	2.757	67
México	:	2.657	61
Panamá	:	2.580	62
Costa Rica	:	2.576	63
Jamaica	:	2.543	67
Guyana	:	2.539	56
Cuba	:	2.515	63
Paraguay	:	2.510	70
Barbados	:	2.488	75
Venezuela	:	2.468	62
Nicaragua	:	2.467	69
Trinidad & Tobago	:	2.412	65
Perú	:	2.380	62
Colombia	:	2.191	50
Guatemala	:	2.155	58
Honduras	:	2.102	53
Rep. Dominicana	:	2.074	50
Bolivia	:	2.032	47
Ecuador	:	1.948	43
El Salvador	:	1.916	51
Haití	:	1.793	39
América Latina		2.570	66

a/ Según FAO el consumo diario mínimo de alimentos para que un ser humano se desarrolle normalmente es de 2.550 calorías y 71 gramos de proteínas.

Fuente: ECLA Latin America Development and the International Economic Situation, Part One, Vol. 1, 1975.

Cuadro No. 2

Indices de Producción Agropecuaria Total y Per Cápita 1960-1973

(1961-1965 = 100)

AÑOS	Países Desarrollados		Países en Desarrollo		Latinoamérica		TOTAL MUNDIAL	
	Total	Per Cápita	Total	Per Cápita	Total	Per Cápita	Total	Per Cápita
1960	96	100	92	99	88	96	49	100
1961	95	97	94	99	94	99	95	99
1962	98	99	97	100	96	99	98	100
1963	99	99	100	100	100	100	100	100
1964	103	102	104	102	100	97	103	101
1965	104	102	104	99	109	103	104	100
1966	111	107	106	98	107	99	109	103
1967	115	110	111	101	112	100	114	106
1968	119	113	115	102	112	98	118	107
1969	117	110	121	104	117	99	118	105
1970	119	111	126	106	120	99	121	106
1971	125	115	128	105	124	99	126	108
1972	124	113	125	100	126	98	124	104
1973	133	121	132	103	126	96	133	110

Fuente: USDA "Agriculture in the Americas" ERS 1976

Crecimiento de la Inversión Directa, 1929 a 1968

	Valor (miles de millones de dólares)				Tasa de crecimiento		Participación (porcentaje)		
	1929	1950	1960	1968	1950-1960	1960-1968	1950	1960	1968
Total regiones	9.5	11.8	31.9	64.8	10.4	9.3	100	100	100
Canadá	2.0	3.6	11.2	19.5	12.0	7.2	31	35	30
América Latina *	3.5	4.6	8.4	13.0	6.2	5.6	39	26	20
Europa	1.4	1.7	6.7	19.4	14.7	14.2	14	21	30
Otras regiones	0.6	1.9	5.6	12.9	11.4	11.0	16	17	20
Sectores									
Manufactura	1.8	3.8	11.1	26.4	11.3	11.5	32	35	41
Petróleo	1.1	3.4	10.8	18.8	12.3	7.2	29	34	29
Minería	1.2	1.1	3.0	5.4	10.6	7.6	9	9	8
Otros	3.4	3.5	7.0	14.2	7.2	9.3	30	22	22

* Incluye territorios no autónomos.

Fuente: Survey of Current Business, varios números. Elaborado por la CEPAL.

Nota: Tomado de Naciones Unidas. Estudio económico de América Latina, 1970. p. 305.

Evolución de la Producción Agropecuaria y Manufacturera

PAIS	Agropecuaria Tasa de crecimiento anual (porcentaje)			Manufacturera Tasa de crecimiento anual (porcentaje)		
	1951-1953 a 1959-1961	1959-1961 a 1966-1968	1966-1968 a 1969	1951-1953 a 1959-1961	1959-1961 a 1966-1968	1966-1968 a 1969
Argentina	1.8	2.3	2.2	5.0	4.1	6.2
Bolivia	0.3	2.7	3.6	-1.3	7.9	7.0
Brasil	4.8	4.1	4.4	9.9	5.2	10.0
Centroamérica						
Costa Rica	3.6	4.8	7.4	7.2	9.3	8.7
El Salvador	3.9	2.7	1.6	5.7	10.1	4.8
Guatemala	3.4	3.9	3.9	5.1	7.7	8.0
Honduras	2.4	4.6	1.0	6.0	8.5	7.7
Nicaragua	2.8	5.7	1.0	6.7	10.7	9.9
Colombia	3.3	3.1	5.5	6.8	5.5	6.3
Chile	3.1	2.9	0.2	4.8	5.9	2.9
Ecuador	3.3	3.0	2.3	4.5	6.0	4.8
México	4.9	4.3	2.6	6.3	8.8	7.8
Panamá	4.1	5.6	5.6	8.6	11.8	11.3
Paraguay	2.3	2.7	2.7	2.0	5.0	5.6
Perú	3.7	2.4	-0.1	6.9	8.7	3.6
República Dominicana	4.6	1.1	5.0	5.4	2.9	4.5
Uruguay	-0.3	0.7	3.0	2.5	1.1	3.4
Venezuela	4.7	6.1	4.2	10.1	6.9	5.1
TOTAL	3.7	3.7	3.5	7.0	5.9	7.4

Fuente: CEPAL, a base de las estimaciones de las cuentas nacionales.

Nota: Tomado de: Naciones Unidas. Estudio económico de América Latina, 1970. pp. 14, 16.

Distribución sectorial de la inversión directa por regiones, 1968
(porcentajes)

	Manufactura	Petróleo	Mineria	Otros	Total
Canadá	43.9	21.0	13.5	21.6	100.0
América Latina*	30.8	28.0	14.4	26.8	100.0
Europa	55.6	23.9	0.3	20.2	100.0
Otras regiones	23.6	50.1	6.2	20.1	100.0
Total	40.7	20.1	8.3	21.9	100.0

Fuente: Survey of Current Business, varios números. Elaborado por la CEPAL.
* Incluye territonios no autónomos.

Estados Unidos: tasa de crecimiento de la inversión por sectores y regiones, 1960-1968

	Manufactura	Petróleo	Minería	Otros	Total
Canadá	7.4	5.5	9.0	7.6	7.6
América Latina	12.8	2.0	4.5	4.8	5.6
Europa	13.9	12.9	2.7	17.5	14.2
Otras regiones	16.4	8.9	12.8	10.5	10.9
Total	11.5	7.2	7.6	9.3	9.3

Fuente: Survey of Current Business, varios números. Elaborado por la CEPAL.

Nota: Los anteriores cuadros fueron tomados de: Naciones Unidas. Estudio económico de América Latina, 1970. pp.305-306.

Inversiones directas de los Estados Unidos en Colombia 1960-1970

Año	Valor de las inversiones en los Estados Unidos en las actividades económicas indicadas (US$1.000.000)						
	Total	Minería y fundición	Petróleo	Manufacturas	Servicios Públicos	Comercio	Otros
1960	424	a/	233	92	28	46	25
1961	425	a/	230	95	29	49	23
1962	455	a/	257	102	27	51	19
1963	465	a/	246	120	27	52	19
1964	508	a/	255	148	30	53	22
1965	526	a/	269	160	29	49	20
1966	571	a/	277	190	29	54	21
1967	597	a/	294	192	29	56	26
1968	632	a/	323	195	29	58	26
1969	684	a/	342	220	a/	a/	123
1970	691	a/	334	229	a/	a/	128

a/ La cifra es menor que la mitad de la unidad y está incluida en "otros".

Nota: Tomado de: Unión Panamericana e Instituto Interamericano de Estadística. América en cifras. Situación económica: balanza, pago, ingreso nacional, moneda.

Estados Unidos: Inversión directa en América Latina, 1968

	Total	Estructura Sectorial del País					
		Minería	Petróleo	Manufacturas	Servicios públicos	Comercio	Otros
Total América Latina	100	13	27	33	6	11	10
México	100	8	3	68	2	12	7
Panamá	100	2	19	6	6	37	30
Otros países centroamericanos	100	4	25	15	18	6	33
Argentina	100	*	*	64	*	5	31
Brasil	100	5	6	69	2	13	5
Chile	100	61	*	7	*	4	28
Colombia	100	-	51	31	5	9	4
Perú	100	61	6	14	3	7	9
Venezuela	100	*	68	14	1	10	7
Otros países sudamericanos	100	8	42	13	11	8	18

Fuente: Survey of Current Business, octubre de 1969.
* Incluido en otros sectores.

Nota: Tomado de: Naciones Unidas. Estudio económico de América Latina, 1970. p. 306.

Rentabilidad incluso regalías y asistencia técnica, 1965-1968
(porcentajes)

	Total	Petróleo	Manufacturas	Diversos*
Todas las regiones	14	14	14	12
Canadá	10	16	11	9
América Latina	15	16	14	10
Europa	12	10	15	15
Otras regiones	24	29	20	16

Fuente: Survey of Current Business. Elaborado por la CEPAL.
* Incluye la minería.

Nota: Tomado de: Naciones Unidas. Estudio económico de América Latina, 1970. p.309.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS

CUANDO USTED DA CONSEJOS O RECOMENDACIONES

Víctor Hugo Buitrón T.

8 al 19 de Mayo de 1978
Anolaima, Colombia

CUANDO USTED DA CONSEJOS O RECOMENDACIONES

Victor Hugo Buitrón *

En las siguientes afirmaciones, determine cuáles de ellas son útiles y cuáles no lo son. Todas las ideas no son necesariamente correctas, esto es, no todas favorecen el proceso de aconsejar adecuadamente. Algunas de las ideas que generalmente son correctas, puede ser que no se apliquen a ciertas situaciones específicas o a ciertas personas en ocasiones dadas.

1. Antes de dar un consejo o hacer alguna recomendación, pregúntese a sí mismo, "Estoy yo preparado o soy la person indicada para hacer una afirmación correcta?

2. Dé a cualquier persona toda clase de consejos libremente.

3. A mucha gente no le gusta recibir consejos.

4. Antes de dar un consejo, pregúntese a sí mismo. "Ganaría yo algo si él siguiese mi consejo?

5. Evite aconsejar pues usted podría sobrepasarse en su consejo.

6. No dé ningún consejo.

7. Es relativamente fácil colocarse en la posición de otro cuando se dá un consejo.

8. Evite cualquier cosa que a usted no le gustaría si la otra persona estuviera dando el consejo.

9. Si su consejo está basado en su opinión personal, dígalo así.

10. Cuando usted esté dando un consejo dígale a la otra persona las razones que lo indujeron a usted a hacer la decisión.

11. Permita que la otra persona pueda dar su opinión.

12. Reconozca que un consejo no siempre puede ser agradable. Esté preparado para hacer los ajustes necesarios.

13. El mejor consejo es aquél que es exacto.

14. Un consejo distorsionado es la forma más débil de aconsejar.

---

* Especialista en Extensión Agrícola del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas.

15. Como regla general la gente no acepta consejos.

16. Nunca dé un consejo a menos que el otro lo desee.

17. Un buen susto es más valioso para un hombre que un consejo.

18. El arte de aconsejar bien está limitado a unos pocos que "saben".

19. Los peores hombres a menudo dan mejores consejos.

20. Siempre que sea posible dé el consejo en forma de pregunta o de alternativa.

21. Aquél que necesita más del consejo, generalmente es el que menos gusta de ser aconsejado.

22. No importa lo duro que el consejo sea, no le hace daño a nadie.

23. Es tan fácil aconsejarse a usted mismo como a otros, y en uno y otro caso, es igualmente inútil.

24. En muchas ocasiones usted tiene información que usted debería revelar a la persona que necesita.

25. Antes de dar un consejo, asegúrese de que usted es justo y que tiene la información necesaria para demostrar que su consejo es bueno.

26. Lo que es bueno para sociedad es más importante que los intereses del individuo.

27. Usted puede estar seguro de que uste conoce lo que es bueno para el individuo.

28. El dar consejo es una forma fácil de crear antagonismo en la gente.

29. El consejo, por su propia definición, debe ser siempre una opinión.

30. No hay nada más difícil que el arte de dar un consejo agradable.

31. La gente generalmente solicita nuestra opinión sólo con el propósito de obtener la aprobación de la suya misma.

32. El consejo es algo que la mayoría de nosotros "damos hasta que duele"!

33. Consejos son las sugerencias que usted da a otra persona y que usted cree redundarán en beneficio de usted.

¿ POR QUE ESCUCHAR ?

Probablemente se le ha dicho a usted, una y otra vez, que debe escuchar más. Sin embargo, hasta que usted vea que hay un valor real en tal actividad, probablemente usted continúe actuando en la forma como usted siempre lo ha hecho. En consecuencia, examinemos brevemente algunos de los valores del saber escuchar.

1. ESCUCHAR BIEN PUEDE REDUCIR LA TENSION... Dándole la oportunidad a otra persona a desahogarse, esto es, a explayarse sobre su problema o puntos de vista, puede ayudar a "aclarar la atmósfera" o a reducir la tensión y hostilidad.

2. USTED PUEDE APRENDER MIENTRAS ESCUCHA ... Usted puede aprender sobre la materia que se discute, o sobre la persona que habla. Lo que usted aprende puede aumentarse si usted hace lo siguiente:
1) Si escuha, más allá de las palabras, significados; 2) escuche en busca de los hechos que están detrás de las palabras; 3) escuche buscando las respuestas a las preguntas que usted hace; 4) escuche el contexto de lo que la persona está diciendo; 5) escuche a la persona que lo dice (considerando sus emociones, inteligencia, temperamento, facilidad de palabra, hábitos de reacción, etc.).

3. ESCUCHAR BIEN PUEDE GANARLE AMIGOS ... Una persona simpatizará con usted por permitirle hablar y por escucharle atentamente cuando él se expresa a sí mismo.

4. ESCUCHAR PUEDE RESOLVERLE UN PROBLEMA A OTRA PERSONA ... Al darle una oportunidad a alguien para que hable su problema con usted, puede: 1) clasificar el pensamiento de esa persona sobre la materia; 2) darle oportunidad para su aflojamiento y desahogo emocional.

5. ESCUCHAR PUEDE AYUDAR A RESOLVER PROBLEMAS MUTUOS Y A ELIMINAR DESACUERDOS ... Usted no puede estar inteligentemente de acuerdo o en desacuerdo con otra persona hasta que usted comprenda sus puntos de vista. Solamente cuando el uno y el otro se comprenden, es cuando se puede buscar la solución a los problemas.

6. ESCUCHAR CONDUCE A UN MEJOR TRABAJO Y A UNA MAYOR COOPERACION DE LOS DEMAS ... Cuando una persona se percata de que usted está realmente interesada en ella y en sus problemas, pensamientos y opiniones, ella lo respeta a usted y a la organización que usted representa. Además, ella estará motivada a cooperar con usted.

7. ESCUCHAR PUEDE ESTIMULAR A LA PERSONA QUE HABLA.... Cuando ésta se da cuenta de que se le escucha con avidez e inteligencia, se siente estimulada a hacer una mejor presentación de sus ideas.

8. ESCUCHAR AYUDA A HACER MEJORES DECISIONES ... Al escuchar a otros, usted puede capitalizar sobre la experiencia de gente que está trabajando en cosas similares; esto puede ayudarle a usted a hacer mejores juicios, así como también a descubrir información adicional.

9. ESCUCHAR PUEDE AYUDARLO A MEJORAR SU TRABAJO ... Trate de pedirles a las personas con quienes usted trabaja, o para quienes usted trabaja, sugerencias sobre cómo mejorar su trabajo ... y ESCUCHE. Usted probablemente se sorprenderá de las muchas ideas que puede obtener de esta manera.

10. ESCUCHAR PUEDE AYUDARLE A USTED A "VENDER" IDEAS ... Haga la pregunta adecuada a la gente, y despues ESCUCHE. "¿Qué ventajas encuentra usted al hacer este trabajo de esta manera?". "¿Si usted tratara de explicarle a un vecino las mejores características de su tractor, qué le diría usted?" "¿Cuáles son los mejores caminos para iniciar tal programa en esta zona?". Permítales a ellos que se lo digan a usted; y que al mismo tiempo acepten la idea o el producto.

11. ESCUCHAR PUEDE EVITAR DIFICULTADES ... Frecuentemente cuando en una discusión hablamos antes de escuchar a la otra parte, sencillamente nos cortamos la propia cabeza, hacemos decisiones que luego nos gustaría retirar, hacemos críticas de las cuales luego nos arrepentimos, o nos comprometemos a una acción que no podemos o no debemos llevar a cabo. ESCUCHE ... después hable.

12. ESCUCHAR PUEDE DARLE A USTED CONFIANZA ... Si sigue el curso de la discusión, usted puede confiar que lo que usted dice es pertinente. Si escucha o comprende los argumentos del interlocutor, usted puede tener confianza en refutarlos inteligentemente. Si usted escucha, puede identificar vacíos o lagunas en el argumento de otras personas, y por consiguiente, aumentar la confianza en su propio caso. Si escucha, usted puede tener mas confianza en que el informe que usted haga de la discusión será más completo, que el del resto de las personas.

13. ESCUCHAR PUEDE DARLE TIEMPO PARA PENSAR ... El promedio de palabras pronunciadas por una persona que habla es de 125 palabras por minuto. Por consiguiente, mientras usted escucha, usted tiene alrededor del 75% de su tiempo libre. Usted puede usar este tiempo adicional, no solamente para mejorar su comprensión de lo que se está diciendo, sino también para pensar en respuestas, hacer decesiones, planear acciones que pueda sugerir después. Algunas veces, usted puede hacer preguntas a propósito para tener más tiempo para pensar.

Preparado por el Dr. A. Co rad Posz, Assistant Professor, Comunication Skills, Michigan State University.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS

CUATRO NECESIDADES BASICAS PARA EL DESARROLLO DE LA AGRICULTURA

W.W. Rostow

3 al 19 de Mayo de 1973
Anolaima, Colombia

CUATRO NECESIDADES BASICAS PARA EL DESARROLLO DE LA AGRICULTURA*

W.W. Rostow **

Los Estados Unidos están comprendiendo que a medida que pasa el tiempo el rendimiento agrícola, la productividad y la organización de la comercialización en los países en desarrollo deben ser tenidos muy en cuenta en su política de ayuda y desarrollo para Asia, el Medio Oriente, Africa y la América Latina. La primera razón y la más fundamental para esto es la creciente realización de que el rendimiento agrícola por cabeza en la América Latina y en Asia está disminuyendo. La verdad lisa y llana es que el rendimiento agrícola no puede hacerle frente al aumento de la población y, a medida que pasa el tiempo, nos podríamos ver en el caso de que las necesidades mínimas de nutrición no pudieran ser satisfechas ni por la producción agrícola local ni por los excedentes de los Estados Unidos. La sombra del hambre es, por lo tanto, la primera y más básica consideración para el futuro.

Sin embargo, también está claro que la próxima etapa del desarrollo industrial requiere que se le preste especial atención a la agricultura, no sólo como fuente de alimentos sino como fuente de materias primas industriales, de divisas y como mercado para los productos industriales. Muchas regiones del mundo están al final de una fase de desarrollo industrial y al comienzo de otra. La primera fase estaba enfocada, como es natural, a construír las bases para la industria moderna. Su forma más común era el desarrollo de industrias para subsistir las importaciones protegiendo las mismas con barreras arancelarias muy elevadas.

Esta primera ola importante de industrialización ha sido testigo de muchos e importantes progresos en los países en desarrollo. Se han construído grandes ciudades modernas. Se han adquirido conocimientos en administración gubernamental. Se ha desarrollado la eficiencia y habilidad no sólo en la industria textil sino también en la metalúrgica, los productos químicos, la electrónica y otras ramas especiales de la industria moderna. Y la mano de obra ha adquirido una capacitación que a veces puede compararse con cualquiera de los Estados Unidos, Europa o Japón. Pero todo este proceso también ha creado ciertas distorsiones importantes en la estructura económica de estas naciones.

Como ya observamos anteriormente, la producción agrícola no se ha expandido de manera tal que pueda aprovechar las posibilidades, ya sea para proveer de alimentos a las ciudades en rápido desarrollo o para proporcionar materias primas para la industria y la exportación. El campo, donde aún vive la mayoría de la población de las zonas en desarrollo, tampoco se ha convertido en mercado vital para los fabricantes. Así, con mercados limitados, el ritmo de la industrialización no ha sido suficiente para absorber a las familiar que abandonaron los pueblos y ahora viven en la pobreza y en el semi-desempleo en los alrededores de las ciudades.

---

* "SPAN", Vol. 8, No. 1, 1965.

** Consejero y Presidente del Consejo de Planeamiento de políticas del Departamento de Estado de los Estados Unidos.

Es la existencia de estas distrosiones lo que explica la tasa de crecimiento relativamente lenta en algunas de las naciones en desarrollo más avanzadas. La tarea en tales países es la de pasar de su primera fase de industrialización, basada en industrias para la substitución de importaciones, a un impulso sostenido hacia la madurez industrial. La industrialización comenzada sobre un frente limitado -en unos pocos sectores, en unas pocas ciudades- debe ser extendida ahora hasta abarcar completamente la vida relativamente estancada de las áreas rurales.

Qué abarca esto? En forma básica, significa que los cuatro elementos críticos a continuación deben ser aplicados, en forma sistemática, a la agricultura:

1. Asistencia técnica en forma práctica y pertinente.

2. Crédito para permitir al agricultor realizar el cambio de cultivos de baja productividad para su propio uso, a cultivos remunerativos más productivos.

3. Medidas para asegurar al agricultor precios justos a través de la modernización de la organización de la comercialización.

4. La oferta de incentivos al agricultor en forma de equipo agrícola y fertilizantes buenos y baratos por un lado, y por el otro, de productos simples manufacturados.

Si se examinan los pocos casos en que se logró éxito en el desarrollo agrícola durante la pasada década, se puede percibir que se obtuvo un progreso en una zona particular cuando estuvieron presentes estos cuatro elementos. En algunos casos esto es lo que han hecho empresas grandes que administran importantes cultivos de exportación, por ejemplo algodón, tabaco, bananas, té, azúcar y café. En otros casos, elaboradores de productos alimenticios suministraron la combinación necesaria, (por ejemplo, plantas para la elaboración de productos lácteos, productoras de alimento para aves de corral, productores de sopas envasadas, etc.). Más aún, en otros casos, las cooperativas de productores reunieron estos cuatro elementos esenciales.

Lo esencial es llegar más allá de la tradición de la asistencia técnica y considerar la agricultura como un sistema de producción, de la misma manera que se considera la producción industrial, obteniendo para cada agricultor individual el medio ambiente técnico, crediticio y de distribución en el cual su impulso natural de mejorar su posición pueda resultar efectivo.

Entre estos elementos es de vital importancia el mejoramiento de la distribución, tanto del campo a la ciudad como de la ciudad al campo. Lo que resultó cierto para Europa en 1954 resulta cierto ahora acerca de la teoría y la práctica de la política de desarrollo a través de Asia, el Medio Oriente, Africa y la América Latina: "La distribución es un campo de los estudios científicos y de la investigación que en Europa ha sido relativamente ignorado. En parte, esta negligencia tiene su origen en un pensamiento equivocado, es decir, el pensar según la tradición fisiocrática que considera el proceso de la distribución de productos y la provisión de servicios como una actividad más o menos estéril contrastándola con la producción de los artículos en sí.

La organización arcaica de la comercialización brinda ahora los siguientes resultados típicos: grandes pérdidas, especialmente en los productos perecederos; un aumento de precio entre el mercado del campo y el de la ciudad que, en realidad, engaña tanto al agricultor como al consumidor urbano; daña el interés del agricultor para dedicarse a la producción de cultivos remunerativos de mayor rendimiento; e impide a los fabricantes la entrada a importantes mercados rurales en potencia.

Fue a la vista de esta consideraciones que el Comité Interamericano de la Alianza para el Progreso que se reunió en México en Junio de 1964, añadió a la Alianza para el Progreso un programa que consta de nueve puntos dedicados a modernizar la organización de la comercialización entre el campo y la ciudad. Se necesitan programas similares para las otras regiones en desarrollo.

Además de estos cambios de énfasis en la estrategia del desarrollo, el problema agrícola y de nutrición con que nos enfrentamos pide un nuevo enfoque de dos proyectos específicos: la producción de fertilizantes y su uso, y la conversión económica del agua salada para usos agrícolas en ciertas regiones áridas. Los fertilizantes químicos y el agua por sí solos no son, por supuesto, suficientes para producir alimentos: deben estar aunados con otros elementos de producción, incentivos y organización de la comercialización. Pero un esfuerzo masivo para proporcionar estos elementos básicos de la agricultura en una mayor escala puede ayudar a forzar el ritmo del desarrollo agrícola en un frente más amplio.

Así la necesidad más básica del hombre, converge con las exigencias de la siguiente etapa de la industrialización para dar a la política de desarrollo agrícola, en todas sus dimensiones, una nueva y central importancia. Las habilidades generadas en la primera fase del desarrollo urbano/industrial.-habilidades técnicas y de organización- deben ser ahora volcadas a los problemas de la producción y distribución agrícola. Los que estamos fuera y nos interesa el futuro de las naciones en desarrollo, tanto en el sector público como en el privado, en los años venideros, se nos presentarán nuevos desafíos al tratar de sustentar este esfuerzo de importancia crítica.

X-14-77
iff.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS

EL PROCESO DE ADOPCION

Everett M. Rogers

8 al 19 de Mayo de 1978
Anolaima, Colombia

EL PROCESO DE ADOPCION*

Las implicaciones de la investigación sobre la difusión de innovaciones pueden servir como base teórica para una estrategia de cambio.

Everett M. Rogers**

Desde la creación del Servicio Cooperativo de Extensión su objetivo principal ha sido cambiar el comportamiento humano enseñando a la gente a aplicar los resultados de la investigación científica. En años recientes, los extensionistas mismos han empezado a adoptar los resultados de la investigación científica sobre la forma en que se diseminan las nuevas ideas agrícolas. Así, los agentes de Extensión están adoptando los medios que ellos tratan de desarrollar en los agricultores y amas de casa/1. Aunque ayudados por varios resúmenes excelentes de unos 300 estudios sobre la difusión de nuevas ideas agrícolas y de mejoramiento del hogar/2, la mayoría de los agentes de Extensión probablemente tienen solo un conocimiento fragmentario de los resultados disponibles.

El propósito del presente artículo es revisar y sintetizar los resultados de investigaciones sobre la difusión de innovaciones/3 y de señalar sus implicaciones para los extensionistas. En cierto sentido, el presente artículo pretende ofrecer una base teórica sobre la cual los extensionistas puedan asentar su propia "estrategia de cambio".

---

* Traducido de: Journal of Cooperative Extension 1 (1): 16-22.

** Everett M. Rogers es Profesor Asociado de Sociología Rural y Líder Estadual, Desarrollo de Recursos, Ohio State University, Columbus, Ohio.

1/ A. W. van den Ban, "Research in the Field of Advisory Work", Netherlands Journal of Agricultural Science, IX (May, 1961), 122-133.

2/ North Central Rural Sociology Subcommittee for the Study of Diffusion of Farm Practices, How Farm People Accept New Ideas, Iowa Agricultural Extension Service Report (Ames: Iowa State University, November 15, 1955); and North Central Rural Sociology Subcommittee for the Study of Diffusion of Farm Practices, Adopters of New Farm Ideas: Characteristics and Communication Behavior, Michigan Agricultural Extension Service Bulletin (East Lansing: Michigan State University, October, 1961).

3/ This review is based largely upon Diffusion of Innovations, by Everett M. Rogers (New York: Free Press of Glencoe, 1962).

Todos los extensionistas son agentes de cambio -profesionales que intentan influenciar las decisiones de adopción en una dirección que ellos consideran deseable. El propósito original del Servicio Cooperativo de Extensión, como se indica en su derecho de nacimiento por Smith-Lever, establece claramente que los extensionistas son agentes de cambio y que la difusión de nuevas ideas es de su interés central. "Para ayudar a difundir información práctica y útil entre la gente de los Estados Unidos sobre materias relacionadas a la agricultura y al mejoramiento del hogar, y a estimular la aplicación de la misma... se llevará a cabo trabajo de extensión agrícola en ..."

HISTORIA DE LA INVESTIGACION SOBRE DIFUSION

La historia de la investigación de sociología rural sobre la difusión de innovaciones data de 1920. En esa época el Servicio Federal de Extensión estimuló la evaluación de la efectividad del programa de Extensión. Como medida conveniente de la efectividad de varios métodos de extensión, M. C. Wilson/4 y sus colegas usaron la adopción de prácticas agrícolas y de mejoramiento del hogar. Los métodos de investigación de Wilson han tenido influencia considerable sobre estudios posteriores. Es tal vez significativo que la investigación sobre difusión fue empezada por los evaluadores del programa del Servicio de Extensión. Al presente, puede ser necesario que los resultados de esta investigación sean integrados más íntimamente con las estrategias de cambio de los extensionistas.

Uno de los primeros trabajos principales por un sociólogo rural fue una investigación sobre el rechazo de nuevas aspersiones para el control de enfermedades por cultivadores holandeses de apio, en Michigan/5.

Esta investigación fue patrocinada por la Estación Experimental Agrícola con el fin de mejorar la efectividad del Servicio de Extensión de Michigan. En este estudio, Hoffer encontró que el valor en la sobriedad de los cultivadores de apio fue una importante barrera para la adopción de nuevas aspersiones.

Un estudio clásico fue un análisis por Ryan y Gross/6 de la difusión y adopción de la semilla híbrida de maíz en Iowa. Este estudio, más que ningún otro, influyó sobre los métodos, resultados e interpretaciones de

---

4/ M.C. Wilson, Influence of Bulletins, News Stories, and Circular Letters Upon Farm Practice Adoption with Particular Reference to Methods of Bulletin Distribution. USDA Extension Circular 57 (Washington, D.C.: USDA, 1927).

5/ Charles R. Hoffer, Acceptance of Approved Farming Practices Among Farmers of Dutch Descent, Michigan Agricultural Experiment Station Special Bulletin 316 (East Lansing: Michigan State University, 1942).

6/ Bryece Ryan and Neal C. Gross, "The Diffusion of Hybrid Seed Corn in two Iowa Communities", Rural Sociology, VIII (March, 1943), 15-24.

estudiantes de sociología rural más tarde. Esta investigación es probablemente más conocida por tres de sus resultados: (1) La adopción de maíz híbrido por agricultores de Iowa se acercó a una curva normal, en forma de campaña; (2) los vendedores de semilla híbrida fueron los más importantes en llevar la idea hasta los agricultores, pero la influencia de los vecinos fue más importante en convencerlos a adoptarla; y (3) transcurrió un lapso considerable, más de cinco años, desde que los agricultores tuvieron conocimiento sobre la semilla híbrida hasta que decidieron probarla.

Desde mediados de la década de 1950 ha habido un aumento creciente en el número de estudios sobre la difusión de nuevas ideas. En realidad, un reconocimiento de la literatura indica más de 300 publicaciones diferentes hasta 1962. Algunos de los resultados de la investigación sobre difusión son conocidos por los agentes de Extensión a través de una presentación popular por los profesores George M. Beal y Joe M. Bohlen de la Universidad Estadual de Iowa.

En años recientes, la tendencia principal en la investigación sobre difusión ha sido examinar la adopción de nuevas ideas en culturas tradicionales. Estudios excelentes han sido completados o están realizándose en los Países Bajos, en la India, Pakistán y Columbia.

Se analizarán cuatro áreas principales que tienen significado para los extensionistas: (1) el proceso de adopción, (2) el grado de adopción de innovaciones, (3) categorías de los que adoptan, y (4) liderazgo de opinión. La parte que sigue en esta sección del artículo tratará sobre el proceso de adopción. Las otras tres partes serán cubiertas en la próxima edición de la Revista.

Deberían mencionarse ciertas faltas en los estudios de investigación sobre los que se basa este artículo.

1. Estos estudios estuvieron concentrados principalmente en el Medio Oeste (de los Estados Unidos). No puede asegurarse que las generalizaciones serán ciertas en otras áreas de los Estados Unidos, o para sociedades en desarrollo.

2. Los que respondieron en la mayoría de los estudios eran finqueros; la difusión de nuevas prácticas para el mejoramiento del hogar ha recibido menos atención en la investigación por sociólogos rurales.

3. Se conoce poco de la investigación sobre difusión acerca de la función de programas para la juventud en la adopción de innovaciones, aunque una justificación para el trabajo de los Clubes 4-S puede ser que el comportamiento de los padres cambie a través del propyecto de trabajo de la juventud.

4. Las innovaciones estudiadas han sido de naturaleza tecnológica. No se sabe si las mismas generalizaciones pueden ser aplicadas en el caso de ideas nuevas como el desarrollo de Areas Rurales, la Organización Nacional de Agricultores, o prácticas nuevas sobre el cuidado de los niños.

PROCESO DE ADOPCION

Es obvio para los extensionistas que la mayoría de los individuos no adoptan una idea nueva inmediatamente después de conocer su existencia. La noción de que hay etapas en el proceso de adopción se basa sobre una teoría de aprendizaje psicológico, sobre psicología social y sobre investigación empírica realizada por sociólogos rurales. Las cinco etapas en el proceso de adopción más comúnmente aceptadas son las siguientes:

1. Etapa de conocimiento - el individuo es expuesto a la innovación pero carece de información completa sobre ella.

2. Etapa de interés - el individuo se interesa sobre una idea nueva y busca más información sobre la misma.

3. Etapa de evaluación - el individuo aplica mentalmente la innovación a su situación presente y futura anticipada, y entonces decide si debe probarla o no.

4. Etapa de prueba - el individuo usa la innovación en pequeña escala para determinar su utilidad en su propia situación.

5. Etapa de adopción - el individuo decide continuar el uso completo de la innovación.

Fuentes de Información

Los investigadores han encontrado útil dividir en categorías las fuentes de información usadas por los agricultores y las amas de casa en (1) personal, en la cual hay un intercambio cara-a-cara entre el comunicador y el recibidor, y (2) impersonal.

Una generalización aparente de muchos estudios de investigación es que las fuentes de info mación impersonal son las más importantes en la etapa de conocimiento y las fuentes personales son las más importantes en la etapa de evaluación del proceso de adopción. Una implicación obvia de esta generalización es que los agentes de Extensión deberían usar métodos de comunicación para las masas, con el fin de crear conocimiento de ideas nuevas, y tratar de usar reuniones, contactos personales, e influencia de vecino-a-vecino para asegurar una decisión favorable en la etapa de evaluación. Esto implica también que el medio de comunicación a las masas no reemplaza enteramente los canales de información personal.

Es útil dividir las fuentes de información en categorías sobre la base de si son cosmopolitas o locales. Las fuentes de información cosmopolitas sobre una innovación llegan al individuo de fuera de su comunidad. Una discusión "sobre la cerca 40" con un vecino, es una fuente local de información, mientras que la visita de un técnico agrícola es una fuente cosmopolita de información. Es importante notar en este ejemplo que tanto la discusión con el vecino como aquella con el técnico, son fuentes personales de información, aunque la mayoría de las fuentes cosmopolitas son impersonales.

Una generalización que puede sacarse de muchas investigaciones es ue las fuentes cosmopolitas de información son más importantes en la etapa de evaluación. Esto implica que hay un proceso general a través del tiempo por el cual una idea nueva se convierte en parte del pensamiento del individuo. En las etapas tempranas del proceso de adopción, la idea debe penetrar por fuentes externas. Gradualmente la innovación es plantada dentro de una comunidad y se convierte en parte de la cultura local. Entonces, las fuentes locales de información se vuelven importantes en la etapa de evaluación.

Período de Adopción

El período de adopción en el tiempo que se requiere para que un individuo pasa a través del proceso de adopción -del conocimiento a la adopción. Los primeros individuos que adoptan las innovaciones requieren un período de adopción más corto que los que adoptan las innovaciones relativamente más tarde.

Por ejemplo, en una investigación en Iowa/7 sobre la adopción de aspersiones con el herbicida 2, 4-D, indicó que los innovadores (los primeros en adoptar una nueva idea en la comunidad) adoptaron la práctica el mismo año que conocieron de su existencia, mientras que los tardíos (los últimos en adoptar) necesitaron diez años para pasar por el período de adopción. Tal vez es importante recordar que los extensionistas pueden asegurar adopción casi inmediata de innovaciones por parte de algunos individuos, mientras que otra porción de su auditorio requerirá un período más largo de deliberación.

No sólo varían los individuos en el tiempo de duración de su período de adopción sino en el tamaño de la porción de una nueva idea (que es divisible) que pondrán a prueba. Los que adoptan temprano prueban una innovación en menor escala que los que la adoptan más tarde. En comparación con los tardíos, los innovadores toman más plazos en pasar de la prueba a la adopción. Tambieén prueban una nueva idea en menores dimensiones a la primera vez. Esta generalización puede observarse en los datos presentados en el Cuadro I.

Puede parecer inconsistente que los innovadores prueben las innovaciones en menor escala que los tardíos, y sin embargo tengan períodos de adopción más cortos. La razón para esta aparente inconsistencia es que los innovadores avanzan más rápido para hacer la primera prueba de una innovación, pero vacilan más cuando se mueven hacia el 100% del uso. Es posible que al tiempo que el tardío adopte, él puede utilizar, en parte, los resultados de la experiencia de su vecino como su propia prueba psicológica.

7/ George M. Beal and Everett M. Rogers, The Adoption of Two Farm Practices in a Central Iowa Commnity, Iowa Agricultural and Home Economics Experiment Station Special Report 26 (Ames: Iowa State University, 1960).

Cuadro No. 1

Los Innovadores Prueban las Innovaciones en Menor Escala que los Tardíos*

Año de prueba** de maíz híbrido por 257 agricultores de Iowa	Porcentaje de acres en maíz híbrido durante el primer año
Antes de 1936	13
1936 - 1937	19
1938	25
Después de 1938	42

* Fuente: un re-análisis de los datos de Ryan y Gross/8.

** Debe advertirse que el "innovacionismo" fue medido en términos del tiempo de la primera "prueba" de la semilla híbrida, y no en el tiempo de adopción.

Sobreadopción

No debería suponerse que la adopción de todas las innovaciones por todos los individuos es necesariamente deseable. Puede ocurrir la sobreadopción cuando se adopta una idea nueva bajo condiciones que los expertos considerarían imprudentes. Un ejemplo de sobreadopción sucedió en el Medio Oeste en 1949 y 1950. Los agricultores estaban tan entusiasmados con la aspersión herbicida de 2,4-D, que la aplicaron a muchos campos sembrados de maíz donde el aumento en rendimiento resultante no justificó su uso. Los observadores estiman que se perdió un millón de dólares a través de la sobreadopción de la aspersión herbicida antes de que los agricultores aprendieran a usarla en forma más correcta.

La sobreadopción resulta muchas veces de conocimiento insuficiente; los superinnovadores pueden percibir la innovación como una panacea. Este fue el caso en una campaña para el enlatado de alimentos en casa, en un distrito de Georgia a principios de la década 1940/9. Algunas familias, en su afán de enlatar, llenaron frascos con camotes, zapallos y nabos. Estas legumbres podían haber sido almacenadas sin necesidad de enlatarlas. Los agentes de cambio se dieron cuenta que necesitaban enseñar a las familias cómo usar el alimento que habían aprendido a enlatar.

8/ Ryan y Gross, op. cit.

9/ Arthur Raper y Pearl Wheeler Tappan, "Never Too Old to Learn New Tricks: The Canning Program in Green County, Georgia". Applied Anthropology, II (February, 1943), 3-11.

En tres años de esta campaña, 500 familias de bajos ingresos aumentaron el número de enlatados en casa, de 12 a 499 latas por familia. Una consecuencia inesperada de la campaña de enlatado fue el prestigio que se asoció con alimentos enlatados. Muchas familias mantenían sus alimentos enlatados en exhibición en la sala o en el cuarto de huéspedes, o en estantes alrededor de la cocina.

Estos ejemplos implican que la función de los agentes de cambio puede incluir desalentar la sobreadopción así como alentar la adopción. La responsabilidad no termina cuando está completo el proceso de adopción; se puede necesitar ayuda para enseñar el uso apropiado de la innovación después que ha sido adoptada.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS

EL PROCESO DE PRODUCCION

Arthur T. Mosher

8 al 19 de Mayo de 1978
Anolaima, Colombia

EL PROCESO DE PRODUCCION*

A.T. Mosher**

Las plantas son las fábricas primarias de la agricultura. A través de sus hojas toman el bióxido de carbono presente en el aire. Absorben humedad y substancias químicas del suelo por medio de sus raíces. A partir de esto, y haciendo uso de la energía solar, fabrican semillas, frutos, fibras y aceites que el hombre puede usar.

Los animales son importantes fábricas secundarias de la agricultura. Dependen de las plantas para su alimentación y pueden consumir muchas partes de ellas no aptas para consumo humano, tales como los tallos y hojas de las hierbas forrajeras. Transforman las materias vegetales en productos que el hombre puede usar: carnes, cueros, lana, huevos y leche.

El crecimiento de plantas y animales tiene lugar en la Naturaleza sin intervención del hombre. En respuesta a diferencias en luz solar, temperatura, humedad y la naturaleza del suelo, en diferentes partes del mundo miles de clases de plantas han evolucionado a través del tiempo. Cada clase de plantas tiene sus propios requisitos especiales. Crece mejor en determinada estación, con ciertas temperaturas en las diferentes etapas de su crecimiento, con cierto grado de humedad y determinadas características de suelo.

Las plantas que crecen en una región en particular determinan las clases de animales, aves e insectos que viven allí, ya que éstos tienen que alimentarse de las clases de plantas que crecen en la región, mientras que algunos se alimentan de otros animales. Como resultado, en las distintas partes del mundo se encuentran diferentes combinaciones de plantas y animales. A veces, particularmente donde el terreno es quebrado o montañoso, estas combinaciones son diferentes aun en distancias cortas debido a marcadas variaciones en temperatura, luz solar directa, humedad y condiciones del suelo.

La agricultura aparece cuando el hombre comienza a controlar este crecimiento de plantas y animales, adaptándolo para su propio beneficio. La diferencia entre agricultura primitiva y agricultura científica reside en el grado que se haya alcanzado ese control.

En la agricultura más primitiva, el hombre acepta el suelo, la precipitación pluvial y las variedades locales de las plantas de cultivo. Fomenta el crecimiento de estas plantas eliminando hasta cierto grado la competencia que representan otras plantas por la absorción de luz solar y humedad. Con métodos primitivos trata de proteger sus cultivos de los animales salvajes, aves e insectos. Domestica ciertos animales, cuidándolos y usando sus productos.

---

* Tomado del libro "Cómo hacer Avanzar la Agricultura", México, 1969.

** Director del Agricultural Development Council.

En la agricultura científica, el hombre aplica su ingenio para aumentar su control sobre todos los factores que afectan el crecimiento de las plantas y animales. Introduce riego y drenaje. Agrega nutrientes vegetales al suelo. Cultiva plantas modificadas, resistentes a las enfermedades, que pueden utilizar grandes cantidades de fertilizantes, que resisten la sequía, que maduran más rápidamente y que dan mayor rendimiento del producto en particular que el hombre necesita.

Desarrolla alimentos preprados para sus animales y métodos científicos para protegerlos de las enfermedades.

Ciertas características del proceso biológico de producción agrícola están más allá de nuestro control. No podemos cambiar su dependencia de la luz solar o su variación según las estaciones del año. No podemos eliminar la gran diversidad de combinaciones de clima, topografía y suelo que favorecen el crecimiento de diferentes tipos de plantas y animales.

Y, sin embargo, aunque el hombre no inventó ni comprende en su totalidad el proceso de crecimiento de las plantas y los animales, ha aprendido bastante acerca de ellos y ha descubierto formas de controlarlos para su propio beneficio. A través de la investigación científica, estamos todo el tiempo descubriendo nuevas formas. Este creciente conocimiento suministra la base técnica de los cambios que dan como resultado el desarrollo agrícola.

A. Implicaciones para el Desarrollo Agrícola

De la naturaleza de los procesos biológicos de producción agrícola se desprenden varias implicaciones importantes para el desarrollo agrícola.

1. La agricultura debe permanecer ampliamente dispersa. Como la energía para el crecimiento de las plantas proviene de la luz solar, la agricultura no puede concentrarse en fábricas urbanas que la reciban en forma de combustibles o de energía eléctrica. La agricultura siempre requerirá grandes áreas de la superficie terrestre que reciban la luz del Sol. Esto significa, en primer término, que en la agricultura científica es necesaria una amplia red de transporte para llevar semillas mejoradas, fertilizantes, pesticidas y otros productos y equipos modernos a las distintas partes de la amplia extensión de campos expuestos al sol, y para llevar los productos agrícolas a los mercados.

Otra consecuencia es que los agricultores no pueden ser retirados de su ambiente o medio familiar y local para situarlos en un "ambiente de producción" más controlado. En la industria no agrícola, los trabajadores pueden ser reunidos en fábricas urbanas alejadas de sus lugares de residencia. En la agricultura, los cambios necesarios para aumentar la productividad deben llevarse al cabo dentro de las influencias tradicionales de la familia y la localidad.

2. La agricultura debe variar marcadamente de lugar a lugar, con frecuencia dentro de distancias cortas. No es posible que en lo futuro podamos modificar los climas substancialmente, excepto en la agricultura de invernadero. Aun si pudiéramos, los suelos

existentes son el resultado de una larga evolución en diversas condiciones climáticas anteriores. Las diferencias en climas y suelos exigen diferentes cultivos, adaptables a las condiciones ambientales.

En unas pocas regiones excepcionales del mundo, las condiciones para el crecimiento de las plantas son razonablemente uniformes en grandes extensiones de valiosa tierra agrícola. Son ejemplos de tales regiones: la delta del Nilo, la "Faja de Maíz" de Estados Unidos, Ucrania en Rusia; las regiones arroceras de Tailandia, Indonesia, las Filipinas y Birmania; las regiones caucheras de Malasia, las zonas cafetaleras de Brasil, Colombia y Africa oriental y occidental, las regiones forrajeras de Australia, Uruguay y las estepas de Asia. Dentro de cualquiera de éstas la uniformidad, generalmente, dista mucho de ser total.

Son pequeñas diferencias en suelos y topografía las que tornan en más productivos los distintos cultivos y tratamientos del suelo.

Otras regiones son mucho más variadas. A cortas distancias -con frecuencia menores de cien pasos-, las diferencias en suelos, y en las regiones quebradas aquellas de luz solar directa y temperaturas, hacen necesarios diferentes cultivos con el fin de utilizar lo mejor posible los recursos locales. Es así como una pequeña finca en Japón puede combinar el cultivo de arroz con hortalizas, bambú y piscicultura. Una finca en el norte de la India puede combinar los cultivos que requieren riego intensivo situados cerca de un pozo, con los de agricultura extensiva en tierras áridas a unos cien metros de distancia. Una finca en el valle del Cauca, de Colombia, puede tener una clase de cultivo en campos bien drenados y otra clase en un campo pantanoso vecino.

Estas diferencias tienen importantes implicaciones para el desarrollo agrícola. Quizá la más importante es que exige una adaptación tan cuidadosa de los cultivos y métodos a las cambiantes condiciones locales, que sólo el agricultor individual puede tener el conocimiento especializado necesario para decidir inteligentemente acerca del uso de su finca. Por eso no alcanzan sus objetivos muchos programas que dejan la facultad de decidir en manos de programas nacionales o administradores de grandes granjas "colectivas" en detrimento del derecho de los agricultores de tomar sus propias decisiones. Sólo donde las condiciones naturales son muy uniformes, es donde las grandes fincas o plantaciones, con sólo un administrador que dirija la labor de muchos trabajadores, pueden igualar la eficiencia de los buenos productores agrícolas en fincas pequeñas. Tal uniformidad de condiciones naturales constituye una excepción y no la regla.

Otra implicación importante es que frecuentemente pueden encontrarse indicaciones de cómo mejorar la agricultura de una región observando otras fincas de la misma región o de regiones similares en otras partes del mundo. Pero la importancia de las variaciones menores en los suelos y climas, aun en regiones que parecen similares, significa que los cultivos o métodos importados de otras regiones, o de otro lugar en la misma región, deben probarse con mucho cuidado para tener la certeza de que resultarán del todo satisfactorios si se adoptan localmente.

3. La regulación de las operaciones agrícolas debe ajustarse a las condiciones del tiempo y a los ataques de pestes y enfermedades. Los procesos de producción fabril se realizan en condiciones controladas que permiten efectuar siempre cada operación en cualquier momento. Pero la producción agrícola está sujeta a las variaciones del tiempo y a otros factores tales como la incidencia de pestes o enfermedades, que varían de tiempo en tiempo y de lugar a lugar. Algunas operaciones, como arar, pueden realizarse únicamente cuando las condiciones de tiempo y de suelo son buenas. Otras operaciones, como el control de los insectos, deben ejecutarse rápidamente si hay algún cultivo que esté amenazado de destrucción.

Es así como muchas operaciones agrícolas no pueden programarse rígidamente, por adelantado o desde lejos. Estos planes deben permanecer flexibles para que el agricultor tome decisiones sobre la marcha, con base en las condiciones locales existentes en el momento.

4. El factor tiempo en el crecimiento de plantas y animales favorece la diversificación agrícola. Los procesos biológicos básicos de producción agrícola tienen secuencias y requisitos de tiempo ya establecidos. El arroz, el maíz, el trigo y otros cultivos tienen patrones estacionales de crecimiento, desde su siembra hasta su recolección. Sólo en ciertos momentos de estos ciclos de crecimiento se requiere labor humana. El resto del tiempo no hay que hacer sino esperar.

Donde hay una adecuada combinación de cultivos en una misma finca, los trabajadores no necesitan estar ociosos durante esos períodos de espera. El cultivo de diferentes productos con distintas épocas de siembra y de cosecha dispersa el uso de la mano de obra a través del año. Cuando no se requiere trabajo en un cultivo determinado, esa mano de obra puede dedicarse a otro. El cuidado de los animales también ayuda a alcanzar una mejor distribución de la mano de obra, especialmente cuando éstos requieren mayor atención durante una época del año en que los cultivos no la demandan. La diversificación puede permitir una producción total superior por medio del mayor uso continuo de la mano de obra/1.

1/ Esta razón para diversificar no tiene aplicación en el cultivo de arroz en climas como los de ciertas regiones de Java y Bali, donde el arroz puede sembrarse en cualquier época del año. En tales circunstancias, sembrar diferentes campos de una finca con un mismo cultivo, pero en distintas épocas, puede resultar en una excelente distribución de la mano de obra a través del año.

Por supuesto, hay razones para diversificar. Así, por ejemplo, los diferentes cultivos tienen exigencias diversas de suelos y nutrientes y algunos hasta aportan nutrientes, de tal forma que la rotación de cultivos permite rendimientos mayores.

5. La mayoría de los productores y trabajadores agrícolas deben poseer una más amplia variedad de destrezas que los obreros de fábricas. El factor tiempo en el crecimiento de plantas y animales da lugar a una diferencia más entre la agricultura y otras industrias. Los agricultores y los trabajadores del campo necesitan ser más versátiles en sus habilidades que los trabajadores de plantas industriales donde las estaciones no juegan ningún papel y donde las diferentes etapas del proceso de producción pueden ser llevadas al cabo simultáneamente, cada una por un grupo distinto de trabajadores. En la mayor parte de la agricultura, la especialización de la mano de obra no puede ir tan lejos: cada individuo debe poseer una gama de habilidades. La necesidad de versatilidad es particularmente grande en fincas que combinan varios cultivos y diferentes actividades pecuarias.

6. Cada cambio en una práctica agrícola requiere cambios adiconales. De la adaptación íntima de las plantas en su estado natural a los diferentes factores locales podemos deducir una implicación más: que un cambio en una práctica de cultivo hace aconsejables otros cambios. La adición de fertilizante es generalmente necesaria para obtener un aumento apreciable en el rendimiento de un cultivo. Pero el aumento total que podría producirse por medio de fertilizantes no puede realizarse sin introducir o hibridar nuevas variedades de plantas que reaccionen a esos fertilizantes. Las variedades que dan los mejores rendimientos sin fertilizantes son aquellas que han sido desarrolladas en respuesta al actual nivel de nutrientes presentes en el suelo. Se requiere una clase diferente de planta para hacer uso total de los fertilizantes agregados al suelo.

Similarmente, en muchas regiones un aumento apreciable en rendimiento requiere mayor humedad que aquella disponible por la precipitación pluvial normal o el riego existente. Pero las actuales variedades de plantas han evolucionado en su adaptación a una humedad limitada. Cuando hay mayor cantidad de humedad es generalmente necesario introducir nuevas variedades que respondan a ese aumento de humedad.

Con el arroz, por ejemplo, al aumentar el agua y el fertilizante, sin cambiar la variedad, a menudo se produce la tendedura a las plantas -éstas caen antes de madurar-. Parte de la tarea del fitomejorador, entonces, es obtener una variedad con un tallo más fuerte que le permita continuar erguida bajo fuertes aplicaciones de agua y fertilizante.

7. Una agricultura progresista siempre está cambiando. A menudo oímos decir: "debemos substituir nuestros actuales sistemas primitivos de cultivo con métodos agrícolas modernos". Con demasiada frecuencia, esta actitud refleja la idea de que "hay" una agricultura moderna, y que una vez adoptada la tarea ha concluido. Esto no es verdad. Una agricultura progresista siempre está cambiando. Partes de ella siempre están resultando anticuadas. Cada paso adelante hace posibles otros pasos de avance.

Con la propagación reproducción científica de las plantas, las posibilidades de mejoramiento son enormes. Cada nueva variedad permite mejoras en las prácticas de cultivos; éstas, a su vez, brindan oportunidades adicionales para mejorar las variedades. A menudo, los nuevos cultivos o nuevas variedades resultan susceptibles a enfermedades y ataques de insectos que anteriormente no constituían problema. Deben entonces idearse nuevos métodos de control. Igualmente, los nuevos métodos de control permiten el cultivo de plantas o variedades que previamente fracasaban. Los cambios en ciertos cultivos abren posibilidades de nuevas combinaciones, como cuando la maduración precoz de un cultivo permite la introducción de un cultivo sucesor o cuando el mayor rendimiento de una forrajera permite criar mayor número de animales. Aquí nuevamente se presentan posibilidades casi ilimitadas de combinaciones de cultivos y animales que deben probarse y desarrollarse.

Con demasiada frecuencia se supone que en lo futuro la agricultura de una región ya cultivada deberá continuar siendo muy parecida a la actual, con excepción de pequeños cambios en detalle. En realidad, hay lugar para muchos cambios de importancia. El patrón de cultivo puede cambiar radicalmente. La fertibilidad del suelo puede aumentarse en forma notable. Nuevos implementos y fuentes de energía pueden transformar las prácticas agrícolas. Las fincas pueden variar en tamaño. La productividad, en algunos casos, puede multiplicarse considerablemente.

Nada de esto cambiará la naturaleza básica del proceso agrícola: utilización de la energía solar a través del cultivo de plantas, y de los productos de las plantas por medio de la cría de animales.

El proceso puede incrementar su eficiencia en forma casi ilimitada. Para hacer eso, sus aspectos especiales -incluyendo las diferencias con la producción industrial- se deben reconocer, respetar y usar con inteligencia, imaginación y arduo trabajo.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS

FACTORES ECONOMICOS QUE INFLUYEN EN LA ADOPCION DE LA TECNOLOGIA AGRICOLA

Víctor Hugo Buitrón T.

8 al 19 de Mayo de 1978
Anolaima, Colombia

FACTORES ECONOMICOS QUE INFLUYEN EN LA ADOPCION DE TECNOLOGIA AGRICOLA

Víctor Hugo Buitrón*

Arthur Mosher indica que Aumentar la producción agrícola no es una tarea fácil, tiene sus complejidades ya que son distintas personas y grupos de personas las que deben crear o modificar muchas condiciones diferentes.

Las técnicas solas no bastan, tienen que ser combinadas y usadas con inteligencia, imaginación y trabajo arduo y continuo. El Desarrollo Agrícola depende tanto de la efectividad con que trabaje el conjunto de la gente como de los recursos naturales de que se disponga.

El desarrollo agropecuario sin embargo ocurre: los agricultores experimentan con nuevos cultivos, los investigadores desarrollan nuevas variedades de plantas y descubren prácticas mejoradas, se producen nuevos implementos de trabajo, los Gobiernos adoptan nuevas políticas de tributación, de precios, de comercialización.

El propósito de esta charla no es examinar detenidamente la gran variedad de factores que afectan el desarrollo agrícola sino de ponerlos a pensar a ustedes en la importancia del desarrollo agrícola no solamente para aumentar la producción y la productividad del sector agropecuario, sino también en su resultado consiguiente y quizá el más importante, producir cambios en la gente involucrada en ese desarrollo y conseguir el mejoramiento de las condiciones de vida del productor rural.

Consideremos algunos elementos que contribuyen al desarrollo integral del sector:

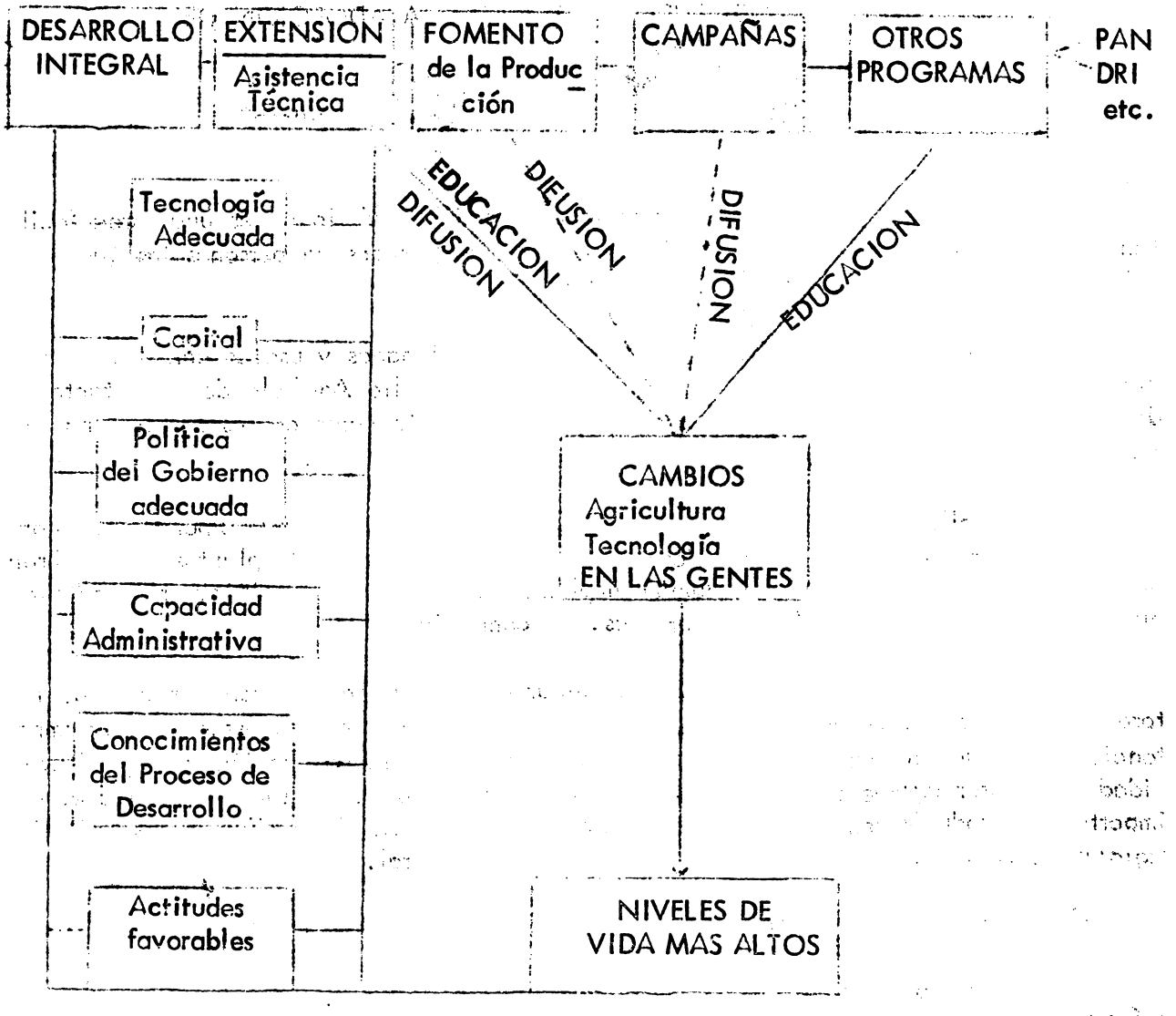
Para operacionalizar las políticas agrarias, o mejor dicho, para llevarlas a la práctica, el Estado ha establecido instituciones, organismos o programas, según las circunstancias o necesidades, que cumplan distintas funciones que se complementan entre sí.

Cada función debe estar claramente definida y tener sus objetivos inmediatos o específicos claramente definidos también.

Todas las funciones de que dispone el Estado en lo que se refiere a agricultura, tienen los mismos objetivos mediatos: aumentar la producción para obtener el bienestar del hombre. Pero cada función tiene su objetivo específico, privativo de ella, y sin el cual deja de ser tal. Cada función contribuye a obtener los objetivos mediatos, pero cada una se preocupa exclusivamente de cumplir con sus objetivos específicos.

---

* Especialista en Extensión Agrícola del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA-CIRA).



Entre estas funciones a las cuales estamos haciendo referencia, tenemos: crédito, servicio directo, control, conservación de suelos y aguas, asistencia técnica y otros.

La asistencia técnica es una de las funciones destinadas a cumplir con las políticas agrarias a través de su operacionalización.

De manera que el desarrollo agrícola es responsabilidad de todas las funciones creadas para ello. Cada una tiene un porcentaje de responsabilidad y ninguna puede ni debe tomarse la responsabilidad absoluta.

Sin embargo, cada una sí tiene responsabilidad absoluta en lo que respecta a sus objetivos inmediatos, propios, privativos de ella, para alcanzar en forma integrada con las demás funciones los objetivos mediatos de aumento de la producción y bienestar del hombre.

Está siendo impelido a tomar decisiones importantes dentro y fuera de sus unidades reformadas, se está viendo en la necesidad de dirigir y aplicar diversas tecnologías, en una palabra, debe participar en el proceso productivo.

Así como se han creado diversas funciones que afectan los recursos naturales, los recursos económicos y los recursos institucionales, también se han creado funciones que afectan al recurso humano.

El recurso humano, el agricultor, debe ser preparado para tomar parte activa en el proceso productivo. Esta preparación se realiza, a nuestro juicio, por medio de la Educación. Y esta función educativa es la que debe asumir la asistencia técnica y en este sentido consideraremos la Asistencia Técnica.

No entramos en discusión en cuanto a terminología asistencia técnica y otra cualquiera. Sólo queremos referirnos a la función, genéricamente hablando, por eso la denominamos educación. Según diferentes circunstancias y momentos, los nombres que se le asignen a la función serían también diferentes (Extensión Agrícola, Asistencia Técnica, Capacitación, Desarrollo de la Comunidad, etc.). Lo importante es la función que se realiza: educar al agricultor para desarrollarlo integralmente, consiguiendo un aumento de la producción y por ende, el bienestar del hombre.

Dejamos en claro entonces que la asistencia técnica significa, para nosotros, educación, y no servicio directo.

1. Asistencia Técnica. Un proceso educativo orientado hacia la población rural de manera que el agricultor y su familia aprendan a conocer y solucionar por sí mismos los problemas que limitan su propio desarrollo y el de su comunidad.

-La asistencia técnica es una de las herramientas para conseguir el desarrollo agrícola. Tiene un porcentaje de la responsabilidad de ello.

-Su preocupación inmediata es el agricultor, educarlo, lograr su desarrollo integral, para de esta manera conjuntamente con las otras funciones, conseguir el aumento de la producción y el bienestar del hombre.

-Siendo el agricultor, quien en último término toma las decisiones y realiza las acciones a nivel predial para poner en práctica las políticas agrarias, y siendo la asistencia técnica quien se encarga de educarlo para ello, consideramos la asistencia técnica si no la más importante, como una función catalizadora de todas las otras funciones. Es el agricultor quien va a aceptar o rechazar el crédito que se le ofrece; es el agricultor quien va a ocupar oportunamente o inadecuadamente el insumo; es el agricultor quien va a manejar el tractor; es el agricultor quien va a regar usando un determinado sistema de riego. Todas las funciones (crédito, comercialización, conservación de suelos y aguas, etc.) están supeditadas a lo que el agricultor piense de ellas y haga con respecto a ellas. Y es la asistencia técnica la encargada de desarrollar al agricultor en cuanto a su manera de sentir, pensar y actuar.

2. <u>Resumiendo:</u>

-Satisfacer necesidades y aspiraciones de los agricultores.

-Ayudarles a identificar y resolver sus problemas por sí mismos.

-Lograr cambios en el comportamiento de la gente: en sus maneras de pensar, sentir, actuar.

-Producir cambios en los conocimientos, actitudes y destrezas de los agricultores, jóvenes, ama de casa.

-Mejorar los ingresos del Productor: aumentando los rendimientos, bajando los costos de producción y mejorando los sistemas de comercialización de la producción agropecuaria.

-La esencia de la labor de asistencia técnica debe estar basada en una función educativa con un contenido auténticamente rural y con dos propósitos fundamentales:

a. Difusión de informaciones útiles y prácticas relativas a la agricultura y la ganadería y lograr la aplicación práctica de esos conocimientos a los problemas de las fincas.

b. Lograr cambios en el comportamiento de la gente, en sus maneras de pensar, sentir y actuar de manera que el productor pueda tener plena participación en sus decisiones.

3. El Crédito Agrícola. Una herramienta en el proceso del desarrollo agrícola cuyas funciones básicas son: capitalización del sector rural, provisión de capital de operaciones para incorporación de avances tecnológicos, fomento de la inversión privada y complementación de la acción de otros servicios.

El crédito agrícola es un sistema de financiación de los productores. en la forma en que actúa el Departamento de Promoción Agropecuaria del Banco Nacional de Fomento sería el sistema de financiamiento integral del pequeño y mediano productor, que por lo general son de escasos recursos y en este caso se combina la planificación de la explotación, la asistencia técnica y la supervisión del crédito, todo esto en acción individual o en grupo.

Resumiendo, los objetivos del crédito agrícola son:

-Elevar el nivel de vida del productor rural.

-Canalizar recursos hacia el aumento de la producción del sector agropecuario.

-Apoyar la formación de empresas de producción o de sistemas asociativos de producción promoviendo una organización campesina sólida y productiva.

La acción de estos componentes del desarrollo agrícola tiene que estar enmarcada dentro del sistema en que se desenvuelve la agricultura y considerando los elementos esenciales de la misma y que son: el proceso de producción, el agricultor, la finca y el negocio agrícola.

Tratemos ahora de comentar en forma muy general los factores de orden económico y de naturaleza socio-cultural y psíquica relacionados con la producción agrícola y los mismos que están incidiendo en toda la acción que deben realizar las instituciones que actúan en el campo del desarrollo rural y que reflejan una situación que envuelve a todos los funcionarios de estas instituciones.

A. Factores Económicos que Influyen en la Adopción de Tecnología Agrícola

Se podría decir que ADOPCION equivale a cambio TECNOLOGICO y Tecnología sería el conocimiento de cómo usar recursos. Para que se puedan utilizar los recursos para la producción, estos deben ser organizados y combinados.

Los recursos usados con propósitos productivos llamados FACTORES DE PRODUCCION son Tierra, Capital y Trabajo en la concepción tradicional. Se añade el cuarto factor que se identifica como empresario o productor, comprendiendo tareas de organización y administración.

Una combinación dada de recursos y su respectivo producto se llama una FUNCION DE PRODUCCION.

El costo de PRODUCCION equivaldría a lo que cuesta remunerar a cada uno de los factores de producción.

Factor de Producción	Remuneración Correspondiente
Tierra	Renta o Alquilera
Capital	Intereses
Trabajo	Salarios
Empresario	Utilidades

En este esquema donde entran a accionar en forma decisiva los elementos que nos preocupan: el crédito y la asistencia técnica, con una función específica para cada elemento pero con un objetivo común, impulsar el desarrollo agrícola y mejorar las condiciones de vida del productor.

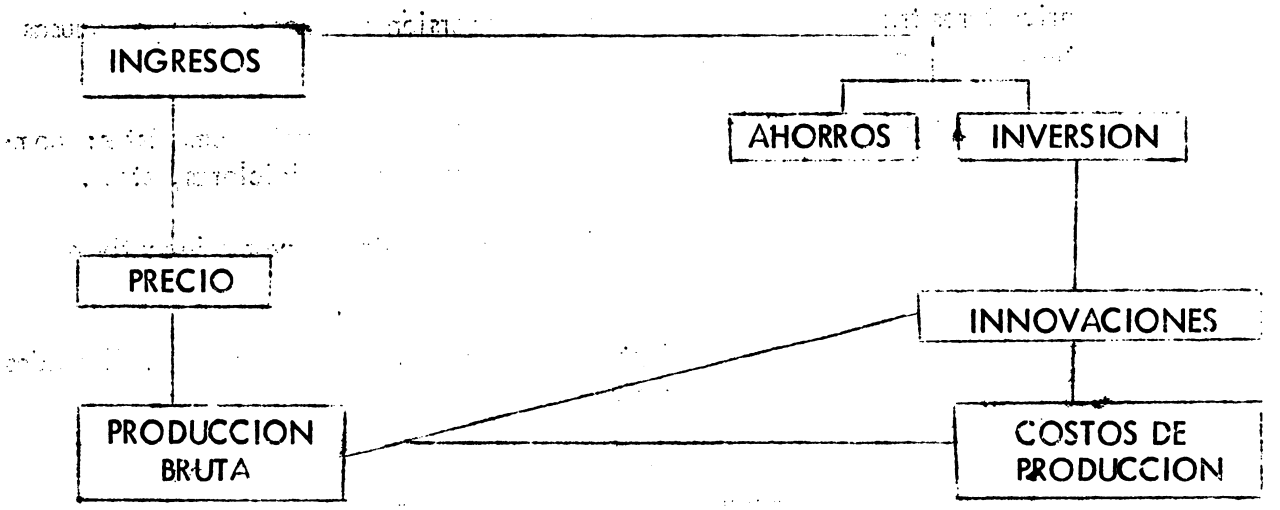
Está en vigencia la doctrina de que el crédito no está únicamente para hacer producir sino para servir al hombre, como hombre y no como productor, al hombre como criatura humana y no simplemente como una máquina de generar riqueza.

Los sistemas crediticio modernos para la agricultura deberán estar orientado a facilitar dinero al productor para preparar sus cultivos, para adquirir semillas, fertilizantes, implementos agrícolas, insecticidas, plaguicidas, para adquirir animales y aún para sufragar sus gastos de vida, sin embargo, el crédito significa el recurso dinero que lo facilita un Banco con un propósito determinado. Quienes son los que actúan para el cumplimiento de estos propósitos; en el caso de la Caja Agraria los funcionarios responsables del otorgamiento y administración del crédito son los Gerentes, quienes en la generalidad de los casos asumen su responsabilidad específica de otorgar el crédito y preocuparse de que éste se pague.

En todo caso actúan solamente con uno sólo de los factores de la producción, el capital. Corresponde a los funcionarios de Asistencia Técnica y a los funcionarios de los servicios de Extensión Agrícola el manejar y trabajar con todos los factores que intervienen en la producción y constituyen los elementos claves en el nexo entre los servicios del estado y los beneficiarios de éstos que son los productores y por tanto deberían contar con todo el apoyo y respaldo de los Gerente.

Sin embargo considero importante analizar con ustedes algunos aspectos que deben enfrentar los funcionarios de asistencia técnica, los extensionistas y los productores, que les van a permitir comprender muchas de las complejidades que habíamos indicado intervienen en el desarrollo del sector agropecuario.

Mediante el mejoramiento tecnológico que se persigue a través de la asistencia técnica y la transferencia tecnológica o bien la producción aumenta con los mismos recursos, o bien la misma producción se obtiene usando una menor cantidad de los recursos ordinarios. Vale decir:



1. El agricultor que se enfrenta a la decisión de adoptar o no adoptar el crédito, una nueva práctica, material o equipo, se preocupa esencialmente de los costos e ingresos probables.

2. Las inversiones que reciben el estímulo de las innovaciones adecuadas, reducen por un lado los costos de producción y/o aumenta el volumen de producción física obtenida. Al producirse uno u otro de los dos efectos mencionados los INGRESOS aumentan (el precio se supone constante).

3. Desde el punto de vista puramente económico, la diferencia entre los costos de producción que se incurre adoptando la inovación y los ingresos, es decir la utilidad, constituyen la base principal de la decisión del agricultor. Se supone que cuanto mayor es la utilidad producida mediante la innovación, mayor es la propensión o incentivo para seguir trabajando con crédito para adopción de tecnología.

4. Si la Utilidad es sustancial, el agricultor podría aguardar parte de las mismas (ahorro) pagar sus compromisos de crédito y destinar el resto a mejorar su empresa agrícola (inversión).

5. La diferencia entre los costos de producción y los ingresos puede ser manipulada, trabajando en cualquiera de sus dos extremos: rebajando los costos de producción o aumentando los ingresos o haciendo ambas cosas a la vez.

El marco de referencia indicado presupone que el agricultor tiene libertad para tomar decisiones en lo que se refiere a adoptar innovaciones, efectuar ahorros, invertir parte de los mismos y que no está sujeto a coersión o coacción externa que limite o influya en las decisiones.

Muchos agricultores trabajan bajo alguna forma de coersión o coacción sea por causas de tenencia de tierra, agencias o agentes de crédito.

Además, al agricultor se le presentan otras posibilidades de inversión como éstas: comprar más tierra, comprar más animales o herramientas. Comprar ropa, bicicletas, etc. .

Para que el agricultor adopte una práctica, ésta debe demostrar mayores incentivos que las demás alternativas.

En la formulación de decisiones para adoptar una práctica, se consideran los: llamados costos monetarios, costos de oportunidad y los costos psíquicos y sociales.

1. Costo Monetario. Es la suma de pagos en dinero que deben hacerse para producir un artículo (para adoptar una práctica).

2. Costo de Oportunidad. Es el valor de los bienes y servicios a que debe renunciarse para producir un artículo o adoptar una práctica.

Ejemplo: Si para adoptar el uso de fertilizantes, el productor debe renunciar a comprar una vaca, el costo de oportunidad del fertilizante es la vaca.

3. Costos Psíquicos o Sociales. Es la satisfacción o insatisfacción o remordimiento de conciencia que influyen en la decisión.

Ejemplos: gastar en médico
enseres y utensilios para la casa
fiestas sociales, viajes y otros

Toda esta problemática de decisión en la que deben accionar los funcionarios de asistencia técnica de extensionistas está además influenciado por otra serie de factores como los siguientes:

1. Calidad física de la tierra de la finca. El ingreso neto de una práctica que aumenta la producción, será mayor en fincas que poseen un suelo de adecuada profundidad, textura, acidez, fertilidad, etc. .

2. Escala de operaciones de la finca. Para un productor grande, la pérdida de la inversión hecha para adoptar una práctica que no da resultado, no entraña necesariamente un daño irreparable.

Para el mediano o pequeño productor, la pérdida del dinero invertido puede serle fatal.

3. El estado de desarrollo de la tecnología agrícola. Tiene que ver con la disponibilidad y uso de mejores semillas, fertilizantes, pesticidas, herbicidas, etc.. Este factor está directamente relacionado con las características de las innovaciones o prácticas e implica además un complemento de innovaciones.

Una determinada práctica es raramente adoptada en forma aislada sino como parte de una serie o secuencia de otras que aumentan más la inversión.

La acción de los Agentes de los funcionarios de Asistencia Técnica se preocupa de que el agricultor adopte un conjunto de prácticas complementarias de eficiencia comprobada.

4. El Costo y Calidad de los Materiales. Theodore W. Schultz, indica que hay fuente poco remunerativa y fuentes altamente remunerativas en relación con el crecimiento económico obtenido en la agricultura.

Las fuentes altamente remunerativas serían:

-Insumos aplicados: fertilizantes, insecticidas, variedades de plantas y animales genéticamente superiores; equipo agrícola básica, etc.

-Mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los mismos agricultores (Acción de responsabilidad de agentes de extensión y OAT).

Las fuentes poco remunerativas serían:

-Cantidades adicionales de tierras puestas bajo cultivo.
-Cantidades adicionales de animales de trabajo.
-Cantidades adicionales de herramientas.

La calidad y el alto o bajo precio de los insumos influyen fuertemente sobre la adopción por los agricultores.

En muchos países de menor desarrollo relativo, la capacidad adquisitiva de los medianos y pequeños productores es tan baja, que por muy razonable que sea el precio de los insumos, es difícil que muchos agricultores resuelvan comprarlos y de allí surge la importancia decisiva del crédito, el cual debe acompañar a un conjunto de medidas fiscales orientados a reducir el precio de los insumos.

Si no existe un programa inteligente de crédito concebido como un incentivo más para la adopción de prácticas mejores, los más costosos programas de investigación, están condenados a la esterilidad, ya que sus frutos no serán utilizados por los productores medianos y pequeños aún cuando el trabajo del servicio de apoyo sea de lo más eficiente.

La facilidad de obtener crédito, el interés y el plazo de pago razonable, son pues elementos importantísimos en el desarrollo del sector agropecuario.

5. El Costo y la Calidad de la Mano de Obra. Un agricultor en trance de embarcarse en un programa de crédito y de adoptar tecnología, por lo general analiza, cuánta mano de obra requiere las prácticas recomendadas, o la aplicación de los insumos, de qué calidad debe ser esta mano de obra y cuánto le va a costar la misma.

Se preocupa por la eficiencia de la mano de obra, es decir de la productividad de la misma por unidad de tiempo y de pago. Es éste otro de los puntos de acción clave para el funcionario, dar cierto margen de seguridad a este aspecto, especialmente en el adiestramiento de los agricultores sobre la correcta aplicación y utilización de las técnicas introducidas.

Generalmente los agricultores pequeños están pobremente dotados de información y tienen pocas oportunidades de por sí mismos de aprender lo que deben hacer.

6. El Riesgo y la Incertidumbre. Casi toda decisión de adoptar y entrar en un programa de crédito plantea problemas de riesgo e incertidumbre con respecto a sus resultados.

El agricultor siempre enfrenta riesgos, sequía, exceso de lluvias, insectos, enfermedades, falta de mercados, caída de precios, etc..

El riesgo se puede reducir pero nunca eliminar del todo en la agricultura. La incertidumbre es la falta de información precisa sobre la probabilidad de que ocurran ciertos eventos.

El riesgo y la incertidumbre gravitan tremendamente en la decisión del agricultor en especial cuando éste es pobre, está aislado de fuentes de información, no tiene acceso a la asistencia técnica, no tiene acceso al crédito, etc..

El costo relativo del riesgo y la incertidumbre debe ser tanto mayor cuanto menos respaldo financiero tenga el agricultor en caso de fracaso. Mientras el agricultor rico diríamos que solamente se arriesga a sufrir una disminución de sus ingresos, a endeudarse un poco más, el pequeño y mediano productor pobre se arriesga a pasar hambre tanto él como su familia, inclusive a perder su finca.

El pequeño productor, sin recursos sea en dinero, ganado, maquinaria, etc. raramente se preocupa de optimizar sus ganancias monetarias. Se preocupa más bien de proteger su propia supervivencia y la de su familia, así como de defender la independencia económica mínima que tiene.

El riesgo y la incertidumbre hacen que los pequeños productores se aferren principalmente a cultivos alimenticios; a variedades que producen poco, pero producen algo cada año a pesar de la sequía, las plagas; al abono orgánico y a continuar con las prácticas que a través de los años han demostrado funcionar bien en su localidad o región.

Si queremos realizar una política más dinámica para impulsar el desarrollo del sector agrícola, una modalidad de orientación del crédito que favorezca el desenvolvimiento de la agricultura pero considerando fundamental el mayor bienestar económico y social de la familia rural; y por otro, una acción de asistencia técnica más incisiva que permita mejorar significativamente las condiciones de vida del productor rural y de su familia y el crecimiento general de la economía.

B. Factores que Influyen sobre los Ingresos

Para el mediano y pequeño productor que han entrado en el sistema crediticio de un banco de fomento de la producción agropecuaria, la mayor preocupación de todo un año o ciclo agrícola son los INGRESOS.

Por otro lado la tarea o función del crédito y la asistencia técnica no han terminado, al ocuparse con los elementos y factores que terminamos de analizar y la ardua labor de la asistencia técnica de los funcionarios responsables continúan encarando problemas que inclusive se salen de su competencia, pero que su responsabilidad los impone a atenderlos.

Los aspectos que comentamos a continuación son bastante críticos en la vida del productor y son los factores que influyen sobre los ingresos.

1. El Precio de los Productos Agropecuarios. Su estabilidad o su fluctuación debe ser considerada por los funcionarios.

2. El Rendimiento. Si creemos que la agricultura va a contribuir significativamente a un crecimiento económico sostenido, el rendimiento es tan importante para obtener más ingresos que se necesita darle un impulso grande, de verdadero impacto y aparece nuevamente como impulsadores de esta acción, la política crediticia, la asistencia técnica y la extensión agrícola respaldados en una acción dinamizadora de los otros sectores, política fiscal, política agrícola involucrando los sectores de investigación agropecuaria, comercialización, educación, etc..

Es posible aumentar los rendimientos en una zona, poniendo a disposición de los agricultores las variedades y prácticas usadas por los agricultores que obtienen mejores rendimientos, en definitiva, el AUMENTO EN RENDIMIENTO ES ESENCIALMENTE UNA TAREA DE LA INVESTIGACION AGRICOLA y ASISTENCIA TECNICA, complementada con la acción del crédito como instrumento de factibilidad para la aplicación de tecnología.

Hay economistas agrícolas que sostienen que un aumento en rendimientos de 20-25 por ciento o una razón de ingresos a costos de 2 a 1, no son suficientes para estimular a los agricultores con parcelas pequeñas y recursos limitados, en economías donde el riesgo y la incertidumbre son altos y no constituyen aliciente para cambiar de lo tradicional a lo nuevo. El agricultor más pobre necesita un aumento elevado de rendimiento para ser estimulado y es el aumento absoluto y no el relativo al rendimiento el que va a convencer al agricultor.

Ayudan a conseguir ésto, el establecimiento de centros de demostración, fincas experimentales pilotos en varias regiones rodeadas de una red de fincas de prueba y demostración, acompañados de un servicio o asesoramiento en PLANIFICACION Y MANEJO DE FINCAS, aspecto éste en que hay un déficit bastante notorio.

Otro factor de importancia en este análisis es el relacionado con la estructura y funcionamiento del mercado y la capacidad de ese mismo mercado.

Los funcionarios deberían estar en condiciones de prestarle asistencia técnica al productor en estos aspectos. Además la acción desarrollada por todos los organismos que intervienen en el Desarrollo Rural por medio de la organización de los productores, ayudan a solucionar este crítico problema.

Un último factor que considero conveniente mencionarlo es el relacionado con el sistema de tenencia de la tierra y más específicamente al aspecto de legalización de la propiedad sobre todo en aquellos productores beneficiarios de la reforma agraria y la colonización. El aspecto legal de la propiedad de la finca incide mucho en las posibilidades y oportunidades de que se tenga acceso al crédito agropecuario y bien vale la pena los esfuerzos conjuntos que realizan las instituciones involucradas para proveer al beneficiario de los programas que realiza el Gobierno, todas las oportunidades posibles de entrar en el proceso del desarrollo agrícola del país.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Caja de Crédito Agrario - IICA-CIRA. Seminario sobre Crédito Agrícola. Formulación de un Programa de Crédito Rural. Julio, 1969. Bogotá.

Desarrollo Rural en las Américas. La Extensión Agrícola como Instrumento de Desarrollo. Revista Trimestral - IICA-CIRA. Vol. III, No. 2.

FAO. Una nueva modalidad de Crédito Agrícola - Serie. Cuadernos de Fomento Agropecuario No. 77. Roma, 1965.

GONZALEZ, Armando. El Crédito en Función de Reforma Agraria. Banco Agrícola-Pecuario. Caracas, Venezuela. Enero, 1968.

MOSHER, A.T. Cómo hacer avanzar la agricultura. Trad. José Marull. 1a. edición en Español. Editorial Hispano Americana. México, 1969.

SCHULTZ, Theodore. Modernización de la Agricultura. Traducción al Español, Editora Aguilar S.A., España. 1967.

TASSO, Oriano. Metodología Educativa para la Asistencia Técnica del Agricultor. Mimeog. Chile, 1973. 18 p.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS

GASTOS Y FINANCIAMIENTO

Julio Gil de Muro

8 al 19 de Mayo de 1978
Anolaima, Colombia

GASTOS Y FINANCIAMIENTO

GASTOS Y FINANCIAMIENTO

I.A. Introducción

Los dos capítulos finales de un proyecto generalmente se dedican a presentar y analizar:

- datos financieros
- Información conduncente a explicar por qué se cree que el diseño propuesto es socialmente conveniente (evaluación social)

La presente sección introduce estos dos temas a efectos de indicar:

1. Cuál es el propósito de las correspondientes presentaciones.
2. En qué suelen consistir, en términos generales, los datos de dichos capítulos.
3. En qué consisten en esencia los análisis que se efectúan sobre los datos.
4. Cuándo se realizan los análisis

A continuación pasaremos revista a estos puntos, antes de entrar a la mecánica de confección y análisis de los cuadros típicos que resumen la información financiera relevante.

1. Propósito de las presentaciones usuales en los dos capítulos finales del proyecto.

   a. Datos e información para evaluación. La presentación de información y análisis sobre la medida en que el proyecto cumple sus objetivos (capítulo de evaluación global) apunta al propósito de convencer sobre la conveniencia social

de éste. Obviamente el capítulo no se dirige a cualquier lector al azar del proyecto, sino a representantes de organismos del sistema-mayor que tienen la posibilidad de aceptar a éste o rechazarlo. Muy en particular: se dirige al (o a los) organismos de financiamiento interno o externo que deben aportar fondos necesarios para la implementación del diseño propuesto. Más en general, este capítulo participa de la definición de proyecto como "conjunto de antecedentes"* y trata de convencer a quienes puedan disponer la afectación de los distintos recursos necesarios.

El énfasis del capítulo final de evaluación, cuyas técnicas usuales son motivo de otro tema, suele ser sobre conveniencia social. Por qué conviene a los productores privados acogerse al proyecto? Usualmente se explica en el capítulo correspondiente a las unidades de producción.

b. Datos e información sobre gastos y financiamiento. La presentación informativa sobre gastos y financiamiento, cumple normalmente dos propósitos vinculados pero diferenciables. A saber:

. Por un lado, presenta el programa de movimientos de fondos (entradas y salidas) como contraparte monetaria del esquema de implementación propuesto. Para ello, indica quién aportará cuánto dinero, para qué y cúando se lo empleará y qué ingresos se irán generando. De otra manera: especifica compromisos y resultados financieros esperables desde el punto de vista de las distintas unidades operativas relevantes.

. Por otro lado, contribuye al proceso de examen crítico del

---

* Si se opta por insistir en que el proyecto no es tal hasta que todos estén comprometidos en ejecutarlo, la evaluación social queda como referencia para la tarea de control de implementación.

del proyecto. Esto sucede en cuanto indica qué destino se darán a los fondos e ilustra directamente sobre la viabilidad y conveniencia financiera para las unidades productivas en el capítulo correspondiente a la programación de las mismas.

2. En qué suelen consistir, en términos generales, los datos de gastos y financiamiento y los de evaluación.

a. Datos para evaluación social. Este punto se ampliará en el otro tema del curso (Técnicas de evaluación)

Por ahora basta con recordar que entre las tareas típicas del proceso de elaboración de proyectos consta la de optar por criterios. Estos criterios permitirán definir el grado de cumplimiento con los objetivos del proyecto y de la naturaleza de estos criterios se deducirá la información necesaria para aplicarlos.

Téngase en cuenta desde ya que la información necesaria para evaluación social no coincidirá exactamente con la de financiamiento. Ya volveremos sobre éste, más adelante.

b. Datos de gastos y financimientos. Los datos de gastos y financiamiento presentan previsiones de las entradas y salidas monetarias que generará el proyecto (flujos anuales durante su duración). Estos datos se presentan para:

- el proyecto como un todo
- cada uno de los subproyectos que lo componen
- cada organismo público que participa en su implementación (Bancos, INCORA, Instituto Colombiano Agropecuario etc.)., por la parte de sus operaciones que compromete el proyecto.

- unidades de producción primaria (agrupadas por el número de casos que entran en cada "tipo").
- unidades de transformación del producto primario, de haberlas.

La información debe ser la necesaria para juzgar la viabilidad de las previsiones financieras, incluyendo precisa identificación de aportes y usos con cronogramas, y facilitar la tarea de control y reajustes durante la implementación.

Como complemento de los cuadros de fuentes y usos de fondos a distintos niveles, es común presentar información global sobre destinos de los gastos. Esto tiene interés para las agencias de financiamiento, las que operan en base a listas limitadas del tipo de gastos que pueden financiar.

Un rubro de especial atención para organismos tales como el Banco de la República lo constituye el detalle, los niveles y períodos de eventuales erogaciones previstas en moneda extranjera, y de, en su caso, los aportes en divisas que programe el proyecto.

3. En qué se diferencia el análisis financiero del económico.

La evaluación social que se presenta en el capítulo final del proyecto se basa en gran medida* en el análisis económico de los resultados del proyecto.

Para evitar confusiones referentes a la relación entre el análisis financiero y el económico, cabe diferenciarlos como sigue:

---

* Ya se indicará que la evaluación económica no es la única que se debe presentar en el capítulo final ni mucho menos, la única que se efectúa durante la elaboración del proyecto. Ella es sólo parte de un exámen de conveniencia cuyos componentes esenciales serán discutidos en otro tema.

- Análisis financiero

Presenta pruebas de la viabilidad financiera (entradas y salidas en dinero) del proyecto juzgado por sí mismo. Estas pruebas deben permitir definir si el proyecto es implementable, en términos de los flujos monetarios previstos. Y el juicio debe emitírsele desde el punto de vista del efecto que traiga sobre las distintas entidades involucradas. Así debe indicarse si los flujos de fondos permitirán enfrentar los distintos compromisos financieros que tomen: las unidades productivas, las agencias de asistencia técnica, los Bancos, el INCORA, el IDEMA, el Banco de la República, etc.

- Análisis económico

Permite juzgar la conveniencia del proyecto, de la asignación de recursos de propuesta según su impacto sobre los beneficios de las unidades productivas (evaluación económica privada) y de la economía del país (evaluación económica global o "social"). Este punto se desarrolla en otro tema.

En el resumen, el análisis económico contribuye a indicar si el proyecto representa una asignación conveniente de recursos y el análisis financiero explica si puede pagarse (y cómo)*

4. Cuándo se realizan los análisis de financiamiento y evaluación.

El análisis de financiamiento y el de evaluación se realizan de continuo durante el proyecto. Todo el proceso de diseño, descarte y selección de alternativas responde a posibilidades y resultados financieros

---

* Hay quienes prefieren advertir que el análisis financiero se hace a precios de mercado y el análisis económico, a precios "sociales" o "de cuenta". Esta definición enfatiza el tipo de precios más comúnmente empleados en cada caso. Pero no aclara bien el propósito de cada análisis.

y a ventajas económicas de su adopción.

La presentación de ciertos análisis a nivel de unidades productivas y otros a nivel social sólo responde a una presunción sobre el interés y la atención diferenciada ante distintos aspectos de diversos destinatarios del documento. Pero esas presentaciones sólo se refieren a la, o a las, alternativa (s) retenida (s) . Elaborar un proyecto es proceder a un contínuo criticar, se usen o no técnicas formales y se presenten o no todos los resultados generados.

I.A Resúmen de I.A Introducción

En esta sección se presenta una interpretación sobre el contenido y la razón de ser de los dos capítulos finales del documento proyecto. Dichos capítulos son los de "Gastos y Financiamiento" y "Evaluación". Las técnicas más usuales para efectuar el análisis incluído en esos capítulos se presentarán más adelante.

-El propósito de estos capítulos usualmente finales del documento es el de convencer sobre la viabilidad financiera y la conveniencia social del proyecto. Los destinatarios obvios de estos capítulos son las agencias que deben decidir si afectan sus recursos al proyecto o los destinan a usos alternativos. Como complemento , quedan datos útiles para la tarea de control de implementación.

- Los datos financieros incluídos en estos capítulos son los necesarios para indicar tipos de gastos, fechas de erogación, entradas y salidas en dinero (incluyendo divisas). Esto se hace para el proyecto en conjunto, los eventuales subproyectos, las

distintas unidades públicas comprometidas, y los grupos de unidades productivas que el proyecto incluya. Los datos de evaluación se predeterminan en función de los criterios adoptados para juzgar si el proyecto satisface o no sus objetivos.

- Dado que el análisis económico y el financiero son ambos partes sustanciales del examen crítico de un proyecto conviene aclarar las diferencias que tienen entre sí. El análisis económico indica si la asignación de recursos propuesta es conveniente y el financiero si el proyecto puede pagarse y cómo.
- Con independencia de que algunos datos destinados a convencer y a comprometer se presenten en capítulos finales, todo lo concerniente a viabilidad y conveniencia se plantea de contínuo durante la elaboración de un proyecto.

I.B Gastos y Costos sociales

Antes de comenzar con ejemplos de cuadros conviene aclarar la diferencia que existe entre estos dos conceptos.

El gasto es la erogación monetaria que la unidad de decisión efectúa. Presumiblemente el nivel de este egreso es el mínimo necesario para adquirir o compensar el bien o servicio que esta unidad de decisión desea afectar a sus operaciones. La información sobre este nivel la transmite el juego observable de los distintos mercados.

El costo tiene una connotación típica de análisis económico; él representa lo que se deja de ganar por postergación de la mejor acción alternativa a la que se eligió.

Para ciertos propósitos de análisis, y bajo ciertas condiciones de mercado, costos y gastos podrían ser sinónimos. Pero no siempre lo son.

Por ejemplo: el productor debe pagar un sueldo legal por jornada de trabajo que contrate. El gasto ocurre claramente por un monto cierto. Pero analizando este proceso desde un punto de vista social, bajo las condiciones de desempleo generalizado, qué se pierde con afectar una jornada a este predio?. Su costo social es cero porque ninguna alternativa resulta postergada (el ocio?)

Similarmente, el productor suele fijarse a sí mismo y a su familia una remuneración mínima (por arriba o por abajo de los jornales de ley). Si no obtiene esa remuneración mínima por su esfuerzo productivo, no cree conveniente entrar en el proyecto. Esto puede deberse a que tiene un precio de referencia por su trabajo, por debajo del cual prefiere el ocio, o porque estima tener la oportunidad de obtenerlo fuera del predio (su mejor alternativa puede ser el ocio o trabajar para otro). Este retiro de fondos actúa a todo efecto como un gasto cierto. Socialmente, en cambio, tal vez surja quien evalúa diferentemente su preferencia relativa por la holganza o en resúmen, su mejor alternativa. El costo social que este evaluador asigne al trabajo familiar nuevamente puede diferir del gasto efectivamente requerido.

Como un tercer ejemplo relevante para el análisis de proyectos, tomemos la eventual adquisición de tierra por parte de un colono. El gasta

en ella todo el precio que se le fije, o gasta en devolver el préstamo con que la adquiera (que es una forma diferida y escalonada de los mismo).

Pero el precio de la tierra reflejará realmente un costo social?. Dudosamente, lo haga por ser éste un mercado con tantas influencias extrañas a la pura aptitud productiva, en particular cuando influye la naturaleza de fomento que tienen los planos de colonización.

Cuál es el sacrificio social por transferir tierras? La sociedad sacrifica la producción que hubiera generado esta tierra de no haber cambiado de manos. Si a falta del proyecto esta tierra hubiera permanecido ociosa, nada pierde la sociedad con la transferencia. Su costo social es cero, pese a no ser cero el gasto requerido para afectarla a la nueva unidad.

Los ejemplo pueden pultiplicarse, pero ahora basta con enfatizar que el análisis financiero (y los cuadros de gastos y financiamiento a él asociado) se hacen en función de las partidas monetarias efectivamente movilizadas.

Resúmen de L.B

El gasto es una erogación monetaria requerida para afectar un recurso a la producción de los bienes y servicios que genera la unidad de decisión.

La información sobre el nivel de gastos necesario para emplear un bien o servicio la transmiten los mercados. Es información sin demasiada complicación, porque la transmite el juego práctico de los distintos mercados.

Los costos sociales deberían medir el sacrificio que representa utilizar dicho recurso desde el punto de vista social.

Bajo ciertas condiciones de mercado y para ciertos propósitos de análisis, podrían identificarse gastos requeridos y costos sociales.

Estos conceptos no siempre coinciden. Diferencias importantes en el análisis de proyectos suelen generarse, por ejemplo, en términos de trabajo y tierra.

Los cuadros de gastos y financiamiento se construyen en base a información de mercados, registrando entradas y salidas efectivas.

I.C Aportes, préstamos y su devolución

El proyecto seguramente propondrá aportar un gran volumen de recursos financieros para que con ellos se puedan cubrir los gastos iniciales. Estos aportes tienen un efecto palanca al comienzo del proyecto. Más adelante el mismo proyecto irá cubriendo la mayoría de sus necesidades financieras.

Los aportes financieros más comunes en un proyecto de colonización son los detallados en el siguiente cuadro de orígenes de fondos y objeto del gasto.

ORIGEN	OBJETO DEL GASTO
Aporte no reembolsable de agencia pública nacional o internacional.	Estudios de prefactibilidad y proyecto.
Productores beneficiarios.	Un porcentaje del capital circulante y de las inversiones de las unidades productivas (usualmente muy poco en proyectos de colonización)

Bancos Regionales o Nacionales con fondos regulares o redescuentos especiales autorizados por el Banco de la República.	Idem anterior
Idem anterior, pero canalizando fondos de organismos internacionales de financiamiento	Un porcentaje de las inversiones prediales o de infraestructura.
Presupuesto Nacional o Departamental canalizado a través de organismos ejecutivos específicos	Según las funciones específicas del organismo canalizador.

Los préstamos bancarios y algunos aportes de instituciones ejecutoras son reembolsables. Esta obligación de devolverlos es una razón fundamental del análisis de viabilidad financiera.

Las condiciones que rigen la concesión de un préstamo varían según el prestamista y el destino que se dará a los fondos. Los prestamos de particular interés en un proyecto son los de largo plazo, para el financiamiento de inversiones.

Hay cinco características básicas de un préstamo que conviene tener en cuenta al analizar su impacto. Ellas son:

-porcentaje que financian de una inversión dada

-interés que cobran

-período de gracia

-período de devolución
-forma de pago (*)

Para simplificar el desarrollo de estas Notas el aspecto "forma de pago" se tratará sobre la base de una cuota constante (que incluye devolución del principal e interés sobre saldos) pagadera a partir del momento en que termina el período de gracia. Durante el período de gracia, solamente se pagan intereses sobre el préstamo (no se amortiza la deuda). Los períodos son anuales.

Adviértase que ésta no es la única forma posible de convenir un préstamo, pero sí es común y de fácil tratamiento.

La cuota constante por un peso de deuda se calcula como:

$$a = \frac{i\,(1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1}$$

donde:

i = Tasa de interés

n = número de años para amortización del principal

Así una tasa del 10 por ciento convenida para un préstamo de 3 años de devolución resulta en una cuota, por peso, de :

$$a = \frac{1\,(1.1)^3}{1.1^3 - 1} = \frac{.1\,(1.331)}{1.331 - 1} = \frac{.1331}{.331} = 0.4021148$$

Si se tomaron prestados 200 pesos, la cuota total será de

a (200) = .4021148 (200) = 80.42296

Si además se convinieron dos años de gracia, el esquema de devolución será

---

* En transacciones con organismos internacionales de crédito suelen entrar elementos adicionales. Ellos son: comisión de servicios (interés sobre el saldo no desembolsado desde que el préstamo se concede) y una tasa administrativa, pagadera en cuotas, denominada "tasa de inspección y vigilancia".

Período	Deuda al Inicio del Período	Interés	Cuota	Devolución de Principal	Devolución Acumulada
1	200	20	-	-	-
2	200	20	-	-	-
3	200	20	80.42296	60.42296	60.42296
4	139.57704	13.957704	80.42296	66.465256	126.88821
5	73.11179	7.311179	80.42296	73.111781	199.99999

Adviértase que no es indiferente el decidir si los préstamos se tomarán al principio del año, por la mitad del mismo o al final.

Nadie puede prever al proyectar que sucederá realmente en promedio. La convención más usual es suponer que las inversiones se efectúan (y los correspondientes préstamos se toman) el primer día del ejercicio durante el cual la unidad se incorpora al proyecto. Al final del año, entonces, ya habrá que enfrentar al menos intereses de gracia.

Resumen de I.C

El proyecto requerirá aportes financieros de fuente muy diversa para cubrir sus gastos iniciales. Eventualmente, su operación exitosa permitirá financiar sin mayor aporte externo el desarrollo futuro.

Los aportes iniciales típicos son: de los propios productores, organismos bancarios, agencias ejecutivas del Gobierno Nacional o Provincial.

No todas las fuentes financian el mismo tipo de gastos ni todas requieren la misma forma de reembolso del aporte. Algunas ni siquiera exigen reembolsos.

Una gran parte de estos aportes, serán préstamos de largo plazo, para financiar la adquisición o constitución endógena de bienes de capital.

Las condiciones de devolución de un préstamo de largo plazo que deben atenderse son: porcentaje financiado de cada tipo de bien de capital, interés, período de gracia, período de devolución, y forma de pago.

La forma usual de considerar el esquema de devolución incluye un período de gracia y un plazo de cuota constante (interés más amortización).

Usualmente se considera que el préstamo se toma al principio del ejercicio, generando así interés desde el primer año.

I.D Cuadros típicos de fuentes y usos de fondos de las unidades de producción primaria

Los cuadros de entradas y salidas monetarias para la unidad de conducción primaria, se ordenan en buena medida conforme al gusto del proyectista. En realidad, todos los cuadros de un proyecto tienen esta característica, salvo que deban presentarse a un organismo de planificación o crédito que tiene normas bien definidas.

A falta de normas precisas, podemos sugerir una presentación standard para el propósito de análisis esencial: determinar la viabilidad financiera del diseño propuesto.

Adviértase que mantenemos la concepción de que estos cuadros pertenecen a los capítulos finales, presentando así el resultado global de los predios tipos XX.

Proyecciones Financieras para las

Explotaciones Tipo XX (YY Has. cada una)
(- Representan NN Casos)

En Miles de Pesos

E S P E C I F I C A C I O N E S	Años 1	2	3
A. INGRESOS			
1. Ventas			
2. Préstamos de largo plazo			
3. Aporte del productor (1)			
4. Préstamos de corto plazo			
5. Ingreso directo de factores usados fuera del predio			
6. Total de ingresos			
B. EGRESOS			
1. Inversiones			
a. Construcciones			
b. Máquinas y equipos			
c. Instalaciones			
d. Obras internas de riego			
e. Compra de ganado reproductor o para terminación en períodos siguientes			
f. Praderas artificiales			
2. Gastos de operación			
a. Gastos operación excluyendo interés e imputación de mano de obra familiar (2)			
b. Compra de ganado para su terminación en el ciclo			
c. Interés préstamo corto plazo (3)			
d. Interés préstamo largo plazo			
3. Subtotal egresos			
C. DISPONIBLE PARA OTROS GASTOS Y AMORTIZACIONES (A-B)			

(1) En general saldos en efectivo del año anterior, salvo que requiera aportes especiales.

(2) Incluye: Insumos y Servicios y mano de obra contratada.

(3) Estimado por el número de meses del préstamo y el porcentaje de gastos operativos financiados.

E S P E C I F I C A C I O N E S	Años 1	2	3
D. EFECTIVO EXTRAIDO POR EL PRODUCTOR			
E. AMORTIZACION DE DEUDAS			
1. Préstamo corto plazo			
2. Préstamo largo plazo			
F. PAGO DE IMPUESTOS DIRECTOS (4)			
G. SALDO EN EFECTIVO A FIN DE AÑO = (C - (D+E+F))			

Adviértase que cuadros de esta naturaleza resultan de expandir la unidad tipo por el número de casos que representa, conforme al ritmo de incorporación propuesto para los distintos colonos.

Como ejemplo de ésto tomemos la variable VENTAS. Tengamos los siguientes datos para la unidad tipo 1 (que desaparece en su quinto año de vida)!!).

	Miles de Pesos				
Año	1	2	3	4	5
Ventas Unidad Tipo 1	100	100	200	300	500

Ritmo de incorporación propuesto a dos años, como sigue:

	Número de Casos Incorporados		
	Año 1	Año 2	Total
Unidad Tipo 1	10	10	20

El cuadro agregado, en su rubro ventas será:

Año	1	2	3	4	5	6
	1000	1000	2000	3000	5000	-
	-	1000	1000	2000	3000	5000
Venta Total de Unidades Tipo 1	1000	2000	3000	5000	8000	5000

(4) Impuestos a las ganancias y a la tierra.

Todos los datos que se incluyen en los cuadros agregados de unidades productivas se expanden a partir del caso tipo, empleando esta técnica de multiplicación y desplazamiento. Si todas las unidades entraran a producir el primer año del proyecto, el desplazamiento no sería necesario.

Más importante que destacar la mecánica de la expansión (bastante engorrosa sin uso de computadoras) es anotar seis puntos.

1. Lo que se presenta en el capítulo global de gastos y financiamiento es el dato agregado.

2. La presentación se hace al efecto de integrarla con otra información global, con el propósito de probar la viabilidad financiera del proyecto.

3. Como apunte para juicio de conveniencia financiera, puede añadirse la información de cómo se estima hubiera evolucionado este agregado sin el proyecto.

4. Las pruebas de viabilidad y conveniencia financiera (vía comparación con la situación sin proyecto) se presenta usualmente en los capítulos correspondientes a la programación de la empresa productiva.

5. La información que se presenta en el capítulo de unidad productiva y en el global, normalmente es la de la(s) alternativa(s) retenida(s). Quién luego observa el proyecto una vez terminado, suele preguntarse que otras alternativas se habrán estudiado y si habrá sido correcto descartarlas.

Y difícilmente pueda contestarse estas preguntas. Esto sugiere hacer un intento por presentar la respectiva información, aunque sea resumiendo sus características esenciales.

6. El análisis que se efectuó durante la elaboración iteró constantemente entre los niveles "unidad" y "global". La presentación del resultado "satisfactorio" a ambos niveles expone sólo el punto final de este proceso, cuyos elementos se presentan en la próxima sección.

Resumen de I.D.

A falta de normas bien definidas por parte de organismos a los que se presentará el proyecto, el cuadro de fuentes y usos de fondos de la unidad productiva se ordena conforme al gusto del proyectista. Esto vale en realidad para toda la información que presenta el proyecto.

El criterio a seguir, cualquiera que sea la forma de presentación adoptada, debe permitir juzgar la viabilidad financiera del conjunto de predios tipo que incluya.

Los cuadros globales que se sugieren en esta sección se construyen a partir de información generada y presentada en el capítulo referente a las unidades de producción tipo.

Los datos de la unidad tipo se expanden a información global, multiplicándolos por el número de casos que ella representa. Para esto debe tenerse en cuenta, además el rítmo de incorporación de beneficiarios al proyecto.

La presentación global en este capítulo se hace al efecto de integrarla con el análisis de otros datos agregados.

La información sobre cómo hubiera evolucionado financieramente la unidad productiva sin el proyecto, que se produce y presenta en el capítulo de las empresas tipo, puede tambien expandirse y presentarse en esta sección.

La informacion que se presenta sobre la o las alternativas retenidas debería acompañarse de algún resumen referente a las descartadas durante la elaboración.

En la próxima sección se indican elementos del proceso de prueba y error que, iterando entre los niveles empresa y global, conduce a la o las alternativas que se retienen y presentan en el proyecto.

I.E. Elementos del análisis que conduce a elegir el mecanismo del financiamiento de las unidades productivas

Antes de continuar con cuadros típicos de fuentes, usos y de clasificación de gastos, conviene enfatizar algunos elementos del proceso que conduce a elegir un sistema de financiamiento para las unidades productivas.

La cantidad de pruebas que se hacen para ésto durante la elaboración del proyecto en la práctica suelen ser muy reducidas. Salvo casos especiales, siempre queda la duda sobre si la propuesta es realmente la mejor posible.

Con este problema, que afecta tanto el análisis financiero como al económico, tendremos que vivir mientras no se generalice el uso de técnicas mucho más refinadas que las usuales.

Por limitada que sea la validez de las conclusiones, sin embargo, hay que convencer sobre la razonabilidad de la propuesta. Y lograr una propuesta razonable puede exigir un arduo proceso iterativo, cuyo consumo de tiempo debe considerarse al hacerse el plan de trabajo para la elaboración del proyecto.

El planteo iterativo usualmente empleado para el crédito bancario parte de información global sobre:

- Carteras (montos empleables), y
- Condiciones generales de préstamo (discutidas en I.C.).

Esta información se obtiene indagando sobre qué tipos y montos de créditos existen en la zona del proyecto. De enmarcarse el proyecto en un plan con programas bien definidos, esto se facilita. De lo contrario, siempre se puede obtener información relevante contactando a los Bancos que canalizarán la mayor parte del financiamiento y observando proyectos similares que se estén implementando en el país.

Las informaciones referentes a bienes que cuentan con financiamiento, y en qué condiciones, se proporciona a los expertos en programación de la unidad productiva.

La información referente a montos a-priori obtenibles se emplea como restricción preliminar para controlar el impacto que genere sobre la demanda crediticia agregada la expansión de empresas-tipo.

En combinación con los encargados de programar financiamiento a las unidades productivas, se determina:

1. Si las condiciones a piori obtenibles por los beneficiarios son las adecuadas o si, en su defecto:
   - Obligan a rediseñar la evolución de la unidad tipo (incluyendo su programa productivo), o
   - son posibles negociaciones con los organismos bancarios, conducentes a mejorar las condiciones.

2. Si la expansión de unidades responde a los montos de financiamiento a-priori disponibles, o si:
   - Se altera el ritmo de incorporación de predios,

- se rediseña el plan productivo y/o financiero de una o más unidades tipo.
- se puede negociar un incremento de cartera

En todo esto se supone que, simultáneamente, se han explorado posibilidades de apoyo financiero por parte de organismos ejecutivos públicos. Estas suelen ser obtenibles en condiciones (no siempre en montos) más favorables que cuando provienen del sector bancario.

Resumen de I.E.

En esta sección se presentan los elementos del proceso de prueba y error que conduce a optar por una forma de financiamiento para las unidades productivas.

Este proceso no siempre es exhaustivo en la práctica y normalmente conduce a soluciones no óptimas.

Con independencia del número de pruebas que se efectúen y del grado de optimización que se logre, el proceso puede ser largo y debe prestársele atención al programarse las tareas de elaboración.

Los elementos informativos que se obtienen del sistema mayor para iniciar este proceso iterativo, son los volúmenes de crédito (carteras) y condiciones (ver I.C.) para financiamiento de distintos rubros.

Con esa información estimada se calcula si el financiamento requerido por la unidad productiva puede ser reembolsado por ésta y si, efectuada la expansión, el crédito demandado por el proyecto está dentro de las restricciones de carteras afectables al proyecto.

Si la unidad no resulta financieramente viable, o no es obtenible el crédito total necesario, puede: negociarse condiciones y/o carteras

con el sistema mayor, alterarse el ritmo de incorporación de predios y/o cambiarse el plan de producción de una o más unidades tipo.

1.F Otros cuadros usuales de fuentes y usos

Otros cuadros de fuentes y usos típicos son los de las unidades ejecutorias (uno para una de ellas) y del organismo financiador Nacional.

Estos cuadros, tomados de A. Veras "Apuntes de Gastos y Financiamientos", IICA. Montevideo 1973, se presentan a continuación.

A partir de esta sección el material incluído no se presta a resúmenes útiles. Más bien, conviene discutir aplicaciones.

1. Proyecciones financieras de unidades ejecutoras de un proyecto de riego integrado con crédito y asistencia técnica (En miles de pesos)

ESPECIFICACIONES	AÑOS			
	1	2	3	n
A. Ingresos				
1. Cobro de agua a los productores				
2. Ingresos por servicios de asistencia técnica				
3. Aporte del Gobierno				
4. Ingresos por pago de obras de riego en las fincas				
5. Préstamos de largo plazo				
B. Egresos				
1. Inversiones				
a. Construcciones obras de riego y caminos conexos (1)				
b. Máquinas y equipos				
c. Edificios				
d. Instalaciones				
e. Vehículos				
2. Gastos de operación				
a. Personal				
b. Materiales				
c. Servicios				
d. Mantenimiento				

ESPECIFICACIONES	AÑOS
e. Interés préstamos corto plazo	
C. Ejectivo disponible o capacidad de pago	
D. Amortización deuda largo plazo	
E. Saldo disponible al fin del año = (C-D)	

2. Proyección financiera para el organismo financiador Nacional

En este caso hipotético se considera que el organismo financiero nacional, asumirá el compromido de captar recursos externos, complementarlos con recursos propios para financiar los gastos de operación de las unidades de producción y aplicar los recursos del préstamo externo para la financiación de las inversiones en el proyecto. Las proyecciones que corresponden constan en el cuadro siguiente:

Proyecciones financieras del organismo financiador del proyecto

(En miles de pesos)

FUENTES Y USOS	AÑOS 1 2 3 . . . n
I. Fuentes	
A. Recursos propios departamento préstamos agrícolas afectados al proyecto	
B. Préstamo externo largo plazo	
C. Recuperaciones préstamos (1)	

(1) Incluye capital más interés, que puede presentarse por separado.

FUENTES Y USOS	AÑOS 1	2	3	...	n
1. Ganadero					
2. Agricultura (cultivos anuales)					
3. Agricultura de cultivos permanentes					
4. Préstamos de infraestructura					
5. Préstamos de corto plazo					
E. Total Fuentes (A+B+C)					
II. Usos					
F. Préstamos de largo plazo a unidades del proyecto					
1. Préstamo ganadero					
2. Préstamo agricultura anual					
3. Préstamo infraestructura a la unidad ejecutora					
G. Préstamos de corto plazo concedidos					
1. Gastos de operación unidades de producción					
H. Amortización préstamo externo (1)					
I. Total de usos (F+G+H)					
J. Balance = (E-I)					
K. Gastos administrativos adicionales que requiere el proyecto					
L. Saldo (J-K)					
M. Pérdidas de cartera					
N. Supervisión préstamo externo					
O. Asistencia técnica al proyecto					
P. Saldo Disponible L - (M+N+O)					

(1) Incluye capital más interés, que puede presentarse por separado.

I.6 Cuadro Consolidado de Fuentes y Usos

El capítulo de gastos y financiamiento suele incluir un cuadro de fuentes y usos que considera al proyecto como una unidad. En este cuadro se identifican las transacciones entre el sistema proyecto y el sistema mayor, consolidándose las que se producen entre unidades componentes del proyecto.

Este cuadro indica:

- qué dinero ingresa al proyecto desde fuera de él,
- qué dinero sale del proyecto.

Se puede analizar con ésto la necesidad de aportes externos al proyecto en distintos períodos, su viabilidad global y el destino de eventuales excedentes.

PROYECCIONES FINAMCIERAS A NIVEL DE PROYECTO

(en miles de pesos)

FLUJO DE FONDOS	AÑOS			
	1	2	....	n
I. FUENTES:				
A. Ventas fuera del proyecto				
B. Préstamo externo				
C. Recursos de la unidad financiadora nacional				
D. Aporte del gobierno				
II. USOS:				
E. Inversiones:				
1. En las unidades de producción				
2. En el organismo ejecutor				

FLUJO DE FONDOS	AÑOS			
	1	2	....	n
3. En el organismo de financiamiento				
F. Gastos administrativos del organismo financiero				
G. Supervisión del préstamo externo				
H. Pérdidas de la cartera de crédito (estimado)				
I. Amortización préstamo externo (capital e intereses)				
J. Costo de estudio y formulación del proyecto				
III. BALANCE: (I-II)				
IV. APROPIACION DE EXCEDENTE MONETARIO:				
K. Gobierno por concepto de impuestos directos				
L. Saldo disponible en el organismo financiador				
M. Saldo disponible en el organismo ejecutor				
N. Disponibilidad anual de los productores				

I.H Otros cuadros de gastos

En realidad son innumerables las posibilidades de análisis de gastos de un proyecto y, por ende, los cuadros que para efectuarlo pueden presentarse.

Como en todos los casos, las reglas de juego son:

1. ajustarse a los requisitos explícitos de un organismo de planeamiento o financiero, si tales normas existen

2. presentar pruebas de coherencia y viabilidad financiera de la propuesta

3. presentar la información que más presumiblemente requieran analistas ajenos al grupo elaborador.

Los cuadros de utilidad posible que se esquematizan a continuación, son:

1. gastos según objeto

2. gastos según función

3. gastos según destino nacional o externo

Veamos esto brevemente:

1. gastos según objeto

Puede interesar ver qué se adquiere con los fondos del proyecto. Esto puede interesar a los organismos que programen equilibrio entre oferta y demanda regional o nacional. En sí misma, esta información:

. por una parte permite juzgar si son obtenibles los "objetos" necesarios,

. por otra parte, ayuda a comparar el proyecto con otros, en función de la estructura de sus gastos.

Los conceptos que se detallan tal vez se abran en rubros de inversión (tractores, reproductores, bebederos, vehículos, cosechadoras, etc.) y de gastos operativos (salarios de uno u otro tipo, semilleros, combustibles, etc.).

Las columnas por las que se opte pueden generar dos sub-cuadros: por año de erogación y por origen del aporte. O tal vez se prefiera una presentación más abierta (y larguísima) del tipo:

Objeto del gasto	AÑO 1	AÑO 2
	Aporte de Productores	Banco
Inversiones		
"		
"		
Gastos Operativos		
"		
"		

2. Gastos según función

En vez de consolidar todos los gastos, agrupándolos según objeto (con independencia de la función que cumplen en el sistema proyecto) puede optarse por desagruparlos según su propósito funcional.

Este tipo de cuadro no es necesariamente alternativo al precedente. Ambos pueden tener interés.

El interés principal del cuadro (o de los cuadros) "según función" es estimar cuánto se gasta en cada una de ellas. Si los beneficios del pro-

yecto pueden presentarse con indicación del nivel al que quedarían con y sin las distintas funciones, habrá una base para juzgar si estos gastos se justifican. Alternativamente, pueden analizarse por separado las "misiones" que cada función implica y compararselas por su relación efectividad costo, entre sí o con relación a proyectos similares. Para todo esto adviértase que habrá que presentar no sólo el "gasto" sino las respectivas unidades físicas. Este requisito es en previsión de que algún evaluador quiera usar precios distintos a los que el proyectista empleó.

También los cuadros "según función" pueden abrirse en columnas por período, por origen de aporte y/o combinando fuentes y períodos.

3. Gastos según destino nacional o externo

Este es el tipo de cuadros que suele interesar muy vivamente a quienes programan a nivel nacional el uso de divisas y a las fuentes internacionales de financiamiento.

A continuación se indica una forma posible para este cuadro, en la que sólo se presenta el total de, digamos, los cinco primeros años

CONTENIDO NACIONAL E IMPORTADO DE LOS GASTOS

(en miles de pesos)

CONCEPTO DEL GASTO	IMPORTACION DIRECTA DE X X	CONTENIDO IMPORTADO DE GASTOS EN EL PAIS	CONTENIDO NACIONAL DE GASTOS EN EL PAIS
A. Inversiones - -			
B. Costos Operativos - -			
T O T A L E S			

Adivértase que si se gasta en importaciones de más de un origen, tal vez el Banco República quiera que los contenidos importados(al menos los directos) se especifiquen según la moneda a emplearse.

Más aún, este cuadro puede combinarse con identificación de los aportes (según moneda) que se afectarán a los distintos gastos.

Y ni qué decir que los tres grupos de cuadros que hemos discutido pueden cruzarse entre sí hasta abrumar a cualquier lector del documento.

Pero conociendo la naturaleza básica de estas posibilidades, el proyectista puede presentar la información física y financiera suficiente para que cualquiera recombine a gusto y necesidad sus cuadros.

MATERIAL DE DISCUSION

1. Introducción ligera.

Ingenieros A y B viajan en misión a Idealia. Llevan con ellos su conocimiento, sus hábitos y prejuicios y la sabiduría condensada en los apuntes de este curso.

Ingeniero A. es jefe de misión, lo que simplemente significa una pequeña diferencia de viáticos.

En Idealia deben,por convenio bilateral con su país, analizar el trabajo efectuado por la misión que recientemente envió Melignia. Los técnicos de Melignia efectuaron un estudio de prefectabilidad y recomendaron que se invirtieran muchos dólares en completar el "Proyecto Integrado para la Colonización del Area de Jerania", para lo cual ofrecieron nueva asistencia técnica de Melignia.

2. Primer Acto. Gastos y Costos y otras cosas.

Los técnicos de Melignia presentan el siguiente cuadro de fuentes y usos de fondos para la unidad de producción tipo I del Proyecto Jerania.

PROYECCIONES FINANCIERAS PARA LA EXPLOTACION TIPO I (500 Hs.)

EN MILES DE IDEALINOS

ESPECIFICACIONES	AÑOS 1	2	3
A. EGRESOS			
1. Inversiones			
a. Máquinas y Equipos Generales	100		
b. Tractores	100		
c. Capital circulante (1)	100		
2. Costos Operativos			
a. Semilla para praderas permanentes	30		
b. Interés préstamo corto plazo	1		
c. Combustibles	49		
d. Mano de obra (2)	30		
3. Subtotal de egresos	410		
B. INGRESOS			
1. Ventas	800		
2. Préstamos de largo plazo (3)	110		
3. Dividendos por Bonos del Tesoro Argent.	100		
4. Préstamos de corto plazo	10		
5. Total de ingresos	1.020		
C. DISPONIBLE (B - A)	610		
D. EFECTIVO EXTRAIDO POR EL PRODUCTOR (4)	210		
E. AMORTIZACION DEUDAS			
1. Préstamo corto plazo	10		
2. Préstamo largo plazo			
a) devolución principal	-		
b) interés gracia	22		
F. IMPUESTOS DIRECTOS	78		

Las notas del cuadro, son:

(1) Como el Banco de Fomento Agrícola de Idealia sólo financia (el 10 % de interés anual, y durante un año) costos operativos hasta 1/3 de los salarios, y dado que el programa productivo de esta unidad sólo permite ventas al cierre del ejercicio, se estima necesario invertir 100.000 idealinos en capital circulante (110.000 de costos operativos menos los 10.000 que cuentan con financiamiento).

(2) Sólo se incluyen los salarios en efectivo pagaderos a mano de obra especializada. Por estar generalizada la desocupación de jornaleros no calificados en Jerania (y en toda Idealia), y no previéndose cambios sustanciales en esta situación por efecto del proyecto, en ningún caso se imputó valor a este tipo de mano de obra.

(3) El Banco de Fomento Agrícola de Idealia financia el 10 % de la inversión en tractores y el 100 % de la efectuada en cualquier otro tipo de máquina y equipos. En ambos casos, los préstamos se conceden al 20 % anual, con un año de gracia y cuatro para amortización.

(4) No pudiendo saberse cuánto retirará de hecho el productor tipo, se optó por fijar este monto al nivel de los sueldos de obreros industriales especializados en Idealia City, la ciudad capital. Se hace notar que este monto es superior en un 10 % al que retiraban en el año cero (véase "DIAGNOSTICO RURAL DE JERANIA POR LA MISION DE MALIGNIA").

Ingeniero A analiza en cinco minutos esta información y, en su carácter de jefe de misión, advierte de inmediato a las autoridades de Idealia que:

a) su misión se reserva el derecho de estudiar más en detalle la viabilidad y conveniencia del programa productivo que genera estos fondos,

b) desde ya indica que sólo en Malignia se estila comenzar un cuadro de fuentes y usos por el lado de los EGRESOS. Esto está definitivamente mal,

c) la semilla para praderas permanentes, y con seguridad otros rubros que se combinaron con ella para el implante, deben salir de "Costos Operativos" y entrar en "Inversiones",

d) sólo a técnicos de Malignia puede ocurrírseles denominar "Costos" a los Gastos Operativos. Debieron haber tomado mejor curso de proyectos,

e) el capital circulante será en todo caso un aporte del productor y no una inversión,

f) no se entiende si el Banco financia a corto plazo cualquier costo operativo (hasta un límite porcentual sobre estimación de jornales anuales) o si, en cambio, sólo financia jornales. En el segundo caso, dudosamente va a entregar el primer día del período el monto calculado sobre la paga anual total. Más bien irá aportando mensualmente 1/3 de los sueldos. El interés acumulado sobre esto será bien inferior a lo registrado en A.2.b., y la devolución no se habrá completado al cierre del ejercicio,

g) con respecto a sueldos, en este tipo de cuadros sólo interesa si deben o no pagarse jornales, y cuánto gasto requieren. Es una

atrocidad confundir gastos y costos sociales,

h) de paso, y en relación al punto anterior, lo que importaría sería no si el proyecto tendrá o no influencia en la desocupación, sino que están previendo los activos planes de desarrollo de Idealia en ésta y otras zonas. Pero eso no es problema financiero,

i) el esquema de financiamiento propuesto para las inversiones es lamentable. Si el Banco de Fomento no dispone de fondos, debió haber recurrido a otros organismos nacionales o internacionales para que apoyaran mucho más a los beneficiarios,

j) la extracción en efectivo del productor, nuevamente confunde lo que deberían ser gastos con alguna noción de costo de oportunidad,

k) además de todos los errores conceptuales, la presentación (pese a su apariencia en contrario) indica que el primer año es financieramente no viable!!

Efectivamente: el producto puede llegar a tener desde el inicio como máximo los siguientes fondos:

B.2		110
B.3	(aporte del productor, pese a su extraña identificación)	100
B.4	(como máximo. Véase crítica f)	10
		220

El subtotal de A, aun eliminando el circulante y sin incrementar el rubro mano de obra (véase crítica g) llega a los 310.

Para qué agregar devoluciones e impuestos!!

Alguien deberá aportar los 110 de diferencia mínima estimada, hasta tanto se obtengan los 800 por ventas, al cierre del ejercicio,

1) por ahora no hay más críticas, pero sí algunas dudas sobre a qué período pueden corresponder realmente los impuestos registrados en F. Pero para qué seguir!!

De vuelta al hotel, B indica que no quiso discutir en público pero tiene muchos desacuerdos con estas duras críticas.

Podremos reproducir la discusión?

3. Segundo acto. Consolidaciones.

Los cuadros de fuentes y usos que presentó el equipo de Malignia son los siguientes (en miles de idealinos):

I. TOTAL DE UNIDADES PRODUCTIVAS PRIMARIAS

	AÑOS 1	2	3
EGRESOS			
Pagos por servicios de asistencia técnica	740		
Aportes a Cooperativa Comercializadora	2.800		
Costos Operativos	5.000		
Inversiones			
Préstamo de Corto Plazo (incluye interés)	610		
Préstamo de Largo Plazo	50		
TOTAL	9.200		
INGRESOS			
Aportes del Instituto Pro-Jerania	300		
Aportes de productores	1.000		
Préstamo Largo Plazo	1.000		
Préstamo Corto Plazo	600		
Ventas a Cooperativa Comercializadora	8.000		
Impuestos Directos	300		
TOTAL	11.200		

NOTA AL CUADRO PRECEDENTE: Los 5.000 que en el cuadro figuran asignados a Costos Operativos incluyen 2.000 de Inversiones.

II. UNIDAD COMERCIALIZADORA

			AÑOS 1	2	3
INGRESOS					
Saldo del año anterior			0		
Ventas al consumo			12.000		
Aporte del Instituto Pro-Jerania			400		
Aporte de beneficiarios			2.800		
Préstamos de Banco Cooperativo			1.100		
Largo Plazo	800				
Corto Plazo	300				
		TOTAL	16.300		
EGRESOS					
Costos Operativos			10.500		
Inversiones			4.000		
Préstamos Corto Plazo (incluye interés)			310		
Préstamo Largo Plazo			80		
Reintegros a cooperados			-		
Impuesto Nacional a Operaciones Cooperativas			1.410		
		TOTAL	16.300		
SALDO			0		

III. UNIDAD DE ASISTENCIA TECNICA

			AÑOS 1	2	3
INGRESOS					
Aporte del Gobierno Nacional			2.810		
Pago de productores			740		
		TOTAL	3.550		
EGRESOS					
Sueldos y Jornales			1.000		
Otros Costos Operativos			500		
Inversiones en Rodados			2.000		
Otras Inversiones			50		
		TOTAL	3.550		
SALDO			0		

IV. SECTOR BANCARIO DE APOYO

	AÑOS 1	2	3
INGRESOS			
Préstamo del Banco Hemisférico	200		
Préstamo especial del Banco Central	1.000		
Recuperación Préstamos Inversión	-		
Recuperación Préstamos Corto Plazo	900		
Cartera propia	1.985		
Interés préstamos de inversión	130		
Interés préstamos de corto plazo	20		
TOTAL	4.235		
EGRESOS			
Préstamos Largo Plazo	1.800		
Préstamos Corto Plazo	900		
Costo adicional de operaciones	80		
Inversión para el proyecto	5		
Devolución al Banco Central	500		
Devolución al Banco Hemisférico	-		
Interés al Banco Hemisférico	15		
Interés al Banco Central	100		
TOTAL	3.400		
SALDO	835		

V. UNIDAD EJECUTORA (INSTITUTO PRO-JERANIA)

	AÑOS 1	2	3
INGRESOS			
Aporte del Gobierno Nacional para el Proyecto	41.500		
EGRESOS			
Aporte inicial a productores	300		
Aporte inicial a cooperativa	400		
Costos operativos adicionales	1.800		
Sueldos y Jornales adicionales	2.000		
Inversión en Vehículos	6.000		
Inversión en Computadora	6.000		
Inversión en edificio propio	22.000		
Inversión en estudios complementarios	3.000		
TOTAL	41.500		
SALDO	0		

Sobre la base de estos cuadros, el Gobierno de Idealia pregunta a nuestros dos amigos si:

a) están bien presentados?

b) están todos los que deben estar?

c) tendrán a bien presentar el consolidado de fuentes y usos del proyecto?

d) por qué se requiere un aporte de 1.985.000 idealinos al sector bancario, cuando el cuadro IV, indica que sobrarán 835.000 ya en el primer año?

e) se pueden hacer algunas críticas generales al diseño propuesto?

Ayudemos a A y B.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS

GLOSARIO ADMINISTRATIVO

8 al 19 de Mayo de 1978
Anolaima, Colombia

CURSO DE CAPACITACION SOBRE ADMINISTRACION AGRICOLA

GLOSARIO ADMINISTRATIVO (*)

Administración:

Ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

Administración científica:

Conjunto de principios administrativos racionales obtenidos a través de estudios de tiempo y movimiento y de experimentación y que permite la selección, educación y desarrollo científico del trabajador y su cooperación con los niveles directrices.

Ambito de control:

Principio que determina el número de subalternos que se pueden supervisar adecuadamente.

Análisis:

Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios y elementos.

Autoridad formal:

Derecho que tiene una persona por su nivel jerárquico a exigir de otra el cumplimiento responsable de los deberes que le ha asignado en la condición de subordinado suyo.

Autoridad personal o por confianza:

Adquirida por capacidades humanas, por antigüedad o por simpatía.

(*) "Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa". Por: Wilburg Jiménez Castro - Fondo de Cultura Económica - México - Buenos Aires - 1963.

Autoridad técnica o funcional:

Adquirida por el conocimiento o habilidad particular en cualquier campo del saber intelectual o manual.

Capacitación del personal:

Es el mejoramiento de aptitudes, capacidad, entendimiento y condiciones naturales de una persona, así como el desarrollo de sus creencias y valores.

Cargo:

Labor asignada a un individuo, en relación con las labores de otras personas dentro de una organización.

Carrera administrativa:

Sistema que permite el ascenso desde los cargos de menor nivel hasta los de más alta jerarquía, por el sistema de méritos.

Centralización:

Concentración de autoridad en un nivel jerárquico particular, la cual reúne en una sola persona o cargo el poder de tomar las decisiones más importantes.

Ciencia del estudio de movimientos:

Secuencia de las tareas manuales que componen una labor.

Clases de cargos:

Análisis de las tareas de todos los puestos de una empresa y agrupación de ellos en clases similares, según sus deberes y responsabilidades.

Clasificación de cargos:

Análisis de las tareas de todos los puestos de una empresa y agrupación de ellos en clases similares, según sus deberes y responsabilidades.

Colocación en el cargo:

Ubicación en el puesto para el cual un aspirante fue seleccionado.

Comité:

Grupo de personas a las cuales se les asignan ciertas funciones, a fin de que las lleven a cabo colegiadamente o en su capacidad corporativa.

Comunicaciones:

Proceso de intercambio verbal, escrito o visual, para trasmitir y conocer criterios, informaciones, pensamientos, aspiraciones, etc.

Continuidad:

Proyección futura de una labor, que permite establecer planes y alcanzar permanentemente los objetivos.

Control:

Sistema que permite conocer las realizaciones, comparadas con las metas y planes, establecer normas de autoevaluación y tomar la acción correctiva que se considere más adecuada.

Control completo:

Análisis de todas las actividades de una empresa.

Control contable:

Plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos para supervisar las labores económico-financieras de la empresa.

Control posterior:

Establecimiento de un buen sistema de normas y domprensión del personal sobre ellas y acerca de su propia responsabilidad para respetarlas.

Control previo:

Establece que la supervisión debe ejercerse con anterioridad a la acción.

Coordinación:

Proceso integrador que ajusta las diferentes partes de una empresa para que funcionen armónicamente y sin fricciones.

Deberes:

Actividades que se tienen que realizar debido al cargo que se ocupa en la organización.

Decisión:

Elección que se hace entre varias alternativas de acción para satisfacer un propósito.

Delegación:

Acto bilateral mediante el cual un superior jerárquico confiere deberes y responsabilidades a un subalterno y le da la autoridad que necesita para desempeñar las funciones.

Descentralización:

Delegación de funciones y de autoridad a unidades funcionales que tienen bastante independencia de la unidad central.

Desconcentración:

Cesión de actividades regionales y de autoridad a unidades periféricas, que tienen un menor grado de autonomía que las unidades descentralizadas.

Diagrama o cuadro de labores:

Distribución de todos los cargos de una organización, mostrando de manera conjunta sus principales tareas.

Dirección:

Técnica para conducir las actividades de individuos dentro de un marco formal de actuaciones.

División del trabajo:

Método de asignar parte de los deberes propios a otros a través de la delegación.

Doctrina:

Conjunto de principios de enseñanza que constituye una ciencia.

Dualidad de mando:

Error administrativo que consiste en que un subalterno debe dar cuenta del cumplimiento de sus deberes ante dos superiores jerárquicos y recibir instrucciones de ambos.

Eficiencia:

Resultado de contar con medios humanos y materiales racionales y adecuados para alcanzar un objetivo y dar satisfacción a los individuos que intervienen en las labores.

Elasticidad:

Capacidad de introducir modificaciones temporales por causas imprevistas sin alterar los objetivos sociales.

Entrevista:

Etapa complementaria del reclutamiento para conocer varios factores de la personalidad de los aspirantes a un cargo.

Equilibrio:

Balance entre los diversos factores incluídos en un plan operativo.

Equilibrio presupuestal:

Principio que formula la igualdad de los ingresos con los egresos reales.

Especialista:

Profesional que domina una rama del saber.

Especialización:

Habilidad o conocimiento que adquiere una persona, como consecuencia de su dedicación a una rama de una determinada arte o ciencia.

Espíritu de cuerpo:

Fuente de vigor y creación de energía colectiva que emerge de un grupo de individuos cuando unen sus esfuerzos para lograr un propósito social común.

Estabilidad:
Equilibrio interno y externo para resistir los cambios sin sufrir conflictos.

Estadística:
Método científico o ciencia de previsión de hechos futuros con base en el conocimiento de datos pasados y presentes.

Estandarización:
Formulación de factores predeterminados para hacer generalizaciones.

Fluxograma:
Gráfico de interrelación y secuencia de las actividades desarrolladas por una empresa o de las tareas de un cargo.

Fuerza centrífuga:
Reacción dinámica que aleja las partes de una organización del centro.

Fuerza centrípeta:
Reacción dinámica que atrae las partes de una organización hacia el centro.

Función asesora:
Consiste en aconsejar a la autoridad lineal a la cual sirve el órgano de estado mayor.

Función informativa:
Consiste en dar a conocer a la autoridad lineal, de parte del estado mayor, todos los datos que requiere para tomar sus decisiones.

Función de supervisión por encargo:
Consiste en controlar, en nombre de la autoridad lineal a la cual sirve el órgano de estado mayor, la ejecución de una o varias actividades determinadas.

Funcionalismo:
Distinción o diferencia de funciones entre diferentes clases de deberes.

Funcionalismo aplicativo:
Ejecución de las políticas determinadas.

Funcionalismo determinativo:
Establecimiento de políticas superiores que la empresa ha de seguir.

Funcionalismo interpretativo:
Labor de dirimir los conflictos que se suscitan entre la determinación y la aplicación funcionales.

Gráfico de Grantt:
Método gráfico para formular y controlar programas previstos según principales actividades y tiempo de realización.

Gráfico de procedimiento:
Representación gráfica de los métodos de trabajo que constituyen una o más labores particulares.

Incentivo:
Alicientes, acicates, o estímulos para prestar un servicio.

Iniciativa:
Espíritu creador.

Investigación:
Recopilación, medición y comparación con otros hechos de aceptación general y formulación de conclusiones.

Ley de crecimiento funcional:
Teoría formalista sobre el aumento del personal subalterno y/o directriz.

Ley de Hamilton:
Teoría formalista sobre el ámbito de control, según diferentes niveles jerárquicos.

Ley de Parkinson:
Teoría sobre la multiplicación de subalternos y el crecimiento burocrático de las empresas.

Líder:
Persona capaz de dirigir a otros individuos, a fin de alcanzar objetivos comunes.

Liderazgo:
Arte de dirigir a los individuos y a los grupos, para que alcancen determinados fines.

Mando:
Autoridad compulsiva para requerir acción de los subalternos inmediatos.

Manuales administrativos:
Conjunto de informes sobre las labores a desarrollar en cada cargo de una organización.

Método:
Modo de decir o hacer una cosa aún cuando no haya sido terminada previa y conscientemente.

Método de mando especializado:
Las labores se organizan determinando los límites de actividad de cada una de las partes integrantes de la organización y en algunas ocasiones de las tareas específicas también, considerando la naturaleza especializada de la función técnica por realizar y la ejecución de las labores administrativas inherentes.

Método geográfico o de localidades:
Es una variante del método unitario y reúne en una sola unidad administrativa a todo el personal que trabaja en una área, zona o territorio particular.

Método horizontal o de procedimientos:
Es una variedad del método de mando especializado de organización y consiste en la concentración normativa de labores en una unidad administrativa y en la constitución de un sistema dependiente técnicamente de esa unidad.

Método unitario:

Organización del trabajo de manera que todas sus fases sean realizadas por una sola persona o unidad administrativa.

Método vertical o de propósitos:

Es una variedad del método unitario de organización y consiste en que todas las labores relacionadas con un propósito están concentradas en la misma unidad administrativa.

Objetivo social:

Meta de realización de toda organización educativa y en la que se encuentra su razón de existir.

Organización formal:

Sistema de esfuerzo cooperativo previo y conscientemente planificado y coordinado de las labores de una organización.

Organización informal:

Es el resultado de las reacciones individuales y colectivas de los individuos como tales, dentro de la organización formal.

Organización y métodos:

Técnica y análisis administrativos que permiten hacer investigaciones con fines de mejoramiento de las estructuras y de su procedimiento.

Organograma:

Gráfico de la organización formal que muestra los diferentes cargos de una estructura administrativa, sus relaciones y algunas veces los niveles de autoridad y las principales funciones.

Organos auxiliares centrales:

Unidades administrativas que prestan servicios especiales a las otras partes de la organización y que tienen relaciones lineales.

Planificación administrativa u operativa:

Proceso teórico-práctico de formulación y elección de labores futuras y que se basa esencialmente en la investigación de los hechos.

Planificación de corto plazo:
Aquella que tiene metas de realizaciones no mayores de un año.

Planificación económica y social:
Inventario de recursos y necesidades y programación teórico-práctica orientada al desarrollo socio-económico de un país.

Planificación a largo plazo:
Aquella que tiene metas de realización superiores de cuatro o cinco años, según el concepto que se adopte para la planificación a mediano plazo.

Planificación a mediano plazo:
Aquella que tiene metas de realización superiores de un año pero menores de cuatro o de cinco, según el concepto que se adopte para la planificación a largo plazo.

Programación:
Técnica que consiste en formular detalles dentro de un plan y que lo complementan operativamente.

Promoción:
Ascenso de categoría jerárquica a un empleado dentro de una organización.

Prueba de capacidad:
Exámenes orientados al conocimiento del nivel de inteligencia, ingenio, viveza y capacidad del aspirante a un cargo.

Reclutamiento:
Fase del proceso de selección dirigida a atraer candidatos.

Recompensas:
Incentivos otorgados como premio por una labor bien desempeñada.

Remuneración:
Retribución en términos monetarios o en especie por una labor desempeñada.

Relaciones humanas:

Teoría científica de la organización del trabajo en aspectos humanos, que comprende todas las formas de comportamiento y relaciones de los hombres en o fuera del trabajo y que busca la ericiencia desde el punto de vista técnico y económico, y al mismo tiempo las satisfacciones de los individuos y grupos que comprenden una organización.

Relaciones lineales:

Son las que existen entre un superior y sus subalternos inmediatos.

Relaciones públicas:

Medio para conocer los diferentes aspectos que comprenden las relaciones humanas del personal y de la clientela de una organización a través de un adecuado proceso de comunicaciones.

Sanciones:

Castigos disciplinarios aplicados a un empleado por infracciones a las normas o al mal desempeño.

Selección de personal:

Método científico para escoger a los más capaces entre varios aspirantes a ingresar a la organización.

Síntesis:

Composición de un todo por la reunión de sus partes o el compendio de una materia y cosa.

Técnica:

Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte, pericia o habilidad para usar esos procedimientos y recursos.

Unidad de dirección:

Principio que establece la necesidad de una dirección coordinadora central para la toma de decisiones.

Unidad de mando:

Principio que postula que sólo debe existir una autoridad formal en cada unidad administrativa, de suerte que únicamente de una persona se reciben instrucciones y ante ella se de cuenta de los deberes cumplidos.

Uniformidad:

Establecimiento apriorístico de las normas de actuación, con fines de medición.

Valoración del desempeño:

Métodos de observación y disposiciones de carácter uniforme y general a través de las cuales se estima periódicamente el trabajo de cada empleado.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS

LA CAPACIDAD DE DIRIGIR

Víctor Hugo Buitrón T.

8 al 19 de Mayo de 1978
Anolaima, Colombia

EL ROL DEL ASESOR TECNICO Y DEL AGRICULTOR EN LA TOMA DE DECISIONES PARA LA ADMINISTRACION AGRICOLA DE LA FINCA

Conocemos que los recursos usados con propósitos productivos llamados Factores de Producción son tierra, capital y trabajo en la concepción tradicional y se agrega un cuarto factor que se identifica como empresario o productor responsable por la acción de organización y administración.

Un pequeño agricultor, dispone de cantidades limitadas de tierra, mano de obra y capital, los cuales combina y organiza mediante su capacidad de administración.

Desde un punto de vista económico se esperaría que la gestión debería llevarlo a obtener los mayores ingresos posibles en forma continua a través de los años, manteniendo la productividad de sus recursos y en especial la fertilidad de la tierra.

El clima, los suelos, el mercado, las facilidades de crédito, de asistencia técnica, la tributación, etc., son factores que en gran parte determinan la clase de cultivos o tipo de animales que es posible y conveniente producir; pero de todas maneras hay un margen relativamente amplio dentro del cual el productor puede decidir el tipo de cultivos de su finca. O sea, que de cualquier forma se enfrenta a la necesidad de responder a tres preguntas fundamentales.

Qué producir y por qué?
Cuánto producir?
Cómo producir?

También tiene que decidir sobre qué, cuánto y cómo comprar insumos y vender productos.

El agricultor siempre está tomando decisiones y -bien o mal- hace cierto tipo de estimaciones sobre los posibles resultados que logrará en caso de seguir una u otra alternativa.

Sus decisiones las realiza prácticamente en forma diaria. Sus problemas no se limitan a si va a sembrar maíz, papas, tomate o fríjoles, sino cuánto va a sembrar de uno u otro y cuánto de sus recursos va a aplicar en uno u otro. Tiene su preocupación de sembrar antes o después, si usar su propia semilla o comprar otra mejorada; si usar o no fertilizantes, de qué clase y en qué cantidades, etc. Son las preocupaciones permanentes del agricultor que sabe por propia experiencia el precio que debe pagar por sus propios errores o por causas que no están bajo su control. Los conocimientos de que dispone el agricultor provienen en su mayor parte de la tradición, experiencia propia o imitación de lo que haya tenido oportunidad de ver con sus vecinos.

De manera que, quienquiera que aconseje o asesore al agricultor y asuma la responsabilidad de ayudarlo a tomar decisiones, debe estar consciente de la trascendencia de sus equivocaciones.

Si bien, el agricultor basa el acierto de sus decisiones en su capacidad y su habilidad como Administrador y en su experiencia y conocimientos que disponga y sepa utilizar de una buena parte de los problemas del manejo de su finca, estará dependiendo de las personas que están actuando como asesores o consejeros de los Organismos del estado que ofrecen asistencia técnica para la ejecución de programas o proyectos específicos de apoyo al pequeño agricultor.

Para el caso concreto de los funcionarios que trabajan en Capacitación Empresarial Campesina, son aspectos básicos en el área de su conocimiento, el conocer en su globalidad el proceso de la Administración Agrícola y dentro de éste el aspecto de "Toma de Decisiones" que le permitirán accionar en su rol de consejero y/o asesor del agricultor para conducir al proceso productivo de su finca.

La parte técnica de la Administración Agrícola que tiene que ver directamente con el proceso productivo y que en lo que respecta a tomar decisiones estaría relacionada con:

1. Reconocimiento de los problemas.
2. Observación y obtención de informaciones con respecto al problema y sus causas.
3. Formulación de soluciones alternativas.
4. Análisis de soluciones alternativas.
5. Selección de una alternativa.

Serán tratados por los doctores Augusto Donoso y Julio Gil de Muro.

Mi propósito es el de analizar con ustedes algunos aspectos de las relaciones entre el Asesor o Técnico y el Productor que van a incidir o influenciar la toma de decisiones.

LA CAPACIDAD DE DIRIGIR

La Dirección tiene un marcado efecto sobre cualquier trabajo de grupo. Aún cuando la interrelación estructural de las funciones sea pobre, puede aportarse muchísimo con una buena dirección. Por otra parte, hasta el mejor sistema de organización puede resultar ineficaz si su dirección resulta pobre. Los administradores se enfrentan a veces con problemas muy sutiles y de una gran complejidad. Una buena dirección ayuda a cumplir tan difícil tarea y contribuye a amortiguar el impacto de los contratiempos que dificultan toda actividad administrativa.

A. Importancia de la Dirección

La capacidad directiva es una de los más importantes atributos que influyen sobre los esfuerzos humanos. Toda persona tiene influencia sobre otros. Con la práctica esa influencia crece. La dirección requiere la utilización activa de la capacidad y el talento de una persona para influír sobre otros en la persecución de un objetivo común. Toda persona normal puede desarrollar su capacidad directiva en potencia y llegar a ser un dirigente en algún aspecto determinado. Puede serlo en los negocios, en el gobierno, en la universidad, o en la iglesia; pero sea cual fuere el ámbito en que desarrolle su actividad, la dirección requiere el reconocimiento de un objetivo común, y el brindar íntegra y desinteresadamente toda la influencia, determinación y propósito moral para el logro de dicho objetivo.

Es por medio del trabajo de grupo que conseguimos muchos de nuestros logros. El grupo debe ser llevado a perseguir un objetivo común, a mantenerse dentro de una determinada esfera de operaciones, a comportarse correctamente y a conseguir de cada individuo del grupo que ofrezca voluntariamente sus mayores esfuerzos. Esto requiere una dirección. Y no existe ningún sustituto para ella.

Toda actividad de grupo, por lo tanto, requiere una buena dirección para tener fuerza de motivación y objetivo. Para algunos componentes del grupo, resulta perfectamente natural el dirigir, mientras que para otros, lo es el seguir a un dirigente. Es necesario que exista en todo grupo fuerza activa que guíe. Muchas personas encontrarán que sus experiencias diarias están formadas de varias asociaciones de grupo diferentes, cada una de las cuales requiere una dirección apropiada. En algunas de estas asociaciones, ciertos individuos asumirán la dirección; mientras que en otras asociaciones de grupo, otros individuos surgirán como dirigentes.

Una dirección efectiva en la administración de un servicio o de una empresa adquiere significativa importancia. Existe también una mayor conciencia en la administración de la necesidad de obtener los resultados deseados a través del trabajo organizado o de grupo. Se puede agregar también que el creciente énfasis que se da al elemento humano en administración, ha acentuado la importancia de la dirección como componente necesario en las operaciones exitosas. El éxito logrado por

muchos hombres y mujeres famosos, puede atribuírse a su capacidad de dirección. Por supuesto que, junto a esta característica de su carácter, tuvieron otras, como: coraje, creatividad, voluntad y laboriosidad; pero, indudablemente, los beneficios de estos rasgos sólo pudieron manifestarse a través de una sobresaliente capacidad de dirección.

B. La necesidad de dirección

Una dirección competente es necesaria en todas las esferas de la administración. Contrariamente a lo que se supone, la dirección no está limitada sólo a las altas esferas administrativas, sino que es igualmente necesaria en las esferas inferiores, especialmente en la esfera de Supervisión. En estos estratos inferiores, el número de personas dirigidas, así como la cantidad de las actividades realizadas, es relativamente pequeño, pero aún así se requiere una dirección eficiente para cumplir con las tareas impuestas.

C. Definición de dirección

Dirigir es la actividad de influír sobre las personas para que se esfuercen voluntariamente por objetivos comunes.

Un dirigente muestra el camino, situándose al frente del mismo y no empujado desde atrás. El dirigente muestra la senda con su propio ejemplo. No empuja, si no que más bien arrastra. La senda que se desea se siga debe hacer conocer al dirigido por la conducta ejemplar del dirigente, sugiriendo "Sígame" en lugar de empujarlo hacia la actividad deseada.

El dirigente debe familiarizarse profundamente con las características individuales de su gente más importante y debe conocer qué cualidades obtendrán de ellos sus mejores esfuerzos. Acepta a la gente bajo su dirección, tal como ella es e influye sobre ellos aplicando hábilmente sus intereses y capacidad personales, de tal manera que obtenga su respeto junto con sus mejores logros. El dirigente posee la capacidad de despertas, tanto desde el punto de vista emocional como racional, la fuerza de sus adeptos. Les debe explicar el objetivo, no sólo con claridad y firmeza, si no en términos tales que les haga ver que el logro del mismo es también en su propio interés. Básicamente, el dirigente lleva sus esfuerzos hacia el objetivo de lograr que las personas quieran hacer determinadas cosas voluntariamente, porque ven en el cumplimiento del fin también sus propios intereses.

Ayudar a los dirigidos a lograr su respectiva potencialidad máxima, es la llave de la dirección efectiva. El dirigente mejora y desarrolla a sus adeptos. Es de máxima importancia lograr la satisfacción y consecuencia de aquellos a quienes dirige. Un dirigente sirve al mismo tiempo que dirige. La verdadera dirección está profundamente relacionada con sus efectos sobre las personas dirigidas. Debe anotarse además,

que el ejercicio de la dirección es una forma de expresión y satisfacción propia del dirigente. Esta satisfacción no es sólo subjetiva sino que es también limitada, en contraste con la satisfacción derivada de los efectos de la dirección sobre aquellos que dirige.

La dirección implica la capacidad de concebir y realizar un objetivo. No es una actividad mecánica ni está basada en simples cálculos. Debe practicarse hábilmente para lograr las necesidades especiales del caso.

D. Principio de la Dirección

La dirección aplicada en forma hábil contribuye enormemente a lograr un trabajo de grupo unido y exitoso.

E. Crecimiento del grupo de adeptos.

No puede existir un dirigente sin que exista alguien a quien dirigir. El grupo que sigue a un dirigente es vital para la dirección y la forma de conseguirlo es de suma importancia en cualquier tema concerniente a la dirección. En primer plano están las razones para seguir a un determinado dirigente y las importantes obligaciones de los que siguen al líder.

Las personas siguen a un determinado dirigente por varias razones: algunos son atraídos por su capacidad de inspirarlos, otros por la naturaleza de la función que desempeñan (Director, Supervisores). Ellos sienten que su dirigente los conoce y comprende plenamente, que hace todo lo posible para ayudarlos y protegerlos y sabe qué debe hacerse. Los fuertes son guiados; los débiles se sienten animados.

La personalidad del dirigente es otra de las razones para ganar adeptos. Ellos pueden ver en su dirigente la personificación de los atributos y creencias que ellos esperan poder lograr. La personalidad del dirigente puede darles la impresión de una persona capaz de la completa comprensión de sus dificultades; y su personalidad puede también sugerir una persona que simpatiza con ellos, que les brinda apoyo moral y que puede llegar a logros que podrían ayudarlos.

F. Dirigente versus "Patrón"

Los viejos tiempos del "patrón" con sus métodos rudos de dirigir un grupo de trabajadores, está dejando firmemente el lugar a la adopción de la dirección moderna. El uso de la fuerza como pilar principal en la dirección del trabajo de grupo, las amenazas y el deseo de dominar son típicos del "patrón".

La siguiente afirmación contiene una actitud de patrón bien definida: "Yo soy tu patrón. Haz lo que te ordeno". A veces, el grado de "patrón" llega al tono extremo en aquel que cree firmemente en la supervivencia del mejor empleado, supervivencia que implica la habilidad de "tomar el lugar", de mantenerse por sus propias fuerzas y ejercer su astucia y destreza en desbancar a sus compañeros.

El punto de vista moderno, basado en numerosos estudios de investigación, y en concordancia con el desarrollo económico, social y político, es emplear al dirigente y no al "patrón". Un dirigente ayuda al empleado a situarse, a desarrollar sus aptitudes latentes, lo anima para llegar a mejores logros y acentúa el trabajo de equipo.

A continuación ofrecemos un cuadro comparativo de las características sobresalientes del dirigente y del patrón.

Dirigente	Patrón
1. Alienta al empleado.	1. Maneja al empleado.
2. Ejecuta el trabajo y desarrolla al empleado.	2. Ejecuta el trabajo a expensas del empleado.
3. Dice: "Lo haremos juntos. Qué sugiere usted?" (Positivo)	3. Dice: "No interesa lo que usted piense; hágalo a mi manera" (Negativo)
4. Prepara al empleado; le enseña a trabajar.	4. Inspira miedo al empleado por medio de amenazas y coersión.
5. Dice: "Nosotros"	5. Dice: "Yo"
6. Asume responsabilidades.	6. Pasa la responsabilidad a otro.
7. Carga la culpa de un Programa no cumplido.	7. Culpa a otros por el no cumplimiento de las metas de un Programa.

G. Tipos de Dirección

Puede clasificarse la dirección en seis diferentes tipos:

1. Personal
2. Impersonal
3. Autoritaria
4. Democrática
5. Paternal
6. Natural

Estos tipos no son mutualmente exclusivos. Representan tipos de dirección en la que aparecen acentuadas determinadas características.

La dirección "personal", como su nombre lo indica, se practica por contacto personal. Las directivas y motivaciones se dan por boca del dirigente. Este es un tipo muy común de dirección, generalmente muy efectivo y relativamente simple de administrar.

La dirección "impersonal" se ejerce a través de subordinados al dirigente o por medios impersonales tales como planes, órdenes, promesas o normas.

Es un tipo muy común y se usa en casi todas las organizaciones empresariales o estatales. A veces, la dirección impersonal resulta difícil de emplear satisfactoriamente, debido a la falta de influencia personal del dirigente sobre sus adeptos y a que la interacción dinámica entre el dirigente y quellos que dirige disminuye debido a la intervención de los intermediarios.

La dirección "autoritaria" se basa en la premisa de que es un derecho y es investido de acuerdo al grado de autoridad de la persona. Las tareas se asignan, se proveen las facilidades y se dan las directivas sin consultar al empleado que debe llevar a cabo la tarea. El dirigente autoritario cree que debido a su posición él puede decidir mejor lo que debe hacerse. Fundamentalmente, se destaca el control rígido ejercido por dirigentes fuertes.

La dirección autoritaria es indudablemente muy útil en ciertas situaciones; por ejemplo, en emergencias, en casos de un trabajo de fuerza heterogénea, y cuando el dirigente es sabio, justo y está considerablemente por encima del juicio y conocimientos de sus allegados. Sin embargo, aún existiendo estas condiciones, la dirección autoritaria tiene serios defectos, pues no desarrolla entre los adeptos el orgullo del trabajo cumplido, el desarrollo personal o la satisfacción personal. La dirección ejercida de una manera autoritaria enfrenta a los seres humanos, y no se consigue la más alta lealtad ni la mejor cooperación o productividad.

La dirección "democrática" se caracteriza por la participación del grupo y la utilización de sus opiniones. Se trata de incrementar la iniciativa de aquellos que son dirigidos. El dirigente sugiere posibles vías de acción con sus recomendaciones, pero espera la aprobación del grupo antes de ponerlas en ejecución. Tiene la tendencia de ser lento, a menos que un dirigente vigoroso tenga éxito en conseguir la aprobación de un programa, sin demora.

La dirección democrática tiende a realzar los intereses del grupo y lucha por satisfacerlos. Para conseguir mejores resultados, debe tratarse de que los miembros del grupo sean competentes y estén informados sobre los asuntos que se discuten. También hacen falta el deseo de cumplir con lo encomendado y el espíritu de cooperación.

La dirección "paternal" se caracteriza por una influencia paternal en las relaciones entre el dirigente y el grupo y se manifiesta en un vigilante cuidado por el confort y el comportamiento de sus adeptos. Tiende a proteger y guiar. En algunos casos el acercamiento hacia el grupo es demasiado sentimental. Generalmente las intenciones son buenas, pero por desgracia no desarrolla la confianza en sí mismo y la independencia de los miembros del grupo. En general, cuando se practica la dirección "paternal" se consigue casi siempre el éxito, pero el éxito futuro depende de la continuación de los servicios del líder paternal. Este tipo de dirección es por lo tanto deficiente para proveer los necesarios elementos de continuidad.

La dirección "natural" es ejercida por personas de grupos organizacionales sin forma social determinada. Estos grupos tienen infinitas formas y variedades. Constituyen la interacción de una persona con otra en el trabajo, en el hogar, en la escuela o en los juegos.

H. Empleo de diversos tipos de dirección

Como ya hemos establecido anteriormente, los diferentes tipos de dirección no son mutuamente exclusivos. Un dirigente puede emplear, por ejemplo, la dirección democrática en determinadas situaciones y la dirección autoritaria en otras. Las condiciones particulares de cada caso determinan el tipo de dirección a emplearse. Tratar de comparar los diferentes tipos sería confuso y conduciría a dificultades, pues no se trata de saber cuál tipo es el mejor, sino de conocer cuál es el tipo adecuado a una situación dada.

Existen ciertas consideraciones que influyen sobre el tipo de dirección elegido. Las más importantes son: 1) tiempo; 2) espacio; y 3) personal. Por ejemplo, en una emergencia, como una campaña nacional para combatir una plaga, probablemente se usará la dirección autoritaria. No hay tiempo para determinar cuál es la opinión del grupo, para considerar la situación; por lo tanto no se usaría, por ejemplo, el tipo de dirección democrática. Considere ahora, una oficina central con doce agencias situadas en todo el país. Aunque el espacio excluye la utilización compatible de la dirección personal, sin duda se usará el tipo impersonal por lo menos en algunas circunstancias. El personal con que se cuenta tiene una marcada influencia sobre el tipo de dirección empleado La inteligencia, experiencia, estado, capacitación y antecedentes de las personas dirigidas son de significativa importancia. Como ilustración, para una persona agresiva, que se siente insegura, o que tiene poca experiencia en ese trabajo en particular, el tipo de dirección autoritaria es el que traería mejores resultados. Por otra parte, para personal que se caracteriza por su sentido social, su estabilidad y capacidad para trabajar en conjunto sin fricciones, el tipo democrático es el más aconsejable. Todos los dirigentes tienden a emplear un tipo de dirección más que ningún otro, pero es común encontrar diferentes tipos usados en distintas situaciones. Las técnicas se acomodan a las condiciones cambiantes.

I. La obligación de los administradores de brindar dirección

Como la tarea de los administradores es administrar, se entiende que ellos deben suplir el necesario liderazgo. Para que una Institución o empresa tenga éxito, sus transacciones deben ser dirigidas y el personal entero debe brindar su deseo de cumplir, de mejorar y de cooperar. Si los administradores de una institución o empresa fallan en suplirla con la necesaria dirección, los miembros de la misma buscarán sus dirigentes fuera de la misma para guía, asistencia y motivación. Debe recordarse que la dirección es un proceso natural y el lugar del dirigente debe llevarse siempre que se reúnen seres humanos para un objetivo común.

Dirigir es sinónimo de administrar y planear. Un dirigente debe estar a la cabeza de su grupo, si se desea planear bien. Se espera de él que muestre el camino a seguir. Sin embargo, no debe estar demasiado adelante para no perder contacto con el grupo y, consecuentemente, con muchos de sus adeptos.

Desde un punto de vista más amplio, los administradores están obligados a suplir de dirección a los diversos proyectos externos, pero relacionados con su empresa en particular. Las reuniones, conferencias, programas gubernamentales, empresas y campañas, necesitan y merecen el apoyo y la ayuda de una dirección experimentada tal como pueden y deben dar los administradores.

J. Relaciones del dirigente

Un dirigente debe tratar con gente. La habilidad de tratar con ella, la comprensión de su comportamiento y la aplicación del sentido común, le darán muchas armas para dificultades en adaptarse al trabajo y al ambiente. El dirigente debe conocer estas características humanas y tratarlas de tal manera que cada uno de los miembros obtenga satisfacciones y contribuya al máximo rendimiento en el trabajo.

Un jefe o dirigente debe ser honesto y justo al tratar toda clase de personas. son necesarios mucho tacto y diplomacia. Sería de gran ayuda para un dirigente el utilizar ciertas normas al llevar a cabo su tarea directiva. Una lista de esas normas sería demasiado extensa, pero damos a continuación diversas consideraciones sobre las más importantes.

Un dirigente hará bien en pensar objetivamente sobre la gente. En cierto sentido todos los seres humanos son similares; pero poseen también importantes diferencias. Principalmente, estas diferencias se deben a influencias en su formación cultural. Estudios realizados en el campo de las ciencias sociales y biológicas muestran en forma evidente que las circunstancias de la formación cultural y mental son mucho más responsables que la herencia en lo que respecta a las diferencias entre la gente. El dirigente debe conocer las diferencias individuales entre las personas y debe entender que esas diferencias no se deben a una determinada clase, nombre o nacionalidad. No debe clasificar a la gente de acuerdo con estereotipos. La gente debe ser considerada como representativa de una amplia gama de personalidades, pero poseyendo sin embargo características fundamentales comunes. Existen diferencias entre sus allegados; y estas diferencias junto a las similitudes básicas, deben ser percibidas y utilizadas por el dirigente.

La forma de encarar los problemas del personal debe ser concreta, práctica. No existe ninguna fórmula mágica para aplicar, que ayude a encontrar una respuesta práctica a todos los problemas del personal. El juicio y la experiencia basadas en información concreta son los que producen resultados más permanentes.

Los hechos concretos pueden utilizarse para formar una reserva de conocimientos consistente, que ayudará a proveer una visión interna de la conducta humana de cada componente del grupo. De qué manera reacciona un individuo a la sugerencia, otro al elogio, y la forma de corregir a otro, tipifican la información requerida por el dirigente, la cual puede adquirir si utiliza información basada en hechos concretos.

El esfuerzo conjunto es vital en un grupo para lograr que se cumplan las tareas. El dirigente está en pleno conocimiento de este hecho y tiende constantemente hacia la acción en conjunto entre los miembros del grupo. La cooperación es importantísima; pero los esfuerzos para conseguirla no deben ser llevados demasiado lejos. Si se quiere complacer a cada uno de los componentes del grupo, generalmente se lograr no llegar a complacer a ninguno. La excesiva cooperación es tan censurable como la falta de cooperación. La tarea del dirigente no es simplemente lograr lo que cada miembro del grupo cree que él quiere lograr, si no hacer posible la cooperación máxima de cada uno de ellos hacia el objetivo común que los miembros quieren alcanzar o que han sido persuadidos de que quieren alcanzar.

Es necesario el sentido de estabilidad social, considerando antes que nada al grupo, en las relaciones del líder con otros. El ayudar a los componentes del grupo o expresarse en su actividad, el tenerlos al tanto y animarlos en sus esfuerzos no debe considerarse como debilidad de parte del dirigente.

Solo los egoistas o los antisociales pueden tratar de aprovecharse de los sinceros esfuerzos del dirigente. En tales casos el dirigente debe usar su percepción y capacidad para tomar las medidas necesarias en cada caso para la preservación y beneficio del grupo.

Por último, el verdadero dirigente reconoce que las diferencias que hace en la vida humana es la mejor medida de su dirección. No se trata de mantener oficinas, buscar publicidad, hacer fortuna o buscar la aclamación del público. Los mejores esfuerzos del dirigente se verán cumplidos cuando piense en aumentar los valores humanos. Las distracciones, el desperdigar tiempo y energías en demasiados proyectos, y la falta de esfuerzos constante impiden al dirigente alcanzar su máxima altura. Por el contrario, la concentración de esfuerzos en el mejoramiento de las vidas humanas, ya sea directa o indirectamente, es la constante inspiración de los más exitosos dirigentes.

K. Filosofía del dirigente sobre el crecimiento

Un dirigente debe tener una determinada filosofía para el crecimiento propio, de sus subordinados y los miembros de su organización. Esta concepción del adelanto proporciona al dirigente un sistema para el progreso que le ayuda a dirigir sus esfuerzos hacia lo positivo y a medir sus logros sobre una determinada base. La formación de un plan de este tipo hace que cristalice la idea del dirigente sobre cuáles son los objetivos a cumplir y su decisión sobre las metas para importantes esferas de la estructura organizativa.

En otras palabras, un dirigente posee un propósito en la vida y tiene pleno conocimiento de lo que está tratando de conseguir. Sabe precisamente qué es lo que desea conseguir hoy, el próximo año, o cinco años después. De tanto en tanto es necesario dar rodeos, pero el dirigente vuelve a la ruta prefijada tan pronto como le es posible.

El tiene una causa de valor ayuda considerablemente al dirigente a adquirir una filosofía del crecimiento. La tarea del dirigente es llegar a la realización de esa causa y de hacerla visible para otros. En muchos casos, la causa puede parecer un ideal que pocos creen alcanzable. Un gran dirigente, sin embargo, ayudará a que la causa de valor se transforme en realidad.

L. Atributos de una Supervisión

Las cualidades de una buena supervisión son difíciles de establecer. Muchos atributos resultan útiles. En algunos casos, ciertos factores asumen mayor significación, mientras que en otros, los mismos factores parecen de menor importancia. A continuación enumeramos diez cualidades vitales en la mayoría de los casos. Esta lista no tiene intención de ser completa ni se han anotado los atributos de acuerdo a su importancia relativa.

1. Asunción de la responsabilidad. Un dirigente asume gustosamente la responsabilidad; en realidad, generalmente la busca. La dirección y supervisión se hace posible al asumir la responsabilidad, y es bueno recordar que es necesario tener responsabilidades antes de poder delegarlas en otros. Las responsabilidades de un dirigente son: 1) responsabilidad para hacer cumplir la tarea impuesta y 2) responsabilidad para lograr relaciones humanas armoniosas.

2. Energía. Para dirigir y/o supervisar es necesaria la capacidad de poder cubrir un amplio campo de actividades. Se necesita tanto energía física como mental. Muchos dirigentes trabajan muchas horas y a horarios irregulares, y deben tener la capacidad física y mental para cumplir con los rigores que su posición les exige. La fuerza para observar profundamente, para sortear toda clase de obstáculos y mantenerse siempre firme, es uno de los requisitos más importantes de un buen dirigente.

3. Estabilidad emocional. Un dirigente eficiente está relativamente libre de influencias, es firme en sus actos y reprime sus enojos. Respeta la autoridad y es conocedor de todos los tratos con sus subordinados. Es asentado y tiene muy pocas o ninguna actitud antisocial. Tiene confianza en sí mismo y cree firmemente que puede afrontar la mayoría de las situaciones con éxito.

4. Conocimiento social. Un dirigente conoce a la gente y sabe de su fuerza y sus debilidades. Posee la habilidad de trabajar con gente y se conduce de tal manera que se gana su confianza y lealtad. La gente coopera voluntariamente con él. Trata de ayudar, desea el éxito de otros, es amigable y accesible y aprecia los puntos de vista individuales de otros.

5. Conocimiento de las relaciones humanas. Al ser el trato con la gente la parte más importante de la tarea de un dirigente, se deduce que debe conocer mucho sobre las personas y sus relaciones entre ellas. Un supervisor debe sabe lo más posible sobre las personas y sus relaciones entre ellas. Un supervisor debe saber lo más posible sobre el comportamiento humano, cómo sienten determinados individuos ante ciertas actividades y hacia otros individuos, y cómo reaccionan ante diferentes situaciones. Un supervisor deduce lo que pueden hacer y lo que no pueden hacer sus supervisados.

6. Muchos intereses. Un supervisor debe poseer amplias perspectivas de las situaciones y se debe interesar no sólo por el trabajo inmediato, sino por las múltiples facetas relativas al mismo. La curiosidad, la insistencia para conseguir una información completa y una aparente insaciabilidad por hechos concretos, caracterizan a muchos dirigentes.

7. Competencia técnica. La conducción de personas requiere principios definidos que deben entenderse bien y seguirse para lograr un mayor éxito. La habilidad de planear, organizar, delegar, analizar, buscar consejo, tomar decisiones, controlar y ganar la cooperación de los demás, requiere la utilización de importantes habilidades, las cuales constituyen la maestría técnica de la conducción. Y aún más; el supervisor competente tiene conocimiento de todas las operaciones inmediatas bajo su control, así como un completo conocimiento del trabajo y compresnión de la mayoría de las operaciones que dirige.

8. Habilidad educativa. Se dice frecuentemente que el buen supervisor es un buen maestro. Enseñar es uno de los mejores medios para desarrollar al individuo, para inspirarlo, y hacerle conocer objetivos particulares. Un dirigente emplea su habilidad de maestro cuando hace preguntas y ofrece sugerencias en lugar de dar órdenes. El demostrar cómo cumplir una determinada tarea el corregir errores y preparar a sus subordinados para logros futuros, son ejemplos de una gran capacidad educativa, tan importante en una buena dirección.

9. Motivación personal. El deseo de dirigir y/o supervisor debe venir desde muy adentro en un individuo. Las fuerzas exteriores pueden estimular ese deseo, pero el elemento importante que impulsa al dirigente, es un motivo interno. Esto se manifiesta de muchas maneras, tales como persistencia, voluntad para trabajar muchas horas, intensa aplicación de sí mismo y entusiasmo. El factor entusiasmo es extremadamente importante, pues aparece como

característica sobresaliente de muchos dirigentes. Frecuentemente deja en la sombra la mediocridad y aún la ineficiencia en otros atributos directivos. Un dicho popular dice: "Nada verdaderamente importante se logra sin entusiasmo".

10. **Capacidad comunicativa.** Un dirigente debe ser capaz de hablar y escribir claramente. Posee la capacidad de resumir adecuadamente las opiniones de los demás y extraer de ellas lo realmente esencial. El dirigente usa su capacidad comunicativa para persuadir, informar y estimular.

Ningún dirigente y/o supervisor es perfecto. Muchos no poseen todas las cualidades mencionadas más arriba y aún así cumplen altamente con sus objetivos. Por otra parte, muchas personas poseen todas estas cualidades y no son dirigentes.

La lista es ilustrativa, pero de ninguna manera concluyente. La conducción es un concepto demasiado nebuloso para tratar de identificarlo definitivamente por medio de una lista de sus cualidades más importantes.

En realidad, un dirigente y/o supervisor está rodeado de subordinados, de tal manera que entre todos logran una buena unidad directiva. Las deficiencias de unos son compensados por los logros de otros. Se necesita una genuina objetividad y amplitud de miras por parte de los dirigentes que, afortunadamente, se hallan presentes en la mayoría de los servicios de extensión.

M. Escala de auto-valoración

A continuación presentamos una escala de auto-valoración para determinar la valoración personal individual de la capacidad directiva y/o de supervisión. Contestando cada pregunta de acuerdo a la evaluación general de la propiedad convicción honesta en cada tópico en particular, se obtiene la capacidad directiva de una persona y, consecuentemente, se indica el mejoramiento y guía en los terrenos que requieren atención. Por cada "excelente", corresponden 5 puntos; por "bueno", 4 puntos; "mediano, 3 puntos; "regular", 2 puntos; y "pobre", 1 punto. La calificación más alta es 100 y la más baja 20, aunque ninguno de estos dos puntajes es probable.

Puntaje	Interpretación
100 - 95	Improbable. Se aconseja revisar las respuestas.
94 - 81	Capacidad directiva superior.
80 - 69	Mediano - probable necesidad de mejora.
68 - 55	Capacidad directiva débil - el mejoramiento es necesario.
Menos de 55	Deficiente en dirección. Probablemente del tipo de subordinado.

Escala de Auto-Valoración	Exc.	Buen.	Med.	Reg.	Pob.
1. Tengo entusiasmo por llevar a cabo importantes proyectos?					
2. Tengo un profundo interés en las emociones, pensamientos y acciones de la gente?					
3. Asumo voluntariamente las responsabilidades de la dirección?					
4. Conduzco a la gente, guiándola, señalando medios para lograr sus deseos?					
5. Enseño eficazmente, analizando el trabajo, mostrando cómo realizarlo eficazmente y permitiendo al individuo hacerlo por sí mismo bajo mi vigilancia y guía?					
6. Inspiro confianza, al demostrar control sobre sí mismo, imparcialidad y respeto hacia mis subalternos?					
7. Demuestro interés, amistad y comprensión sin ser por eso considerado débil?					
8. Ayudo a resolver los problemas de mis subordinados?					
9. Conduzco, en lugar de comandar a mis subordinados?					
10. Inyecto entusiasmo en mis allegados?					
11. Trato de asegurarme todos los datos concretos posibles antes de decidir un asunto?					
12. Me expreso claramente tanto al hablar como al escribir?					
13. Trato directamente y en igual forma con todos los miembros de mi grupo?					
14. Doy instrucciones en forma clara, para evitar malos entendidos?					
15. Ejerzo un control efectivo para ver si la tarea fue debidamente cumplida?					
16. Delego tareas en otros, a fin de no tener que hacer yo todo, sino compartiendo la responsabilidad con mis subordinados?					
17. Tengo voluntad y coraje para continuar hasta el total cumplimiento de la tarea?					
18. Consigo, utilizo y creo en las sugerencias de otros?					
19. Doy valor a mi tiempo y lo uso eficazmente anotando y planificando todo cuidadosamente?					
20. Hago uso del humor y lo festejo en el lugar y tiempo apropiados?					

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS

LOS REQUISITOS PARA EL DESARROLLO AGRICOLA

Arthur T. Mosher

8 al 19 de Mayo de 1978
Anolaima, Colombia

LOS REQUISITOS PARA EL DESARROLLO AGRICOLA*

Arthur T. Mosher **

En la mayor parte de esta conferencia ustedes discutirán las formas las cuales las comunicaciones pueden jugar un papel significante en el proceso del desarrollo agrícola. En ésta sesión de apertura de la conferencia se me ha asignado revisar con ustedes unas cuantas fases de este amplio tópico del desarrollo agrícola, el cual estarpa en sus mentes a través de toda la conferencia. Quiero hacerlo discutiendo muy brevemente cuatro aspectos del desarrollo agrícola. Primero, por qué estamos interesados en el desarrollo agrícola. Segundo, tres llaves para entender el proceso del desarrollo agrícola; tercero, cuatro partes esenciales sin las cuales la agricultura no puede moverse hacia adelante en productividad; y cuarto, cuatro aceleradores del proceso.

Por qué estamos interesados en el desarrollo agrícola?

Nos interesamos en el desarrollo agrícola porque la agricultura produce prácticamente todo el alimento del cual depende la vida humana y produce muchas fibras y materia prima industrial para el uso del hombre en una variedad de formas.

Estamos interesados en el desarrollo agrícola porque la agricultura es la industria más grande en casi todos los países y por tal necesita ser eficiente si la productividad general del país debe impulsarse satisfactoriamente.

Nos interesamos en el desarrollo agrícola porque el poder adquisitivo de la gente rural es una gran parte del mercado de las industrias no agrícolas que a cada país le gustaría desarrollar. Esas industrias dependen tanto de los mercados como de las materias primas. Donde la mayoría de la gente se dedica a la agricultura, una considerable cantidad de fuerza de adquisición del país depende de la properidad del sector agrícola.

Nos interesamos en el desarrollo agrícola porque una gran parte de la gente dependerá de la agricultura para subsistir durante muchas décadas por venir. Con las rápidas tasas de crecimiento de la población que caracteriza a la mayor parte de los países y con el alto costo del capital para crear empleos no agrícolas, no es probable que el número absoluto de gente dedicada a la agricultura en la mayor parte de los países se reduzca significativamente por un período por venir.

---

* Traducido del inglés por Gil Olmos B.

** Director Ejecutivo, Agricultural Development, Council, Nueva York. E.U.A.

Finalmente, mientras que la agricultura produce alimentos y fibras, nosotros nos interesamos en el desarrollo agrícola porque éste produce cambios en la gente. No son solamente los cultivos y el ganado los que cambian en el proceso del desarrollo agrícola. Los agricultores también cambian. Ellos absorven nuevos conocimientos, aprenden nuevas habilidades, llegan a envolverse más y más en el mercado de los poblados y llegan a ser una parte más integral de la ciudadanía de una nación.

Tres llaves para entender el proceso del desarrollo agrícola

La primera llave es darse uno cuenta de que la agricultura consiste en la utilización de la energía solar a través de procesos biológicos para lograr productos útiles al hombre. El recurso básico de la agricultura es la luz solar. La luz solar debe utilizarse por las plantas donde aquella cae. Esto explica la gran dispersión de la agricultura. Debido a esa dispersión, la transportación es de gran importancia para el desarrollo agrícola, como son las comunicaciones de varias clases.

El desarrollo agrícola se realiza conforme el hombre cambia a la naturaleza de las plantas, de tal manera que son más capaces de utilizar la luz del sol y los elementos químicos que están en el suelo o que son agregados por medio de fertilizantes. Se realiza conforme el hombre aprende la mejor forma de manejar esas plantas.

El desarrollo agrícola se realiza conforme el hombre cambia las formas en las cuales las plantas usan el suelo. En una agricultura primitiva el suelo es la fuente de la mayoría de los elementos químicos que hacen posible el crecimiento de la planta. En una agricultura en desarrollo progresivo, el suelo se convierte más y más en un almacen para mezclar productos químicos, que en la fuente de ellos.

El desarrollo agrícola se realiza conforme el hombre cambia la distribución del agua sobre la superficie de la tierra. Las plantas necesitan tanto como un sistema de transportación para acarrear los elementos químicos del suelo hacia las partes de la planta donde esos elementos se necesitan. Sin embargo, la naturaleza básica de la producción agrícola permanece igual. Es el uso de la luz solar a través de procesos biológicos del crecimiento de la planta para lograr productos útiles al hombre.

La segunda llave para entender el desarrollo agrícola es que la agricultura se realiza en explotaciones agrícolas /3.. Es el crecimiento biológico manejado por el hombre en persecución de un ingreso. Lo que persigue el hombre no es el máximo crecimiento biológico posible, sino la máxima diferencia entre los costos y las ganancias en sus operaciones agrícolas. Con mucha frecuencia pensamos sobre la agricultura de un país como constituída de muchos productos diferentes. Es más útil, desde el punto de vista del desarrollo agrícola, pensar sobre la agricultura de un país como constituída de miles y miles de granjas o explotaciones agrícolas de diferentes tamaños y variedades, manejando diferentes combinaciones de cultivo debido a la forma en la cual estos encajan dentro de un sistema de agricultura.

3/ Nota del traductor: En los distintos países de América Latina el término "farm" equivale a "rancho", "finca", "granja" u otro término local.

La tercera llave para entender el desarrollo agrícola es que éste quiere vastos y numerosos cambios en el comportamiento humano. Si el desarrollo agrícola se ha de realizar, los agricultores deben abandonar muchos hábitos y desarrollar nuevos. Los agricultores deben ampliar sus fuerzas para tomar decisiones y aprender a tomar en cuenta nuevos factores para tomar esas decisiones. No solamente los agricultores sino también los comerciantes deben cambiar su comportamiento. Muchísimos de ellos se han acostumbrado a manejar productos de consumo y no han desarrollado la experiencia que ellos necesitan para manejar materiales y equipo para la producción agrícola de una manera satisfactoria. Lo mismo puede decirse para los prestatarios de dinero, quienes necesitan aprender nuevos términos bajo los cuales extender crédito cuando el dinero se necesita, no para el consumo durante los períodos de receso del año, sino para comprar equipo y materiales productivos para incrementar eficiencia de las explotaciones agrícolas. El desarrollo agrícola generalmente requiere de cambios en la conducta de los legisladores y los ciudadanos de un país. Las decisiones hechas por las personas que manejan la política agrícola tienen un gran impacto en la incentiva y en las oportunidades de los agricultores para cambiar sus práctica en otras formas que resultarán en una mayor producción.

El desarrollo agrícola puede acelerarse por medio de planes y programas apropiados, aunque no depende completamente de ellos. Los agricultores que en forma individual se enfrentan a nuevas oportunidades constantemente hacen cambios en sus prácticas agrícolas que resultan en una productividad mayor sin la ayuda de ningún plan o programa oficial. Uno puede elaborar una larga lista de los requisitos para el desarrollo agrícola. Algunos de éstos son esenciales, mientras que otros son únicamente aceleradores del proceso.

Cuatro requisitos esenciales para el desarrollo agrícola

El primero de éstos es nueva tecnología. En la mayoría de los lugares y en la mayoría de los casos, los agricultores ya están obteniendo lo más que pueden de la técnicas que ellos conocen. La agricultura puede moverse hacia adelante solamente cambiando la naturaleza de las plantas por medio de la formación de nuevas variedades, cambiando los elementos nutritivos de las plantas que se encuentran disponibles para el cultivo por medio de la fertilización, utilizando nuevas técnicas para el control de plagas y enfermedades, o desarrollando nuevos implementos para hacer las nuevas tareas o hacer mejores a las viejas tareas.

Las nuevas técnicas son absolutamente esenciales para el desarrollo agrícola.

El segundo requisito esencial es la disponibilidad de insumos en el mercado. No basta con que una estación experimental haya descubierto una variedad de trigo. También es esencial que esté a la disposición de los agricultores la cantidad adecuada de semilla de la nueva variedad. No basta con que los químicos conozcan ciertas técnicas para el control de enfermedades. Los productos químicos actuales deben estar suficientemente cerca de cada agricultor de tal manera que pueda adquirirlos fácilmente. Estos insumos deben estar a disponibilidad cuando se necesiten, deben ser efectivos, deben ser de una calidad confiable y deben estar a disposición a precios razonables.

El tercer requisito esencial para el desarrollo agrícola es el acceso al mercado para los productos de la explotación agrícola. Hay muchas partes en el mundo donde el suelo es rico, el crecimiento de la planta es notable, la luz del sol es adecuada para una mayor producción del cultivo pero donde, si esos cultivos se produjeran en mayores cantidades solamente se echarían a perder puesto que no hay facilidades adecuadas de transportación para mover los productos agrícolas hacia los mercados centrales. Por lo tanto, el acceso al mercado para los productos agrícolas se convierte en uno de los requisitos esenciales para el desarrollo agrícola.

El cuarto requisito esencial consiste en adecuados incentivos de producción para los agricultores. Estos incentivos incluyen relaciones remunerativas entre los precios que los agricultores tienen que pagar y aquellos que reciben por sus productos. Incluyen la participación de la cosecha que un sistema de tenencia permite retener a cada agricultor. Incluyen la disponibilidad de artículos de consumo en mercados locales. Las familias rurales son motivadas por las cosas que les gustaría comprar para producir más y su fuerza de consumo llega a ser más grande.

Estos incentivos incluyen información y destreza con respecto a una forma de vida rural mejorada. Nosotros hablamos mucho con respecto a lo necesario que es el ingreso para que la gente sea capaz de vivir mejor. Pero tambien es verdad que el ejemplo de mejores formas de vivir, frecuentemente vienen a través de programas para el mejoramiento del hogar, provee un poderoso incentivo para que la familia rural produzca más en sus campos.

Cuatro aceleradores del proceso

El segundo grupo de actividades necesarias para acelerar el desarrollo agrícola me gustaría llamarlo aceleradores. Los llamo así porque a pesar de que ayudan, el desarrollo puede ocurrir y ocurre sin ellos.

El primero de ellos es la educación del agricultor para contribuír al desarrollo. Esto es lo que frecuentemente llamamos extensión. Es necesario que los agricultores cambien su conducta. No es absolutamente esencial que alguien más lo inste a hacer ésto. Pero esto ayuda.

Por lo tanto, necesitamos darnos cuenta de que los agricultores que tienen mercados para sus productos, acceso a los insumos e incentivos adecuados, acelerarán el incremento de la producción agrícola más rápido si hay un buen programa de extensión educativa para ayudarlos.

El segundo acelerador es similar, consiste en mantener a los agentes extensión más adelante que los agricultores. Uno de los grandes errores que se cometen frecuentemente, es pensar que un agente de extensión pueda adistrarse en una escuela o antes de que empiece a trabajar, y que de esta manera él pueda trabajar con éxito por diez o vente años. Esto no es verdad. Es necesario tener un programa adecuado de adiestramiento en la práctica para todos los trabajadores de extensión. Son seres humanos, desarrollan hábitos. Ellos encuentran más fácil seguir haciendo lo que han hecho en el pasado más que tratar de hacer algo nuevo. Y de aquí que es muy importante un programa adecuado de adiestramiento en la práctica, para los trabajadores de extensión.

El tercer acelerador es el crédito para la producción. Mucha gente conceptúa éste entre los requisitos esenciales. La razón por la cual prefiero ponerlo como un acelerador es que si los insumos disponibles son realmente buenos, los agricultores encontrarán la forma de conseguirlos. Con mucha frecuencia hemos asumido que los agricultores eran muy pobres cuando los instabámos a que compraran una buena semilla o un nuevo implemento y decían "no tengo dinero". Pero esto es exactamente lo que yo digo en cualquier ocasión en que quiero terminar una discusión. Frecuentemente ésto no es cierto. Pero ¿quién puede arguir con ello? Por lo tanto, me parece que necesitamos pensar nuevamente acerca de la importancia relativa del crédito para la producción.

Ahora el hecho de que llame a ésto un acelerador en vez de un requisito esencial no significa que no sea de gran importancia. El desarrollo agrícola necesita crédito para la producción. Es la única forma eficiente de manejar las inversiones en la agricultura. Por lo tanto, mi sugestión no consiste en que se disminuya nuestro énfasis en el crédito para la producción, sino que demos un mayor énfasis hacia conocer si los insumos disponibles son realmente buenos.

Finalmente, hay un acelerador que es importante en América Latina solamente en ciertas localidades. Aquí en México diría que no es de importancia en el norte, pero sí es de considerable importancia en la Mesa Central. Este consiste en tener programas locales coordinados para el desarrollo agrícola. Donde quiera que haya un programa de oxtensión, y provisión para insumos disponibles, y crédito de producción, éstos necesitan coordinarse en cada localidad. No basta con tener cada uno de ellos relacionado separadamente con un Gobierno central a muchos kilómetros.
Necesitamos darnos cuenta de que los programas locales son las médulas del éxito. Nada se logra en cualquier oficina nacional excepto si las unidades locales llevan a cabo programas efectivos. Y, para que cada programa sea efectivo en forma local, necesita correlacionarse con cada uno de los otros.

Cinco funciones de las Comunicaciones

En conclusión, permítaseme hacer solamente unos comentarios acerca del papel de las comunicaciones. Como las considero, estos programas tienen cinco funciones.

La primera es que ellas conducen información.

La segunda es que pueden multiplicar grandemente el contacto con los agricultores. Como ustedes y como yo, los agricultores hacen principalmente lo que la gente cerca de ellos espera que hagan. En muchas formas, un agente de extensión es como una persona, un embajador, de un mundo diferente. Este nuevo mundo, del cual él es un embajador, es el mundo de una agricultura realmente moderna. Pero él no puede visitar diario o cada semana a cada agricultor. La comunicación a las masas puede aumentar grandemente el contacto entre el nuevo mundo moderno de agricultura y el mundo habitual de la comunidad.

La tercera función se relaciona con la anterior. La comunicación a las masas puede ayudar a contrarrestar los hábitos.

La cuarta función consiste en que la comunicación a las masas puede ayudar a cambiar la pendiente del paisaje cultural. Con ésto quiero decir que en una etapa del desarrollo agrícola, cambiar o progresar es como escalar hacia arriba. Si un hombre vive en una comunidad donde todos hacen lo mismo año tras año, lo correcto para él es no cambiar. Y, por lo tanto, si quiere cambiar tiene que escalar hacia arriba contra toda la influencia de la gente que lo rodea. Pero hay otras circunstancias, en las cuales cambiar es como rodar hacia abajo. Donde la gente ha comenzado a aceptar cambiar, donde creen en el progreso, donde han visto producir más a sus campos, que lleva innovaciones se convierte en un héroe, en vez de un pecador. El cambiar está pendiente del paisaje cultural es uno de los lugares donde me parece que la comunicación a las masas puede ser de un gran efecto.

Finalmente, y esta función se relaciona con todas las demás, la comunicación a las masas puede ayudar a trasmitir una disposición de ánimo. Puede ayudar a que la gente sienta que algo grande está sucediendo en su localidad. Puede ayudar a que la gente se dé cuenta de que la agricultura está en movimiento y que ésta tiene posibilidades casi ilimitadas.

Puesto que el recurso básico para la agricultura es el sol, puede llegar el día en que los trópicos sean una región agrícola más productiva que la zona templada. Puede ser que la mayor cantidad de luz solar de los trópicos provea la base para una agricultura mucho más productiva en el futuro.

Si podemos ayudar a través de las comunicaciones de todos tipos a difundir una preocupación sobre el desarrollo agrícola, estaríamos capacitados para desarrollar un entusiasmo por la experimentación que lleve a la agricultura de este continente a un nivel que actualmente no podemos soñar.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS

METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE AREA

Julio Gil de Muro

8 al 19 de Mayo de 1978
Anolaima, Colombia

METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE AREA

Julio Gil de Muro*

Esta metodología parte del supuesto que un programa de Reforma Agraria no puede ser conducido predialmente, sino que debe adecuarse a la realidad de una región y en sus posibilidades de desarrollo.

No pretende ser un Plan Regional, sino un estudio del sector Reforma Agraria que debe integrarse en dicho Plan.

Para ubicar el marco de condiciones del Plan de Area, debemos considerar junto a las posibilidades reales de desarrollo de la región, los criterios concretos del proceso de Reforma Agraria y la planificación global del sector agropecuario. Así, dicho Plan será un instrumento coherente con las políticas nacionales de desarrollo.

En esta perspectiva, el Plan de Area tiene por objeto definir el potencial agropecuario de una Unidad geográfica amplia, proponiendo una estructura física y de organización, y la orientación de su producción.

Dicha unidad geográfica significa una región homogenea, con límites naturales y con centros urbanos que pueden constituirse en polos de desarrollo.

Definir el potencial agropecuario, significa ubicar precisamente la superficie total afectable por la Reforma y sus condiciones de uso y posibilidades de producción.

Crear una estructura física supone regular las relaciones urbano-rurales en base a una organización social y económica de los campesinos, que les permita incorporarse al proceso de desarrollo.

El Plan de Area así concebido permite conducir al proceso de Reforma Agraria, desde la expropiación hasta la asignación de la tierra, desde la capacitación hasta la participación de los campesinos, comprometiendo la incorporación de otras Instituciones en los estudios, asistencia, financiamiento y ejecución que les corresponda.

---

* Especialista en Desarrollo Rural del IICA.

De acuerdo a los objetivos planteados para el Plan de Area, se señalan algunos criterios para delimitar y localizar las Areas de Reforma Agraria.

1. Volumen del Area

El Area se ha definido como una unidad geográfica amplia. Esto significa contemplar los siguientes conceptos básicos: el de Unidad, que requiere homogeneidad; el de límites geográficos claros y el de tamaño, que justifiquen la instalación de un sistema administrativo y determinen un volumen de producción importante.

2. Estructura del Area

Desde el punto de vista de organización del Area, ésta siempre contará con un centro urbano que se constituye en el centro de operaciones y prestación de servicios.

Este centro es el foco más importante de un conjunto de entidades de población que complementa el equipamiento y servicios del Area. Esto ocurre en la medida que existan relaciones internas dentro del Area, no impedidas por limitantes geográficas, que favorezcan la implantación de un sistema productivo y una adecuada operación interna.

3. Límites del Area

Las Areas deben coincidir en lo posible, con la división administrativa del territorio, por las ventajas de operación, de relaciones institucionales, y de obtención de datos que ello representa.

Respecto a la obtención de datos referentes al Area, es importante conocer las agrupaciones territoriales mínimas, en que se han tabulado los datos demográficos, económicos y de producción. Así, estas agrupaciones pueden convertirse en partes del Area.

4. Localización del Area

Complementado los criterios anteriores utilizados para definir el Area, debe también considerarse la necesidad que su ubicación sea precisa y en ella se cuente con los elementos de trabajo que permitan iniciar el estudio de diagnóstico:

- División administrativa
- Configuración topográfica
- Antecedentes de suelos
- Catastro de Tenencia y avalúos de suelo
- Plano indicando las entidades de población y las relaciones viales del Area.

El diagnóstico tiene por objeto:

-Conocer los recursos y antecedentes generales del Area.
El reconocimiento del Area se hará para cada disciplina de estudio. Este análisis se basará principalmente en la información disponible para el Area y se complementará con estudios de terreno,

-Sectorizar el Area

Cuando se presentan condiciones diferentes dentro del Area (desde el punto de vista agrícola, social o de servicios), es necesario sectorizar, con el objeto de reunir superficies a las cuales sea aplicable una rotación cultural, un sistema de servicios y una agrupación social que permita enfrentar el desarrollo.

En consecuencia, la sectorización debe considerar y compatibilizar los análisis realizados en cada disciplina.

I. DIAGNOSTICO AGROECONOMICO

A. Objetivos

El estudio agroeconómico incluye el análisis de la potencialidad de los recursos naturales del Area afectos al proceso de Reforma Agraria y del uso actual del suelo en la producción agropecuaria a nivel predial.

B. Contenido

1. Volumen de Reforma Agraria
2. Clima del Area
3. Suelo del Area
4. Uso actual del suelo
5. Análisis Económico
6. Canales de comercialización
7. Sectorización agroeconómica

C. Método

1. Volumen de Reforma Agraria. El volumen incluye toda superficie afectable por la legislación vigente de Reforma Agraria.

Para estos efectos se requiere un listado de todas las propiedades indicando su superficie, clasificación de suelos, roles de avalúos, etc...

Esto será indicado en un plano que permite apreciar la configuración del Area y las proporciones entre lo afectable y las empresas o agrupaciones que no entran al proceso.

2. Clima. Se debe obtener para los últimos 10 años la distribución mensual de:

-Temperaturas máximas, mínima y promedio.
-Precipitación promedio y distribución.
-Factores climáticos limitantes (viento, heladas, etc.).
-Humedad relativa.

3. Suelo. Se detallarán en un plano, las clases de suelo de acuerdo a las capacidades de uso para:

-Riego efectivo y eventual
-Secano arable
-Secano no arable
-Superficie total

Es necesario dimensionar las limitaciones serias de cultivo (salinidad, nivel freático, etc.) por clase de suelo.

Los factores que intervienen en su definición son:

-Accidentes topográficos.
-Uso potencial del suelo, considerando las capacidades de uso y las mejoras productivas existentes.
-Relación riego-secano (Diagnóstico de Riego)
-Clima (la existencia de microclimas creará sectores por sí mismos).

II. DIAGNOSTICO DEL RIEGO

A. Objetivos

1. Conocer dentro del Area, los recursos de agua, los sistemas de regadío, y las superficies bajo riego en estos sistemas.

2. Conocer estos mismos antecedentes en los predios afectados a Reforma Agraria, para determinar su riego efectivo y eventual.

B. Contenido

1. Análisis de los recursos del Area
2. Análisis de los recursos a nivel predial
3. Sectorización

C. Método

1. Análisis de los recursos del Area

a. Descripción Física

-Descripción de las fuentes de agua: ríos y esteros con sus afluentes, derrames, vertientes y pozos existentes.

Debe indicarse el régimen de los ríos y esteros, las secciones en que están divididos, el régimen de derrames y vertientes y la ubicación de las estaciones de medida.

-Descripción de los sistemas de riego existentes para el aprovechamiento de los recursos, sus características y su estado (embalses, canales, etc.)

Debe indicarse la capacidad de los embalses, longitud y capacidad máxima de los canales.

-Dimensión de la superficie bajo canal de cada uno de los sistemas de riego existentes en el Area.

Todo esto se graficará en plano a escala: 1:100.000 u otro en escala similar, según existencia y magnitud.

b. Disponibilidad de Agua Superficial

-Descripción de las Organizaciones de Riego existentes en el Area y los recursos de agua que controlan, especificados en número de derechos o partes alícuotas en que se encuentran divididas las aguas.

-Para determinar la disponibilidad de las fuentes de agua existentes, se calcularán los gastos medios mensuales para diferentes probabilidades de ocurrencias, considerando sus recuperaciones o pérdidas.

-Determinación de la disponibilidad de Agua de los sistemas de riego que tienen origen en embalses existentes, a fin de conocer el volumen de agua que puede entregar anualmente, con una probabilidad adecuada.

-Análisis de la disponibilidad de agua para los sistemas de riego que tienen su origen en derrames o vertientes de acuerdo a aforos y antecedentes de terreno, al no existir estaciones de medida.

En todos los casos se deben considerar las pérdidas de los sistemas de distribución, indicar los gastos para una probabilidad 85% y graficar las curvas anuales para diferentes probabilidades de ocurrencia, donde se disponga de estadísticas adecuadas.

c. Disponibilidad de Agua Subterránea

En aquellas Areas donde se estime necesario recurrir a las fuentes de agua subterranea para completar el riego existente o incrementar la superficie de riego, se deberá realizar un estudio hidrogeológico a fin de determinar las características de los posibles acuíferos (volumen, espesor, capacidad de almacenamiento, rendimiento, etc). Para este objeto, se considerarán los antecedentes y experiencias obtenidas en pozos perforados en el Area.

d. Calidad del Agua

En caso justificado, se analizarán los aspectos químicos y bacteriologicos del agua.

e. Posibilidades de Nuevo Riego en el Area

Deberán indicarse los proyectos existentes que permitan poner en riego nuevas superficies o que mejoren las actualmente regadas, como ser: embalses, tranques de temporada, traslado de derechos de agua, aprovechamiento de aguas subterráneas, etc.

Para estos proyectos se indicará su factibilidad y fecha de término de obras.

2. Análisis de los Recursos a Nivel Predial

a. Descripción Física. Se describirán fuentes de agua, sistemas de riego y su estado, y superficie bajo canal (similar al nivel Area), graficándolos para cada predio afectado por la Reforma Agraria, en plano de riego escala 1:20.000 u otra escala similar de acuerdo a existencia y magnitud.

b. Disponibilidad de Agua. Tanto para las aguas superficiales como subterráneas, se seguirá el mismo procedimiento indicado para el nivel de Area, a fin de conocer las disponibilidades de cada predio.

c. Sectorización. El diagnóstico de riego proporciona antecedentes que influyen fundamentalmente en la sectorización agroeconómica a través de la relación riego-secano, disponibilidad de agua y del sistema de distribución.

-El equipamiento comunitario del Area, indicando por entidad los siguientes elementos: escuelas y sus niveles, escuelas técnicas, comercio diario y periódico, policía, hospitalarios, religiosos, centros sociales y entidades financieras.

-El equipamiento agrícola que sirve al Area y no solamente a un predio indicando: Industrias de transformación de productos agrícolas, instalaciones de bodegas, distribución y venta de productos.

-Se indicarán en el plano, el radio de influencia de las distintas entidades de población, graficando el alcance de uso del equipamiento y el flujo de transporte colectivo y de productos. Es necesario además señalar a qué población benefician estos elementos de equipamiento y servicios.

III. DIAGNOSTICO DE INFRAESTRUCTURA GENERAL

A. Objetivo

Corresponde a la cuantificación y calificación del equipamiento comunitario, agrícola y de urbanización existentes en el Area, y de las viviendas campesinas y equipamiento agrícola en las superficies afectadas a Reforma Agraria.

B. Contenido

1. Análisis del Area
2. Evaluación de la infraestructura a nivel predial
3. Sectorización

C. Método

1. Análisis del Area. El trabajo de infraestructura general se inicia investigando las entidades de población existentes, el número de habitantes que tienen, su equipamiento y relaciones, a fin de conocer como sirven a la población rural.

Esto requiere de los siguientes pasos y estudios:

-Dibujo en un plano 1:50.000, 1:25.000 a 1:20.000 (depende de la existencia y magnitud) de las entidades de población existentes, sean ciudades, pueblos, villorios o caseríos. Las entidades se graficarán indicando la cantidad de habitantes en proporción directa a su diámetro.

-Se indicarán en el plano las relaciones viales, indicando su calidad y los puntos de deterioro con relación a la época en que acontece.

-Para las distintas entidades de población se indicará el grado de equipamiento, en un listado que incluya:

IV. DIAGNOSTICO SOCIAL

A. Objetivo

Conocer la población que puede ser beneficiada por la Reforma Agraria en sus características más generales, las organizaciones existentes y los centros o grupos encargados de dar asistencia técnica y capacitación.

B. Contenido

1. Recursos humanos a nivel del Area
2. Recursos humanos a nivel predial
3. Organizaciones existentes en el Area
4. Fuentes de capacitación y asistencia técnica
5. Sectorización

C. Método

1. Recursos Humanos a Nivel Area.

a. Estructura de la población en grupos humanos diferenciados por tenencia y tamaño de la propiedad, niveles de ingreso, organización y procedencia.

b. Antecedentes demográficos que indiquen:

-Estructura por edad y sexo
-Composición familiar
-Población económicamente activa
-Alfabetismo y nivel de instrucción
-Composición de la mano de obra agrícola (empleados, obreros, aparceros, etc.)

2. Recursos Humanos a Nivel Predial. Los mismos datos anteriores deben recogerse en las superficies afectables por la Reforma Agraria, agregando el grado de ocupación de la mano de obra (permanente y temporal).

3. Organizaciones Existentes en el Area. Interesa conocer las organizaciones sociales y económicas existentes en el Area tales como sindicatos, cooperativas, comunidades, etc. Para cada una de ellas deberá indicarse:

-Cantidad aproximada de miembros
-Grado de importancia. Se entiende por ésto, la influencia de la organización sobre la población del Area, el tipo de decisiones que dependen de ella y en qué medida influye en otras organizaciones.
-Radio de influencia de las organizaciones.

4. Fuentes de Capacitación y Asistencia Técnia

-Organizaciones más significativas que dan asistencia técnica y capacitación al Area y detalle de sus líneas de acción.

-Destino de esa Capacitación o Asistencia Técnica.

-Capacidad de la organización y radio de acción.

5. Sectorización. El objetivo de la sectorización social es configurar grupos poblacionales homogeneos de acuerdo a características económicas y sociales (raza, cultura, edad, situación laboral, etc.).

V. SECTORIZACION DEL AREA

La sectorización del Area es la resultante de las sectorizaciones realizadas en cada disciplina.

Los factores físicos (topográficos y ecológicos) normalmente constituyen las divisiones más generales dentro del Area, porque regulan la ocupación y las relaciones internas.

Cuando son otros los factores determinantes, se procederá a:

-Suponer los sectores establecidos desde el punto de vista agroeconómico de infraestructura general y social. (El riego ya debe haberse compatibilizado con lo agrícola).

-Al no existir coincidencia entre las diferentes sectorizaciones, hay que determinar cúáles son los factores más relevantes a fin de acondicionar las disciplinas a éstos.

-Puede ocurrir que un sector determinado por una de las disciplinas abarque dos o más sectores de otra. En este caso las disciplinas podrán seguir operando con perfecta coincidencia.

-En el caso que un sector corresponda a partes de dos o más sectores de otra disciplina, la resultante se realizará en base al factor relevante. Este factor normalmente será la potencialidad agrícola que determina Unidades Agroeconómicas.

-Los sectores se utilizarán como unidades de desarrollo para las proposiciones agroeconómicas, de implementación de infraestructura y de organización social del Area.

A. Objetivo

El objetivo de las proposiciones es definir una organización social y económica para la superficie afecta a Reforma Agraria.

Esta organización está basada en empresas de campesinos que se constituyen sobre la base de un plan de producción, el cual comprende su desarrollo desde las condiciones actuales hasta la obtención de la meta racional productiva, fija el número de beneficiarios, y señala las inversiones y necesidades de capital requeridas para poner en marcha el Plan.

Las proposiciones así establecidas permiten enfrentar a nivel regional la organización de la economía campesina y la ordenación de la infraestructura necesaria para servir a la población y a la producción agropecuaria.

Previo a esta etapa es necesario contar con criterios que permitan fijar las metas que debe lograr el Plan de Area. Además, para la comprensión de la Metodología es indispensable definir la terminología que se utilizará.

B. Beneficio y Criterios

1. Definiciones. A continuación se anotan las definiciones principales de los términos utilizados en esta Metodología.

a. Ingreso Neto. Es la diferencia entre la Producción Bruta obtenida por la explotación agropecuaria y los Costos Directos e Indirectos en que ésta incurra.

b. Amortización. Es el servicio de la deuda contraída por el campesino, por concepto de los créditos que se le han concedido para realizar las diferentes inversiones.

c. Disponibilidad. Es la resultante del Ingreso Neto menos la amortización.

d. Etapa de Desarrollo. Es cada una de las fases en que se divide la formulación del proceso de desarrollo. Cada etapa agrupa dos o más años, por lo cual debe elegirse, dentro de ese período, el año promedio como expresión de ella.

La división en etapas está supeditada a los diferentes grados de inversión, a los distintos niveles anuales de ingreso neto y disponibilidad, y al período en el cual se logra obtener, la meta de producción.

e. Pleno Desarrollo. Se considera Pleno Desarrollo, el año en que se ha alcanzado el nivel más alto de ingreso previsto con la totalidad de los inversiones realizadas y la dotación completa de su masa ganadera.

f. Unidad Agroeconómica. Es una agrupación de suelos con características similares de capacidad de uso, clima y fuentes de agua de riego, que son los factores fundamentales que determinan la aptitud productiva de esas tierras.

Si existen dos o más sectores (aún cuando estén separados físicamente) que presenten características similares de asociaciones de suelos, de capacidad de uso y del clima, y sus tierras tienen aptitud para los mismos cultivos, puedan ser agrupados en una sola Unidad Agroeconómica.

2. Criterios Generales. Para formular un Plan es indispensable contar con criterios definidos que reflejan las políticas existentes.

Entre éstos deben considerarse:

a. De Ingreso. El ingreso neto calculado para el campesino en la Etapa de Pleno Desarrollo no debe ser inferior al ingreso percibido por un obrero especializado de la industria. El ingreso deberá fijarse monetariamente.

-Debe estar en estrecha relación a las inversiones totales que se realizarán permitiendo la amortización de los créditos y una disponibilidad no inferior al 50% del ingreso neto obtenido.

-Tanto el ingreso neto como la disponibilidad, deben ser crecientes en las distintas etapas de desarrollo, hasta alcanzar la meta.

-Para el cálculo de ingreso neto no deberán tomarse en cuenta las explotaciones agropecuarias intensivas, tales como avicultura, cunicultura, apicultura, invernaderos, etc.

b. De Uso del Suelo. El planteamiento de rotaciones culturales debe ceñirse a un programa nacional de desarrollo agropecuario.

-Las producciones utilizadas para la proposición de alternativas deben corresponder a los cultivos normales del Area, con rendimientos promedio y sin recurrir a prácticas laborales desconocidas por el común de los campesinos.

-Las alternativas de producción deben plantear una ocupación máxima del suelo.

c. De Inversión. Las inversiones a realizar en el Area dependen de la velocidad de desarrollo que se desea imprimir y de la capacidad del organismo encargado del proceso.

-Las inversiones deberán realizarse en etapas, de acuerdo a los requerimientos del Plan de Area.

-Las inversiones en infraestructura y capital de explotación (ganado, maquinaria, útiles y enseres), se realizarán en montos parciales que permitan lograr el Pleno Desarrollo. Para el capital en ganado, debe tomarse en cuenta su incremento vegetativo.

d. De Ocupación de la Mano de Obra. La explotación debe garantizar la plena ocupación de la mano de obra del beneficiario. El costo de esta mano de obra se incluye en el ingreso neto.

-Toda aquella ocupación de mano de obra que exceda a la aportada por el beneficiario, se restringirá a las necesidades indispensables provocada por las características estacionales. Esta mano de obra se considerará como costo producción.

e. De Precios. Para el cálculo de la producción, de los costos y de las inversiones, se considerarán los valores de los insumos y productos existentes en el último año agrícola vencido.

C. Contenido

El método para definir las Proposiciones del Plan, contempla la siguiente secuencia:

1. Proposición de Alternativa para cada Unidad Agroeconómica.

   a. Proposición de Alternativas Agroeconómicas

   b. Elección de la Alternativa.

2. Configuración de Empresas

   a. Determinación de las Empresas

   b. Desarrollo de las Empresas

3. Resumen e Indicadores

D. Método de las Proposiciones del Plan de Area

La Metodología del Plan de Area implica la intervención coordinada de la agroeconomía, el riego, la arquitectura y la sociología.

Se determina, en primer lugar, cual es la mejor alternativa de producción de cada Unidad Agroeconómica y el número de beneficiarios.

Para cada Unidad Agroeconómica, las disciplinas definen en conjunto las Empresas de Producción Agropecuaria que constituirán la base de las estructuras del Area afecta a Reforma Agraria.

A partir de estas Empresas, cada disciplina propone su forma de desarrollo o futuro, su organización, inter-relaciones y servicios.

De esta manera, el Plan de Area, expresa un programa de desarrollo para cada Empresa, su organización y la estructura del sector reformado, todo lo cual deberá ser incorporado al Plan de Desarrollo Regional.

I. DETERMINACION DE LA ALTERNATIVA DE DESARROLLO PARA CADA UNIDAD AGROECONOMICA

La determinación de la alternativa se deduce de tres estudios diferentes que se realizan simultáneamente y que se refieren a las posibilidades agroeconómicas, de riego y necesidades de infraestructura.

Es estudio agroeconómico supone el conocimiento de las condiciones de riego e infraestructura, y es el primer resultado a obtener para conocer la cabida y las necesidades finales de agua y riego y de equipamiento.

A. Proposición de Alternativas Agroeconómicas

La proposición de las alternativas agroeconómicas se basa en el sistema de programación presupuestaria, en la cual el ingreso y las inversiones juegan papel fundamental para la elección de la mejor alternativa de desarrollo.

Estas alternativas de producción incluyen:

1. Uso del Suelo. Las rotaciones utilizadas deberán estar enmarcadas dentro de los criterios de producción y rendimiento establecidos según las políticas agropecuarias existentes.

2. Dotación de Ganado. Comprende la determinación de la masa ganadera dentro de los límites de inversión y de las políticas de desarrollo agropecuario.

3. Producción Agropecuaria. Se expresará en términos físicos y monetarios en base a los patrones de cultivos elaborados en el Diagnóstico Agroeconómico.

4. Costos. Los costos directos se calculan en base a los patrones de cultivo, sin embargo, los costos indirectos se basan en una estimación ya que la totalidad de las inversiones surge solamente después de la determinación de la cabida.

5. Ingreso de la Unidad Agroeconómica. Es la resultante de la producción agropecuaria menos los costos.

6. Inversiones. La infraestructura, ganado y maquinaria, se calculan sólo en base a los requerimientos indicados por la producción de cada alternativa.

7. Cabida. Una vez determinados estos factores para las alternativas de cada Unidad Agroeconómica, se procede a calcular la cabida que corresponde a cada caso.

Este cálculo se realiza dividiendo el ingreso total de la Unidad Agroeconómico por la meta de ingreso neto familiar determinada en los criterios.

B. Elección de la Alternativa

Para elegir la mejor alternativa agroeconómica, se utilizan los siguientes indicadores:

1. Cabida de la Unidad Agroeconómica.

2. Balance de Agua de Riego a nivel Unidad Agroeconómica

3. Requerimientos de Mano de Obra por Unidad Agroeconómica.

La elección recaerá sobre aquella alternativa que, estando dentro del ingreso neto determinado, presente la mayor cabida para la Unidad Agroeconómica, con la menor inversión, adaptándose a la disponibilidad de agua de riego y a los criterios de ocupación de mano de obra establecidos.

II. CONFIGURACION DE LAS EMPRESAS

A. Objetivo

El objeto de esta etapa es diseñar las Empresas Comunitarias de Producción, que participarán de la organización regional de campesinos afectados a la Reforma Agraria, partiendo de la estructuración de sectores que se ha definido.

Para cada empresa se analizará su desarrollo propio, considerando su incorporación en el sistema regional de la economía campesina.

La determinación de Empresas requiere de criterios específicos que las definan y de criterios por disciplina que permitan encausar las proposiciones de desarrollo.

B. Criterios

1. Organización Regional. Desde este punto de vista es indispensable considerar que la meta es la organización regional de los campesinos. En consecuencia es muy importante la homogeneidad de tamaño entre las Empresas a fin de que la participación de cada Empresa esté asegurada en el sistema, no sólo por las reglas que se establezcan, sino también por la dimensión de los requerimientos de servicio de cada una de ellas.

Además será necesario considerar que la distribución en el espacio de las Empresas, asegure a cada una de ellas, condiciones equivalentes con los servicios urbanos, con los sistemas de riego y con los centros de distribución, comercialización y transformación, ya sean establecidos o por crear en cada sector o en el Area en general.

Los elementos de infraestructura exteriores a las Empresas, más aquellos de equipamiento social que financia el Estado, aunque estén dentro de las Empresas, no se cargarán a las inversiones de éstas.

2. Integración de la Empresa. Para asegurar la integración social, se parte de Empresas comunitarias en la tenencia de los bienes de producción, y de la concentración de la población en centros poblados.

3. Organización de la Empresa. La organización debe permitir la participación en el trabajo y en la dirección a todos sus asociados, considerando la homogeneidad social interna de la Empresa.

Todo esto recomienda empresas de gran tamaño, condicionadas a la participación interna y a la organización de la infraestructura, comunicaciones, viviendas y lugares de explotación intensiva.

La participación será posible si cada miembro posee una responsabilidad concreta en la gestión de la Empresa. Para esto es necesario crear una organización a nivel de la base que asegure dicha "participación" personal, como por ejemplo, "comités ejecutivos" por rubros especializados, en los cuales los campesinos decidan los planes de acción de su Empresa.

Es necesario impedir la formación de grupos de poder cerrados, que a futuro se consoliden como únicos gestores de la Empresa. Este impedimento se logrará mediante una organización que tenga mecanismos de capacitación permanente de sus asociados, reglamentos para la permanencia en los cargos directivos por un período determinado de tiempo y mediante la creación de mecanismos fiscalizadores de la acción de los directivos (juntas de Vigilancia, Comisiones Investigadoras).

4. Estructura Productiva de la Empresa. Los criterios agroeconómicos se han definido con anterioridad en los puntos correspondientes a la Unidad Agroeconómica y a la Unidad Agrícola Familiar.

Sin embargo es necesario señalar que la estructura económica de la Empresa debe contemplar volúmenes de producción que aseguren el aprovechamiento de economías de escala, permitan incorporar nuevas técnicas, cubrir riesgos (Seguro Agrícola y Ganadero), utilizar racionalmente unidades de capital de explotación y permitir el pago de los servicios administrativos y sociales.

5. Inversiones en Riego. Las políticas locales deberán considerar:

-Para las inversiones en riego de orden mayor, habrá que decidir quien amortiza las obras o considerar sistemas indirectos de pago del agua.

-Las inversiones a nivel de Empresa, deben incluir aquellas obras que signifiquen un mayor aprovechamiento de la disponibilidad de agua y verificar su factibilidad de acuerdo con el estudio agroeconómico.

6. Equipamiento de las Empresas. Las empresas deben contar con el equipamiento comunitario mínimo necesario para reuniones.

La proposición consultará en todo caso la otalidad del equipamiento social de acuerdo a los standard prefijados.

El equipamiento agrícola deberá ejecutarse de acuerdo a las explotaciones consideradas en el uso del suelo.

7. Política Habitacional. Las viviendas nuevas se construirán agrupadas a efecto de poder servirlas en el futuro de agua, electricidad, etc.

Para su localización se tendrá presente los siguientes factores:

-Infraestructura existente en buen estado.

-Centro de gravedad de los cultivos intensivos

-Que el terreno sea cultivable, con condiciones topográficas favorables para la construcción, en lugar no inundable, y con posibilidades de agua potable.

En la primera etapa de Desarrollo de la Empresa deberá existir una vivienda habitable para cada familia.

Se entiende por vivienda habitable aquella que cuenta con: muros estructurados, piso no de tierra, techumbre de material industrializado, letrina y agua potable.

El costo de reparación de viviendas no será mayor de 1/2 vivienda nueva en caso de buena ubicación.

El costo de las nuevas viviendas deberá estar de acuerdo a las políticas de inversión establecidas.

C. Método de Configuración de Empresas

Para el desarrollo de las Empresas se contemplan 2 etapas:

1. Determinación de Empresas
2. Desarrollo de Empresas

1. Determinación de las Empresas. La determinación de las empresas es una labor que debe realizar todo el equipo de Planificación.

Esta etapa de las proposiciones consiste en el diseño de las Empresas, para lo cual contamos con los siguientes elementos:

-Superficie afecta al proceso de Reforma Agraria, proporcionada por el diagnóstico agroeconómico.

-La sectorización ha dado una ordenación del Area que se traducirá en una proposición de infraestructura que asegure las relaciones internas, el equipamiento y los servicios que permitan condiciones de desarrollo social y económico.

-Los criterios señalados para las empresas se aplicarán al total del Area, para que éstas sean homogéneas.

El método de trabajo, consiste en la superposición de estos elementos, que se traducirá en un plan que indica las Empresas, sus relaciones con el sector y las situaciones de cambio que deberán considerarse.

Dentro de esta situación de cambio, existirán condiciones internas de cada una de ellas y condiciones externas a las Empresas.

Entre éstas últimas se consideran las necesidades de vías, riego, equipamiento y servicios a nivel del sector correspondiente o del Area en general.

2. Desarrollo de las Empresas. La proposición agroeconómica resume la valorización monetaria de las proposiciones de riego e infraestructura. Sin embargo la expresión física de estas proposiciones se tratará en detalle por disciplina.

Las proposiciones sociales y de organización, se refiere a modelos que debe contemplar cada Empresa y las relaciones entre éstas.

El orden de las proposiciones no indica una secuencia de trabajo.

a. Proposiciones Agroeconómicas. La proposición agroeconómica consiste en presentar el desarrollo de la empresa a través de sus diferentes etapas. Estas incluyen las inversiones determinadas por las necesidades de mejoramiento de Riego, Vivienda y Equipamiento.

Las etapas de desarrollo que contempla esta proposición están supeditadas a la inversión, al ingreso y a la naturaleza de la producción.

La base de esta proposición es la Unidad Agroeconómica en su etapa de pleno desarrollo. Esta Unidad (señalada en la Determinación de Empresas), indica cual es la meta de producción, ingresos e inversiones en el pleno desarrollo.

En consecuencia por etapa de desarrollo de cada Empresa deberá señalarse:

-Uso del suelo
-Dotación de ganado
-Producción física y monetaria
-Costos y necesidades de Mano de Obra
-Ingreso Neto
-Inversiones
-Balance de Agua de Riego
-Distribución anual de los requerimientos de mano de obra
-Requerimiento de Maquinaria.

b. Proposiciones de Riego. El objetivo de esta proposición es definir, en conjunto con el estudio agroeconómico, el mejor uso del agua de riego disponible en el Area.

Esto se hará señalando las posibilidades de nuevo riego y las obras de mejoramiento de orden mayor que afecten el área, y las proposiciones concretas de obras de distribución y mejoramiento para las Empresas.

A continuación se señalan los pasos necesarios para cumplir con proposiciones:

1) Proyectos de Nivel Area. No es el objeto del plan realizar proyectos de mejoramiento o puesta en riego de nuevas tierras en el Area, sino de señalar su necesidad y analizar los proyectos existentes, para apreciar su importancia en las tierras afectadas a Reforma Agraria.

Es importante revisar esta situación en relación las prioridades de ejecución de obras dictadas por el Estado y organismos correspondientes.

2) Balance de Agua a Nivel Empresa. Previamente a este trabajo será necesario determinar en conjunto con el estudio agroeconómico, las necesidades de agua para cada cultivo propuesto.

Con este antecedente se definirá por Empresa el balance de disponibilidad y necesidades de agua, y la seguridad de riego resultante.

Para riesgos provenientes de regímenes variables se compararán los gastos medios mensuales, refiriendo la seguridad de riego el año, 85%.

3) Proposición de Obras por Empresa. Consiste en realizar un anteproyecto de las obras básicas de mejoramiento y distribución para cada Empresa.

Los costos resultantes se incorporarán al análisis agroeconómico que señalan las inversiones. Dentro de estas inversiones será necesario distinguir las obras que constituyen mejoramieto de la dotación existente, de aquellas de distribución para la puesta en marcha de la producción, con el fin de señalar etapas de inversión.

c. Proposiciones de Infraestructura General. El objetivo es dar algunas indicaciones en relación con la estructura del Area y con el diseño interno de cada Empresa, en lo referente a su infraestructura básica, lo que se realiza a través de los siguientes pasos:

1) El diagnóstico de Infraestructura General ha dado la configuración básica del Area expresada en sectores, el uso y aprovechamiento del equipamiento y servicios, y las necesidades de nuevos elementos.

Normalmente, el Area tiene un polo central de atracción que debe ser complementado por entidades de población que sirvan a los sectores, a fin de no producir situaciones privilegidadas de servicios.

La estructuración del Area se basa en estos centros con distinto grado de quipamiento y servicios, y en las comunicaciones que permitan la relación sucesiva entre estos y las Empresas.

En consecuencia, la primera parte de esta proposición consite en señalar las necesidades viales, los requerimientos de las entidades de población de los sectores y del centro regional, y aquellas inversiones complementarias para la producción (sean de comercialización o transformación).

2) En el interior de las Empresas deberán localizarse centros poblados de residencia y servicio para la población en relación con el equipamiento, viviendas y uso del suelo establecido.

Para esto se considerará:

-Ubicación del equipamiento actual que sirve a dichas empresas, considerando su accesibilidad.

-Ordenación de un sistema de equipamiento, considerando las deficiencias existentes, y la necesidad de refuerzos y vías para servir a la empresa.

-Ubicación del centro poblado en relación con la cabida establecida en el estudio agroeconómico para cada Empresa, con la infraestructura existente y con los sistemas de explotación, para relacionar vivienda y trabajo intensivo.

-Listado por centro poblaco, que indique el equipamiento comunitario definido en los standar prefijados y contemple el equipamiento agrícola indicado en la proposición agroeconómica. Esta lista deberá contener volumen, dimensionamiento y procedencia del financiamiento.

-Cuantificación de la inversión financiada por el Estado o por los campesinos y los estudios necesarios para su puesta en marcha por Empresa y por Area. Los costos imputables a cada Empresa se incorporarán al análisis agroeconómico que señala las inversiones.

d. Proposiciones Sociales. Consiste en definir empresas lo más homogéneas posible desde el punto de vista social, con el fin de asegurar una eficiente integración laobral y humana de sus socios.

Es indispensable, por lo tanto, anzalizar el grado de homogeneidad de los miembros de la Empresa y la existencia de uno o más grupos sociales con características diferenciadas.

Estos grados de homogeneidad o heterogeneidad entre dos o más comunidades campesinas, se detectan a través de factores físicos y físico-sociológicos.

Los factores físicos, que intervienen son principalmente la proximidad territorial, y las condiciones topográficas. Estos se estudiarán preferentemente por observación de terreno.

Los factores sico-sociológicos corresponden a variables estructurales y sico-sociales.

Las variables estructurales se refieren a la edad, alfabetismo y nivel de instrucción; grado de subordinación objetiva medido por el tipo de trabajo anterior; grado de participación organizacional; grado de localismo o de cosmopolitismo; capacitación; religión, raza y parentesco, núcleo familiar principalmente desde el punto de vista de aporte laboral adicional; ingreso económico y capital.

Las variables sico-sociales se refieren especialmente a las motivaciones y aspiraciones de los campesinos con respecto a su actitud frente a la posibilidad de unión de dos o más comunidades, actitud frente al proceso de Reforma Agraria, solidaridad de clase, etc.

Los facotres sico-sociológicos se estudiarán a dos niveles:

-Variables Estructurales, las cuales se analizarán preferentemente por medio de método de encuesta, aunque no todos los indicadores que configuran dichas variables pueden analizarse con dicho método, como por ejemplo, parte de la variable participación en organizaciones deberá estudiarse analizando la organización en sí (orientación ideológica, nivel de compromiso, etc).

-Variables Sico-Sociales, se estudiarán preferentemente por medio de entrevistas a personajes claves dentro de cada comunidad.

Los resultados de los factores Sico-sociológicos se irán ordenando en un listado hasta constituir un ordenamiento de los factores en un continuo de homogeneidad, heterogeneidad hasta obtener un número índice para cada comunidad que se pretende anexar con otra en una misma empresa. Según se la proximidad o distancia de estos índices será la conveniencia o inconveniencia de efectuar la anexión.

e. Proposiciones de Organización. Al programar el tipo de organización de una Empresa, deberá tenerse en cuenta tres consideraciones de orden general, a saber:

-Que asegure el máximo de participación de sus socios con el fin de lograr una eficiente integración de los socios en los objetivos de la Empresa.

-Que evite una estructura de poder cerrada que impida el acceso a los cargos directivos de la totalidad de los miembros de la Empresa y que posibilite la participación real de los socios en la gestión de la Empresa.

-Que posibilite la eficiencia productiva de la Empresa mediante una organización ágil y flexible.

Primero deberá determinarse el número de adherentes de la Empresa, pues el tipo de organización dependerá en gran parte de este número que se establecerá de acuerdo con la proposición agro-económica.

Luego se analizarán los rubos de producción con el fin de constituir los diveros comités ejecutivos que son la células básicas del funcionamiento de la Empresa; así mismo, se analizarán los servicios necesarios para la vida de la Empresa (consumo, comercialización, capacitación, deportes, etc.), con el mismo fin de constituir los comités ejecutivos.

La totalidad de los campesinos debe pertenecer a algún comité ejecutivo y estos a su vez deben constituirse con un número relativamente reducido de socios con el fin de asegurar una eficiente integración de los adherentes.

El Consejo de Administración, que será el organismo ejecutivo central de la empresa, deberá también estar constituído por un número relativamente pequeño de socios con el fin de dar a la Empresa agilidad y flexibilidad, y, dichos consejeros deberán representar a cada uno de los comités ejecutivos con el fin de asegurar la participación en el Consejo de todos los Comités Ejecutivos.

Por último se creará la función gerencial que se preocupará de todo el desenvolvimiento administrativo de la Empresa (administración económica, financieras y social).

En caso de ser una Empresa de gran tamaño, ésta se podrá dividir en secciones, teniendo cada cual una organización similar a la propuesta.

III. RESUMEN DEL AREA E INDICADORES

El resumen del área consiste en la presentación de los factores principales que intervienen en la nueva estructuración de la superficie afectada a la Reforma Agraria.

Para tener una visión global del significado de las proposiciones del Plan, se resumirán por sector y para el área, los siguientes factores en la etapa de Pleno Desarrollo.

-Producción física y monetaria

-Gastos (indicando los volúmenes de insumos físicos)

-Ingreso

-Inversiones

Esto será acompañado por un plano que indique los Sectores y las Empresas del Area, con sus sistemas de relaciones y servicios, y por un listado que contenga las Empresas por sector con su cabida respectiva.

Por último, para facilitar la toma de decisiones en cuanto a la prioridad de acción en un sector u otro de una Area, o entre Areas, es necesario dar algunos indicadores, que pueden ser:

1. A nivel unidad agroeconómica.

   -Relación Producción Bruta y Total Inversiones

   -Relación Ingreso y Total Inversiones

2. A nivel Area.

   -Relación Beneficio-Costo.

Mideb.
X-17-77.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS

ORIENTACIONES PARA DETERMINAR MODALIDADES DE FORMAS ASOCIATIVAS MAS APROPIADAS PARA DIVERSAS REGIONES RURALES

Ernesto S. Liboreiro
Alvaro Balcázar Vanegas

8 al 19 de Mayo de 1978
Anolaima, Colombia

CONTENIDO

ORIENTACIONES PARA DETERMINAR MODALIDADES DE FORMAS ASOCIATIVAS MAS APROPIADAS PARA DIVERSAS REGIONES RURALES

Ernesto S. Liboreiro
Alvaro Balcázar Vanegas.

1. Identificación del Problema y su importancia

Análisis realizados anteriormente* llegan a la conclusión de que el funcionamiento de diferentes modalidades de organización de la producción están considerablemente influenciadas por las características del desarrollo alcanzadas en el área rural en la cual se encuentra localizada la unidad de producción. El último de los estudios mencionados en* evaluó la perfomance de 38 empresas comunitarias localizadas en cinco estratos diferentes en Colombia. Los estratos fueron definidos en función de las características físico-químicas de los suelos, la capacidad ecológica de las áreas, los cultivos y el tipo de organización empresarial predominante en el área. Las empresas que revelaron comportamientos mas aceptables desde ángulos técnicos-económicos fueron las ubicadas en estratos con mayor nivel de avance del capitalismo: mayor incorporación de tecnología, mayores niveles de producción por hectárea, mejor infraestructura física y social, mayor eficiencia en los canales de comercialización, predominancia de unidades de producción con empleo de asalariados, etc. Las áreas en que predominan explotaciones minifundistas, en áreas de ladera, con agricultura tradicional las empresas comunitarias ofrecieron resultados menos aceptables y menores

---

* INCORA. Estudio mundial sobre cambios en la estructura agraria (IICA-FAO): Estudio de casos en Colombia hecho por el INCORA con el asesoramiento del IICA-CIRA. Mimeografiado. Bogotá. 197 .
PRIETO, Patricia, ZUBIETA, Leonor y CACERESA, Fanny. Incidencia de las cooperativas de reforma agraria: estudio de caso de la Cooperativa agropecuaria del Huila Limitada. Mimeografiado. Bogotá. 1977.
LIBOREIRO, Ernesto, BALCAZAR, Alvaro y CASTELLANOS, Luis. Anélisis de las empresas comunitarias campesinas en Colombia. Serie: Informe de Conferencias, Cursos y Reuniones No. 162, Bogotá. 1977. Mimeografiado.

transformaciones con respecto al período de su constitución. El análisis de la solidaridad imperante en diferentes estratos, revela que ésta es mayor en áreas de ganadería extensiva de la costa Atlántica, posiblemente debido a la organización colectiva del trabajo en épocas anteriores.

Frente a los condicionamientos externos, cabe preguntarse sobre las posibilidades que tienen las empresas comunitarias campesinas de actuar como agentes de cambio. La respuesta depende en gran medida, según se concluye en el último de los estudios nombrados en*, de las características e importancia que asuman las estrategias impulsadas a nivel nacional y a nivel rural. Sin embargo no todo depende de las decisiones que se tomen a nivel gubernamental. Si bien el grado de éxito alcanzado por las formas asociativas de producción (FAP) en México, Colombia, Panamá y Perú ha dependido de manera preponderante de tales decisiones, el caso de Honduras es distinto. En este caso las empresas asociativas nacen a instancias de una fuerte presión campesina y la modalidad de organización contribuye de manera decisiva al éxito del experimento. En los otros países, la estrategia de reforma agraria dentro de la cual se las inserta, el débil apoyo recibido en algunas etapas tiende a ahogar sus posibilidades de éxito. Sobreviven y tienen éxito las que a pesar de diseños globales y carencia de apoyo han llegado a conformar modalidades de organización que les permiten superar tales adversidades. Por lo expuesto, si bien las formas asociativas dependen de manera poderosa del contexto económico-social y del apoyo gubernamental, las limitaciones derivadas de él pueden llegar a superarse si las modalidades elegidas

---

* Llamada página anterior

son apropiadas. Cuando el contexto es favorable y el apoyo gubernamental también lo es, modalidades apropiadas servirán para aprovechar mas plenamente las posibilidades que se presentan.

Antes de seguir adelante conviene aclarar lo que se entenderá, de aquí en adelante por modalidad de organización. En principio, es necesario aclarar, que el análisis que se practicará tendiente al establecimiento de modalidades mas apropiadas de organización se referirá exclusivamente a las formas asociativas (FA), excluyendo, por lo tanto el análisis organizativo referente a unidades de producción individuales, sean estas familiares o conformadas por sociedades comerciales tales como las anónimas, de responsabilidad limitada, de capital e industria, etc. Las diferentes modalidades de FA se definirán en función de la forma de organización del trabajo, de la relación que tienen los productores directos con los medios de producción, de la manera como se organizan los componentes de la FA para la comercialización y transformación (en los casos en que ésta tiene lugar) de los productos de la forma en que se abastecen de insumos y de los servicios para la producción, (asistencia técnica, crédito, registros contables, etc.) de la importancia y organización para tener acceso a servicios sociales (salud pública, educación, recreación, etc.), de la forma en que se distribuyen los excedentes, de la forma en que se organizan administrativamente, etc.

Se ha estimado de gran importancia llegar a definir orientaciones y criterios que permitan orientar la búsqueda de modalidades apropiadas para las condiciones existentes en países y regiones determinados. No pueden darse recetas sobre la conveniencia de organizar cooperativas agrarias de producción, cooperativas agrarias de servicios, sociedades agrícolas de interés social, cooperativas

de integración parcelaria, moshav ovdim, moshav shitufi, combinados al estilo yugoeslavo, koljoses, sovjoses, etc. La realidad imperante en cada país, y en diferentes regiones de cada país, es tan diversa y compleja que impide formular recomendaciones sin conocerlas detalladamente. Por esto se torna imprescindible formular un número limitado de criterios que sirva para orientar a técnicos, políticos, etc. en la decisión sobre formas alternativas de organización. La propuesta presente tiene el propósito de iniciar un análisis y debate amplio sobre esta problemática.

Si hasta el momento el interés sobre las formas asociativas se había centrado fundamentalmente en los procesos de reforma agraria y colonización, en los dos últimos años la necesidad de tratar este tema se ha visto fortalecida por el auge que ha tomado el desarrollo rural integrado. La circunstancia de que en muchos casos se impulsa esta estrategia en áreas de minifundio define un contexto de operación relativamente nuevo para las FA en América Latina. Esperamos que el análisis que se presenta en las secciones que siguen sea de utilidad también para estos casos.

2. Diferentes modalidades de FA's: características y orígenes

En un trabajo anterior* pertinente a nuestro tema, se formulan siete criterios con el mismo propósito de este artículo. La formulación de los mismos se efectuó a partir de la experiencia del autor de dicho trabajo, sin especificar el origen o la manera en que se llega a determinar la conveniencia de aplicación de cada uno de ellos.

---

* LIBOREIRO, Ernesto S. Criterios para determinar modalidades mas apropiadas de organización. In. Seminario sobre fomento de formas asociativas de producción en el medio rural. IICA-DSE. Mayo 1977.

Hemos creído mas conveniente, tanto desde el punto de vista analítico como didáctico formular un conjunto de criterios a partir de experiencias históricas concretas, tomadas, la mayor parte de ellas, de Latinoamérica. Diferentes experiencias históricas revelan las bases de decisión que contribuyeron a definir una o mas formas organizativas para un contexto determinado. Las bases de decisión están dadas por las características históricas, económicas, sociales, políticas, etc. de la región y de los pobladores de la misma pero también por lo que se pretende lograr con la reorganización económico-social en ciernes. A partir de estas experiencias, tanto en lo que respecta a la decisión creadora como al funcionamiento de los organismos generados, pueden identificarse criterios que puedan ser potencialmente aplicables a otras circunstancias similares. Estimamos, además, que de esta manera se podrá comprender mas cabalmente el sentido del criterio y las posibilidades de utilización en otras circunstancias.

2.1. Las modalidades mexicanas

Como resultado de la revolución agraria que vió sus comienzos en 1910, que se consolida con la promulgación de la Constitución de 1917, y con la cual se da comienzo legal a la Reforma Agraria en México, nace el elemento constitutivo de la actual estructura agraria mexicana, conocido como el Ejido.

El ejido está constituido por las tierras entregadas a un núcleo de población ya fuera por restitución, dotación, ampliación o creación*. Tales tierras, o sea las requeridas para los programas de dotación de ejidos serían tomadas de dos fuentes: tierras públicas, incluídas las recuperadas de las concesiones entregadas por el gobierno desde 1876, es decir, desde el régimen de Porfirio Díaz, y las expropiadas por el proceso.

Estos ejidos resultantes de la Reforma Agraria de 1917 son diferentes de los ejidos coloniales, pues aquellos abarcan no solo los pastizales y bosques de uso común, sino que en la superficie ejidal se incluyen las tierras de labor y los solares urbanos.

La Ley no especificó la forma de tenencia o de explotación del ejido; empero, hasta el comienzo del periodo cardenista (1934-1940) la forma de tenencia y explotación fue fundamentalmente la individual, con la existencia en el interior del ejido, de organizaciones cooperativas de crédito, asistencia técnica,

---

* "Los núcleos de población que carezcan de tierra y agua o no las tengan en cantidad suficiente para las necesidades de su población, tendrán derecho a que se les dote de ellas" en una o varias de las cuatro formas siguientes:
1º. Restitución de las tierras de los pueblos, declarando nulas 'todas las enajenaciones de tierras, aguas y montes pertenecientes a los pueblos.. ocupadas ilegalmente', así como 'todas las diligencias de apeo o deslinde, transacciones, enajenaciones o remates practicados...por compañías (deslindadoras), jueces u otras autoridades... con las cuales se hayan invadido u ocupado ilegalmente tierras, aguas y montes de los ejidos'.
2º. Dotación de tierras y aguas suficientes a 'los núcleos de población que carezcan de ejidos o que no puedan lograr su restitución por falta de títulos, por imposibilidad de identificarlos, o porque legalmente hubieran sido enajenados'.
3º. Ampliación de las tierras de los núcleos de población, si se prueba que las tierras existentes no son suficientes.
4º. Creación de nuevos centros de población agrícola con 'las tierras y aguas que les sean indispensables'.
Tomado de: ECKSTEIN, Salomón. EL EJIDO COLECTIVO EN MEXICO. Fondo de Cultura Económica, México. 1966. Pg. 42-43

mercadeo, etc., controladas y supervigiladas por los Bancos Regionales Ejidales los cuales suministraban el crédito, además de servicios de asistencia técnica, y mercadeo. Estos bancos desaparecieron posteriormente a raíz de quejas por manejos deshonestos y arbitrarios de los gerentes locales, que entonces eran autónomos.

La iniciativa para solicitar dotación de tierras era privilegio de toda comunidad o núcleo de población. Con la sola declaración de necesidad de tierras por parte de la comunidad o sus representantes, ante las autoridades agrarias, bastaba para iniciar los respectivos trámites de dotación.

Tan pronto como la dotación es concedida, las autoridades agrarias convocan a una asamblea general de todos los miembros activos para elegir los organismos de administración, de supervisión y auditoría y decidir sobre la forma de explotación de las tierras agrícolas y el tipo de organización, que puede ser individual, colectiva o de cualquier forma intermedia de cooperación. Las áreas de pastoreo y bosques serán siempre comunales.

Durante el gobierno de Lázaro Cárdenas, a raiz de la afectación de las haciendas y explotaciones algodoneras y de agricultura intensiva de productos para la industria, y ante la necesidad técnica de impedir el rompimiento de la unidad económica de tales explotaciones, que provocaría su parcelación, cobra un fuerte impulso la forma colectiva de tenencia y explotación de los ejidos.

Según el Código Agrario, "El Presidente de la República determinará la forma de explotación de los ejidos, de acuerdo con las siguientes bases:

1. Deberán trabajarse en forma colectiva las tierras que por constituir unidades de explotación infraccionables, exijan para su cultivo la intervención conjunta de los integrantes del ejido.

2. De igual forma se explotarán los ejidos que tengan cultivos cuyos productos están destinados a industrializarse y que constituyen zonas agrícolas tributarias de una industria...

Art. 202. Se adoptará la forma de explotación colectiva en los ejidos, cuando una explotación individualizada resulte antieconómica o menos conveniente, por las condiciones topográficas y la calidad de los terrenos, por el tipo de cultivo que se realice, por las exigencias en cuanto a maquinaria, implementos e inversiones de la explotación, o porque así lo determine el adecuado aprovechamiento de los recursos".

Bajo las anteriores condiciones no es entonces, la Asamblea General quien determina la forma de explotación y tenencia de los ejidos, sino el Presidente de la República a través de las autoridades agrarias.

A partir de 1940 los ejidos colectivos pierden el impulso y el apoyo y vuelve a impulsarse la dotación y explotación individual en los ejidos. Finalmente, en la actualidad la forma dominante de explotación y tenencia de las tierras de los ejidos es la individual, aunque a partir de 1971, con la promulgación de la nueva Ley Federal de Reforma Agraria, se inaugura una nueva etapa de transformación rural, facilitando el esfuerzo mancomunado de ejidatarios, comuneros y minifundistas; es decir, cobra vigencia la organización colectiva de la producción rural del sector reformado. Este nuevo virage hacia la explotación colectiva es

debido fundamentalmente al relativo fracaso de la pequeña explotación individual, que ha degenerado en minifundio al interior de los ejidos que habían adoptado la forma individual de explotación de la tierra; tal grado de atomización de la tierra ha impedido un uso racional de los recursos y se ha convertido en un serio obstáculo para el desarrollo de la producción agrícola.

Trataremos de resumir la organización interna y las particularidades de cada uno de los tipos o grupos en que se han clasificado los ejidos; individuales, colectivos y semicolectivos, y dentro de ellos las llamadas Sociedades Locales de Crédito Ejidal y las Sociedades Locales de Crédito Colectivo Ejidal.

2.1.1. El Ejido individual

En todos los casos, la comunidad o núcleo de población es por sobre todo el propietario de todas las tierras ejidales, y no el ejidatario individual, incluso en los casos en que oficialmente se hubieran hecho asignaciones individuales de las parcelas agrícolas.

Todas las tierras ejidales se dividen en cuatro partes: la zona urbana, los terrenos de cultivo, los pastizales y los bosques.

Todos los ejidatarios tienen derecho a recibir un lote o solar en la zona de urbanización. En el caso en que en la zona urbana queden lotes excedentes, estos podrán ser arrendados a ciudadanos mexicanos que deseen avecindarse, siempre y cuando se hayan de dedicar a ocupaciones útiles a la comunidad.

La superficie de pastoreo y bosques pertenecen y son aprovechados siempre en común, excepto cuando se abran al cultivo y se doten o asignen individualmente

a los ejidatarios. En el primer caso, "todos los ajidatarios podrán usar gratuitamente toda la tierra necesaria para mantener el número y la clase de ganado que les señale la Asamblea General, la que también fijará la cuota que habrá de pagar por cualquier animal adicional. De igual manera, el derecho para el uso y aprovechamiento del agua para riego del ejido corresponde al núcleo de población sujeto a la reglamentación de las autoridades respectivas y a aquellas disposiciones que se aprueben por la Asamblea General".(1)

El arrendamiento de áreas de pastoreo o de montes a personas o entidades ajenas al ejido corresponde exclusivamente al ejido y de ninguna manera a los ejidatarios individualmente. El ingreso derivado por este concepto debe destinarse en su totalidad a un fondo común.

El uso de las tierras de cultivo se decide en asamblea general. "Antes de que se haga el fraccionamiento y la adjudicación de las tierras de cultivo, cada ejidatario tiene un derecho proporcional sobre la superficie total; pero tan pronto como es dividida en parcelas y asignada a los miembros, la propiedad pasa a manos del ejidatario individual, que recibirá un 'certificado de derechos agrarios', reconociéndole su pleno derecho sobre la parcela".(1) Tal propiedad está sujeta a las limitaciones que establecen su carácter de inembargabilidad, inalienabilidad, inenajenabilidad y no podrán gravarse por ningún concepto.

La parcela debe ser trabajada directamente por el ejidatario, no admitiéndose el cultivo indirecto, excepto en los casos de incapacidad física del beneficiario, en los cuales el Consejo de Vigilancia deberá aprobar los respectivos contratos; sin embargo, en la práctica se han presentado muchos casos de arrendamiento de parcelas ejidales. Otra disposición frecuentemente desatendida y

(1) Idem. Pg. 106

violada por los ejidatarios es la que establece la prohibición de empleo de mano de obra asalariada, excepto en las épocas y las labores en que el ejidatario no se basta por sí mismo, aun en el caso en que dedicara todos sus esfuerzos.

El ejidatario pierde el derecho a su parcela en el caso en que deje de cultivarla durante un período de dos años consecutivos, sanción que se imparte luego de un juicio legal y por decreto presidencial.

En cuanto a la organización del ejido, éste tiene como autoridad suprema la Asamblea General, la cual tiene entre sus atribuciones la de nombrar y remover los miembros del Comisariado Ejidal (organismo de administración) y del Consejo de Vigilancia (organismo de auditoría y supervisión).

En cada ejido se establece un fondo común, con los ingresos procedentes de: la explotación por cuenta de la comunidad de los pastizales, bosques, etc. o los importes por su arrendamiento; indemnizaciones por expropiación de tierras por razones de utilidad pública; cuotas acordadas por la Asamblea General; y por cualquier otro ingreso que no corresponda individualmente a los ejidatarios. Estos fondos preferiblemente estarían destinados a obras de beneficio social, promoción de actividades agrícolas, compra de maquinaria y equipo, etc. La autorización para gastar estos fondos proviene de la Asamblea General y del Ministerio de Agricultura.

2.1.2. Sociedades locales de crédito ejidal

Las Sociedades Locales son organizaciones creadas en los ejidos individuales con el propósito de servir de instrumento intermediario entre el Banco Ejidal

y los ejidatarios individuales para los efectos del suministro oportuno y apropiado del crédito, así como para ejercer mayor control de su adecuada aplicación por parte de los usuarios. Junto con el crédito, se prestan otros servicios como asistencia técnica, comercialización y mercadeo, etc.

Según la Ley de Crédito Agrícola, el Banco Ejidal debe operar con sociedades locales de crédito y no con ejidatarios individualmente. Es función de estas sociedades suministrar crédito a sus miembros y asumir todas las responsabilidades frente al banco.

Entre las finalidades de las Sociedades Locales figuran: construcción y administración de plantas cooperativas; trabajo en común de las tierras ejidales; establecimiento de cooperativas multiactivas o de servicios para las actividades productivas; constituirse en agente de las operaciones de mercadeo y comercialización de la producción; obtener crédito para otorgarlo a su vez a los socios; etc.

El suministro de crédito no se ejecuta por entregas en efectivo, excepto en una mínima proporción; "en la medida en que el banco controla la distribución de los insumos (fertilizantes, semillas y en algunos casos, servicios de maquinaria), cuando llega la época oportuna proporciona vales o requisiciones por la cantidad de insumos en cuestión, de acuerdo con la superficie aprobada para determinado cultivo, y el ejidatario las recoge del almacén o recibe los servicios de la central de tractores. Para varios insumos que no opera el banco en forma directa, se le entregarán vales que aceptan las casas comerciales locales"(1).

(1) Idem. Pg. 112

El principio básico por el que se rige la Sociedad Local de Crédito Ejidal es el de suministrar oportunamente y en las cantidades necesarias los insumos, impidiendo la desviación de los servicios de crédito, "...pero sin convertir al sistema en una granja estatal, y sin que se elimine la posibilidad de demostrar la iniciativa personal"(1).

La constitución de una Sociedad requiere un mínimo de diez miembros. Sin embargo, anteriormente a la Ley de 1955 era requisito que la Sociedad estuviera constituída por mas del 50 por ciento del total de miembros de un ejido; es decir, en cada ejido sólo podía existir una Sociedad Local de Crédito.

En la realidad, desde hacía ya varios años muchas sociedades se habían segregado en sectores, o sea grupos separados dentro de la misma sociedad, a raíz de conflictos internos y los bancos ejidales los estaban aceptando 'de facto' operando el crédito directamente con ellos. A partir de 1955 con la nueva Ley de Crédito Agrícola se da reconocimiento legal a tales 'sectores', quedando constituídas varias Sociedades en un mismo ejido.

2.1.3. El ejido colectivo

En realidad los ejidos colectivos no son mas que sociedades de crédito controladas por el banco, pero que además tienen la particularidad de trabajar la tierra en forma colectiva; de este hecho se deriva su nombre técnico de Sociedades Locales de Crédito Colectivo Ejidal, para diferenciarlas de las Sociedades establecidas en los ejidos individuales.

Empero, de manera general no se pueden establecer divisiones, o clasificar los ejidos como totalmente individuales, o totalmente colectivos, pues en la mayoría

(1) Idem. pag. 112

de los casos se encuentran en un mismo ejido sectores individuales y sectores colectivos, que desde luego, se organizan a partir de las respectivas Sociedades de Crédito (para explotación individual de las parcelas o para la colectiva). Sin embargo, también existen ejidos totalmente colectivos, aunque estos todavía constituyen una minoría y se han establecido principalmente en las zonas donde predominaba la agricultura comercial y de productos para la industria manufacturera (por ejemplo, las zonas algodoneras de la comarca lagunera, que constituían la región de mayor desarrollo agrícola de México).

La organización de las Sociedades Colectivas es similar a la de cualquier Sociedad de Crédito Ejidal*: Asamblea General (que es la autoridad máxima), Comisión de Administración (que es el organismo ejecutivo) nombrada por la Asamblea, Junta de Vigilancia (organismo de fiscalía) también nombrado por la Asamblea. Los libros y registros contables deben encargarse a un contador, y la dirección técnica de todas las operaciones al jefe de zona designado y pagado por el Banco Ejidal.

Los cuerpos directivos de la sociedad tienen en todo tiempo el derecho de examinar y revisar sus actividades. Por lo general se agrupan varias Sociedades bajo la autoridad de un contador o jefe de zona.

En las Sociedades Colectivas se han de integrar fondos sociales con el cinco por ciento de los ingresos brutos de todas las cosechas obtenidas. También se estipula la formación de un fondo de reserva, que se constituye con el 25 por ciento de todas las utilidades líquidas, hasta que alcance el monto promedio

* En adelante preferiremos hablar de Sociedades Locales de Crédito Colectivo Ejidal, pues se corren menos riesgos que al hablar de "ejidos colectivos" teniendo en cuenta lo arriba anotado.

de las operaciones anuales de la sociedad, y que sirve como un fondo de seguridad frente a posibles pérdidas en las cosechas. En los casos en que se establezcan cooperativas de consumo o de cualquier otro servicio también deberán constituírse sus propios fondos, los cuales serán independientes e indivisibles.

Todos los miembros deberán participar en el trabajo colectivo de la sociedad, recibiendo un anticipo semanal por las labores que hubieren desarrollado, de acuerdo con las cuotas específicas que se decidan en cada caso. Al finalizar el año el beneficio social será distribuido en proporción al trabajo aportado por cada miembro. La persona encargada de toda la administración es el socio delegado, electo de entre los miembros de la Comisión de Administración.

El trabajo agrícola en sí está a cargo de un jefe de trabajo, quien es uno de los miembros de la Sociedad nombrado por la Asamblea General, y que tiene a su cargo todo el trabajo de campo, su organización y distribución. El plan general de trabajo se formula conjuntamente por los cuerpos directivos, el jefe de zona del banco y/o su ayudante y el jefe de trabajo. Algunos de los miembros desempeñan labores permanentes en actividades especiales, tales como mecánicos, tractoristas, almacenistas, etc. El resto se divide en grupos, por regla general de 10, encabezados por un "capitán". El jefe de trabajo señala las labores que debe desempeñar cada grupo, comúnmente por semana o por día y es responsable de ver que se ejecuten en forma debida, llevando un registro de los socios y firmando sus tarjetas en la que se apunta la cantidad y la clase de trabajo ejecutado por cada miembro. También tiene la responsabilidad de distribuir el equipo, la maquinaria, los animales de trabajo y el agua, así como de vigilar

los movimientos de materias primas. Al terminar la semana se hace el cómputo de los dias trabajados, los que comprueba el representante local del banco. Estos datos se mandan a la agencia junto con las demás notas y pagarés, firmados por las autoridades de la Sociedad, así como las requisiciones de los materiales que sean necesarios. Con estos documentos, el banco entrega las cantidades correspondientes, haciéndole el cargo a la cuenta de la sociedad, a diferencia de las Sociedades Locales en los ejidos individuales, donde el cargo se hace a la cuenta de cada ejidatario, aunque la responsabilidad sea de la Sociedad.

Los anticipos se pagan a cada miembro de acuerdo con las tarjetas de labores.

Los beneficios que los miembros obtienen de sus sociedades son de dos clases: servicios prestados por la Sociedad, tales como desayunos escolares, servicios médicos, agua potable, etc. y los ingresos que los ejidatarios reciben en efectivo. Estos últimos se pagan en dos partes: la primera en forma de anticipos, o pagos semanales por el trabajo ejecutado por cada miembro, según registro del jefe de trabajo; y la segunda, al distribuírse las utilidades una vez que el banco haya hecho la liquidación y sus deducciones al terminar el ciclo agrícola.

2.1.4. Ejidos semicolectivos

En estas sociedades, una parte del trabajo se realiza en forma colectiva y la otra individualmente; por ejemplo, cuando las labores de arar y preparar la tierra se hacen en común, la siembra y el desmalezado se hacen individualmente y la cosecha de uno u otro modo. Se consideran también como semicolectivas las

sociedades en las que una parte de la tierra se trabaja en forma colectiva y el resto en forma individual. En las sociedades semicolectivas cada miembro es responsable de la producción de su parcela individual y recibe crédito por ella. Los miembros se dividen entre sí voluntariamente la tierra. A veces la tierra se distribuye de nuevo cada año por sorteo, después de terminadas las tareas que se realizan colectivamente, a fin de asegurar la máxima equidad en la distribución del ingreso.

2.2. Modalidades Peruanas

A raiz de la promulgación de la Ley de Reforma Agraria de 1969 y como formas sustitutivas del anterior régimen de tenencia caracterizado por la gran concentración de las tierras en manos de una minoría de terratenientes, se establecen tres modalidades principales de adjudicación de las tierras afectadas por el proceso de reforma agraria; tales modalidades asociativas son: Cooperativas Agrarias de Producción, Sociedades Agrícolas de interés Social y Comunidades Campesinas. Existen además, Cooperativas Agrarias de Integración Parcelaria, Cooperativas Agrarias de Servicios, Cooperativas Comunales, Grupos Campesinos y Sociedades de Personas; siendo la mayoría de éstas, sistemas de organización de pequeños propietarios o usufructuarios de tipo individual, unidos básicamente para la realización de algunas actividades para la compra de insumos y comercialización de sus productos.

2.2.1. Cooperativas Agrarias de Producción (CAP)

Esta modalidad de adjudicación ha sido empleada especialmente en las áreas donde imperaba un tipo de agricultura intensiva, como por

ejemplo en las plantaciones cañeras y explotaciones algodoneras de la región de la costa. La conveniencia y la necesidad técnica de impedir la ruptura de la unidad económica de explotaciones que habían alcanzado mas o menos altos niveles de eficiencia y racionalidad en sus operaciones, fueron los factores principales que determinaron la adopción de las CAP en las áreas con tales características de explotación agrícola. Era necesario, pues, adoptar una modalidad que garantizara la continuidad de las condiciones técnicas de explotación de tales predios, los cuales, a diferencia de las anteriores leyes de reforma agraria que no consideraban su afectación, fueron declarados afectables y sujetos a reforma ante la declaratoria de que todas las propiedades rurales del territorio nacional se consideraban objetos de reforma agraria. Las CAP han sido por lo general, la alternativa en los casos a que se refiere el Artículo 37 de la Ley de Reforma Agraria, es decir: "cuando se trate de predios cuyo principal producto se destina al abastecimiento de la planta industrial y esta constituya con la tierra una sola unidad económica, la afectación comprenderá la totalidad del complejo económico o sea, tanto la tierra, las plantas de beneficio e instalaciones industriales de transformación primaria que se encuentren ubicadas fuera del predio o pertenezcan a otros propietarios".

Las CAP se orientan según los principios generales del cooperativismo. La propiedad de la tierra es de la empresa sin que se individualicen los derechos de propiedad o de usufructo entre los socios.

Otras características de las CAP son, entre otras:

- En la cooperativa son inseparables las condiciones de socio y trabajador.

- La contratación de personal asalariado solo es permitida por excepción y temporalmente, sujetándose a ciertas normas.
- Existe igualdad de derechos y beneficios entre los socios, aunque subsista por excepción y temporalmente la clasificación entre obreros y empleados al interior de la CAP.
- La participación de los socios en la renta social producida por el trabajo común y/o servicios se efectúa mediante: (a) La retribución semanal o mensual que perciba el socio de acuerdo a la categorización técnica de puestos; (b) La proporción de excedentes que anualmente perciba el socio; (c) Por otros beneficios establecidos en los reglamentos.
- La retribución básica que percibe el socio por su trabajo en la cooperativa será fijada en base a la categorización técnica y evaluación de puestos que rija en cada CAP.
- La distribución final de excedentes se hace teniendo en cuenta los días trabajados en la cooperativa y/o el uso que haya hecho de los servicios de la cooperativa.
- Existen bonificaciones por "familia numerosa" y antiguedad como socio.
- La duración de la cooperativa tiene carácter indefinido.
- Toda CAP está obligada a integrarse en una Central de Cooperativas constituida dentro del ámbito del respectivo PIAR (Proyecto Integral de Asentamiento Rural).
- Los excedentes que arroje el balance anual de operaciones y resultados, luego de hechas las deducciones de operación, serán distribuidos en el siguiente orden:

  a) No menos de 10 por ciento para el Fondo de Reserva;

b) no menos del cinco por ciento para el Fondo de Educación;

c) no menos del 10 por ciento para el Fondo de Previsión Social;

d) no menos del 15 por ciento para el Fondo de Inversiones;

e) no menos del cinco por ciento para el Fondo de Desarrollo Cooperativo;

f) los saldos resultantes serán distribuídos entre los socios de acuerdo con sus aportes de trabajo, pero serán capitalizados obligatoriamente en cuenta de los socios no menos del 25 por ciento de tales participaciones.

- La dirección administración y control de la cooperativa está a cargo de la Asamblea General (autoridad suprema), el Consejo de Administración (órgano responsable de la marcha administrativa de la cooperativa) y el Consejo de Vigilancia (órgano de control y fiscalización). Existe el Gerente o Administrador General, que es el representante ejecutivo de la parte administrativa y comercial de la cooperativa, nombrado por el Consejo de Administración de entre los socios o contratado entre particulares. Como organismos asesores y consultivos del Consejo de Administración se constituyen los Comités Especializados, los cuales representan a las áreas de producción y servicios, así como las diferentes áreas geográficas del radio de acción de las cooperativas; sus miembros son elegidos por la Asamblea General de entre los trabajadores de cada una de las áreas y departamentos en que funcionalmente se divide la cooperativa. Existen Comités Especializados de: educación, previsión social, servicios para la producción, producción agrícola, comercialización, presupuesto y finanzas, etc.

2.2.2. Sociedades Agrícolas de Interés Social (SAIS).

Las SAIS no son organismos que agrupan a personas naturales como las CAP, sino que agrupan a personas jurídicas, tales como comunidades, cooperativas de servicios, cooperativas de producción, etc.

Esta modalidad de adjudicación es la mas difundida en la región de la sierra, donde predomina la explotación ganadera de tipo extensivo, a diferencia de la costa donde predomina la agricultura comercial y por tanto la modalidad mas difundida allí es la CAP.

La SAIS surge como respuesta a la especial configuración que toma el problema agrario de la Sierra y que se caracteriza por las hondas diferencias de desarrollo económico y social al interior de las áreas que constituyen las SAIS. Por eso constituye una forma asociativa "Sui-géneris de la reforma agraria peruana", cuyo principal objetivo es romper las consecuencias acumuladas del desarrollo desigual de sus integrantes e impulsar consecuentemente el desarrollo mas o menos armonioso del área de las SAIS, a través de la redistribución de los excedentes.

La justificación histórica de esa modalidad de organización está en el hecho de que en tales zonas existían alrededor de una explotación mas o menos desarrollada y posesionada de las mejores tierras, comunidades indígenas o campesinas que fueron gradualmente desalojadas y despojadas de sus mejores tierras por parte de terratenientes. La explotación del latifundista constituía el polo desarrollado de la zona y se beneficiaba de la disponibilidad permanente de fuerza de trabajo barata que suministraban las comunidades campesinas o indígenas de la

periferia que anteriormente fueron los propietarios naturales de aquellas tierras. Tal periferia constituía el polo atrasado y reducido a las peores tierras de la zona, caracterizado por explotaciones de agricultura tradicional con métodos atrasados de cultivo de la tierra.

En el interior de las SAIS se mantiene y se consolida la unidad empresarial de sus integrantes. Es decir, las cooperativas de producción, las comunidades campesinas y explotaciones individuales miembros de una SAIS conservan su unidad como empresas ante los procesos productivos, los cuales se adelantan de acuerdo a su propia organización interna.

La propiedad de la tierra es de la empresa, llevándose a cabo la gestión sobre la base de participación democrática, ascendente y directa. En cuanto a la distribución de excedentes, las comunidades o cooperativas socias de las SAIS participan de los excedentes en proporción a índices determinados de acuerdo a factores socio-económicos. Los objetivos principales se definen como: resolver los problemas que plantea la adjudicación de tierras en las áreas andinas de ganadería extensiva y compensar los desniveles socio-económicos de un área, distribuyendo el excedente generado entre los grupos campesinos de acuerdo a las necesidades de cada uno de estos grupos.

La estructura administrativa de las SAIS presenta los siguientes organismos. La Asamblea General de Delegados, que es la autoridad máxima de la SAIS, está compuesta por representantes de los socios ante la SAIS. Cada socio (unidad empresarial) tiene derecho a igual número de delegados titulares y a un delegado alterno los cuales ejercen a través de un voto por delegado. Los delegados son nombrados por la Asamblea General de las respectivas Comunidades

o Cooperativas socias. El Consejo de Administración, que es el órgano responsable de la marcha administrativa, económica y financiera de la SAIS, nombrado de entre los miembros de la Asamblea General de Delegados por este mismo organismo. El Consejo de Vigilancia, que es el organismo responsable de la supervisión de las actividades de la División de Desarrollo de la SAIS y fiscaliza los actos del Consejo de Administración, Comités Especializados y Comisiones. Finalmente, los Comités Especializados, creados por el Consejo de Administración, cumplen un papel de asesores de dicho Consejo. Sus miembros son nombrados por la Asamblea General de Delegados entre los comuneros y socios de las cooperativas integrantes de la SAIS.

2.2.3. Comunidades Campesinas

Estas no constituyen nuevas formas empresariales asociativas creadas por la Reforma Agraria Peruana, sino que corresponden a asociaciones de ayuda mutua previamente existentes pero con problemas de escasez de tierras para cultivo o pastoreo, a las cuales se les han anexado nuevas áreas. Sus características principales son: la propiedad de la tierra es de la comunidad, no pudiendo ser enajenada ni embargada; la gestión es con participación democrática, ascendente y directa; la distribución de excedentes corresponde al régimen de trabajo imperante en la comunidad, el cual puede ser familiar, cooperativo o comunal.

2.2.4. Grupos Campesinos

Son formas asociativas que se constituyen sobre la base de minifundistas, feudatarios y otros agricultores individuales. Son considerados

como unidades en transición donde todavía se mantienen rezagos de la propiedad individual. Las tierras adjudicadas a estos grupos constituyen propiedad de los integrantes del grupo; la gestión es personal y directa; la distribución de los excedentes es en función de los aportes de capital, o en su defecto, en función de la producción realizada por cada miembro del grupo; entre sus objetivos figura el de posibilitar y preparar el camino para la formación de empresas asociativas.

2.2.5. Cooperativas Agrarias de Integración Parcelaria

Se constituyen con pequeños propietarios o minifundistas, los cuales se han agrupado para constituir unidades agrícolas de dimensión adecuada para la explotación en común que permita un uso mas racional de los recursos y una elevación del nivel de vida de los campesinos miembros. En estas cooperativas la propiedad de la tierra pasa a ser de la empresa cuando es entregada por los socios como aporte de capital, o sigue siendo de éstos cuando las tierras son cedidas a la cooperativa en usufructo; la gestión se lleva a cabo por medio de participación democrática, ascendente y directa; la distribución de los excedentes se hace en proporción al tiempo trabajado y a los aportes de capital.

Estas modalidades de organización empresarial campesina surgen dentro de los programas y proyectos de Reordenamiento Rural y Concentración Parcelaria. Estos constituyen estrategias de desarrollo rural que buscan corregir los efectos negativos de la tenencia minifundista de la tierra, que aun constituye un grave problema y obstáculo para el desarrollo del sector rural peruano, por constituir un amplio sector, numéricamente hablado.

Existen amplias zonas tanto en la costa como en la sierra en las que predomina la posesión o propiedad de parcelas con superficies mínimas, cuya explotación es antieconómica. En tales zonas es característico el bajo nivel de vida de los propietarios minifundistas, el empleo de sistemas tradicionales de explotación de la tierra, el bajo nivel educativo de la población, etc., todos estos, factores que dificultan la participación de los campesinos en el proceso de cambio y desarrollo del sector rural. Por otra parte existen pequeños agricultores no propietarios o feudatarios, que la Ley los reconoce como propietarios de las parcelas que antes trabajaban en calidad de arrendatarios, aparceros, colonos, etc., cuyas explotaciones no les permiten elevar sus niveles de vida, ya que el tamaño de las parcelas ni siquiera garantiza ocupación a la mano de obra familiar. Finalmente, en las comunidades campesinas de la sierra, donde principalmente por razones hereditarias se ha llegado a un excesivo fraccionamiento de la propiedad de la tierra, existe un considerable sector de minifundistas.

Ante tales fenómenos, una de las alternativas de solución adoptadas especialmente en la región de la costa han sido los programas de concentración parcelaria y reordenamiento rural. Tales programas se proponen conformar unidades de explotación que permitan elevar el nivel de vida de los campesinos y un aprovechamiento mas racional de los recursos naturales. Para ello es necesario implementar proyectos de irrigación y de adecuación de las tierras lo mismo que programas de colonización para reubicar los agricultores que resulten desplazados por el proceso.

2.3. Modalidades Asociativas Chilenas

A partir de la promulgación de la Ley 16.640 de 1967 durante el gobierno de la Democracia Cristiana hasta el derrocamiento del gobierno de la Unidad Popular del Presidente Allende, el país pasó por dos tipos principales de adjudicación y dotación de tierras: los Asentamientos y posteriormente los Centros de Reforma Agraria..

La Ley 16.640 define el "Asentamiento", como una etapa transitoria inicial en la cual se explotan las tierras expropiadas por la Corporación de Reforma Agraria, durante el período que media entre la toma de posesión material y el momento en que se destinan o asignan, de conformidad a las disposiciones legales pertinentes. Tales asignaciones pueden ser en forma individual o colectiva según lo determinen y aconsejen las condiciones de explotación del predio.

El Asentamiento como forma de dotación supone tres etapas:

a) El pre-asentamiento, desde cuando se toma posesión del predio hasta cuando se firma el acta de constitución.

b) El Asentamiento, que termina teóricamente con la asignación definitiva de las tierras.

c) El post-asentamiento, a partir del momento en que se adjudican las tierras en forma definitiva en unidades familiares o en unidades comunitarias, quedando vigente entre los nuevos socios diferentes grados de cooperación. En la práctica la mayor parte de las adjudicaciones definitivas se hizo en forma colectiva.

Las cooperativas que pueden recibir asignación definitiva son de tres tipos:

a) Cooperativa Asignataria. En este caso la cooperativa es titular

de la asignación y recibe directamente en propiedad la adjudicación de las tierras. Tiene las características de la cooperativa agraria de producción en cuanto a gestión y distribución de excedentes.

b) Cooperativa Mixta. En este caso se asigna parte de las tierras a la cooperativa y parte en forma individual a los socios. Normalmente la superficie individual es de tres hectáreas. La distribución de excedentes y la gestión en la explotación colectiva se hace de acuerdo con los aportes en trabajo y por participación democrática directa, respectivamente.

c) Cooperativas de Asignatarios. En este caso la asignación es individual y los titulares de la adjudicación son los socios individualmente considerados. En esta modalidad se conservan formas de cooperación principalmente para las operaciones de aprovisionamiento (de técnica, crédito, insumos, etc.) y comercialización de la producción.

El procedimiento normal del proceso de adjudicación definitiva, desde la afectación de los predios es más o menos como sigue: una vez que la Corporación de Reforma Agraria ha tomado posesión material de un predio, para proceder a su explotación agropecuaria se celebra un contrato de Sociedad Agrícola de Reforma Agraria con la organización campesina de los jefes de familia asentados en el predio expropiado (Asentamiento).

La Sociedad Agrícola de Reforma Agraria (SARA) está formada por el aporte del uso de la tierra y el agua que hace la CORA, además de su obligación de financiar inversiones de infraestructura, proporcionar crédito suficiente y oportuno,

asistencia técnica, insumos y todos los demás factores que requieran de financiación. Los campesinos aportan su trabajo personal y las herramientas y animales cuando dispongan de ellos y deseen hacerlo. Normalmente la explotación se realiza comunitariamente, aunque en ciertos casos la sociedad puede asignar un lote de goce a cada asentado.

Las utilidades que resultan de la explotación del predio se reparten en una proporción que varía entre el 75 por ciento y el 90 por ciento para los campesinos y el resto para la CORA. En algunos casos la participación de los campesinos ha llegado a ser hasta del 99 por ciento. Para determinar las utilidades se deducen los costos de los capitales de explotación empleados en las faenas agrícolas.

Durante el año los campesinos reciben de la SARA anticipos a cuenta de su participación en las utilidades, equivalentes al salario promedio de la zona.

La organización interna de las SARA presenta la siguiente estructura: Asamblea General, es el órgano de suprema autoridad y la constituyen todos los socios; el Consejo de Administración, tiene a su cargo la administración y representación de la sociedad y es responsable de la marcha administrativa, económica, cultural, técnica y social de la sociedad. En el contrato puede convenirse y reglamentarse la participación de representantes de la CORA; los Comités Ejecutivos, que son los organismos de ejecución de las actividades de la sociedad y están integrados por las personas que el Consejo de Administración indique.

La duración de la SARA se establece por un plazo máximo de tres años. Durante este tiempo se prepara la adjudicación definitiva de la tierra a los asentados. La adjudicación final se hace sobre la base de la aplicación de ciertas

normas sobre puntajes, en los cuales se tiene en cuenta: tiempo trabajado en el predio, tamaño de su parcela individual colindante con el predio en que se constituye el asentamiento, carga familiar, capacidad demostrada para los trabajos de campo y aptitud comunitaria o cooperativa demostrada, durante el asentamiento. Estos últimos constituyen los elementos que dan mayor puntaje para la adjudicación definitiva.

Los Centros de Reforma Agraria constituyeron la modalidad adoptada por el gobierno de la Unidad Popular como alternativa de tenencia y organización de la producción rural dentro de los programas de reforma agraria. Tales organizaciones están definidas por la Ley como: "una etapa transitoria de la organización social y económica de los campesinos destinada a aplicar, evaluar y mejorar los métodos y sistemas de organización, manejo y control social de la producción agropecuaria". Estos CERAS son muy semejantes a las SARAS, o lo que es lo mismo, a los Asentamientos en cuanto a organización interna. Sin embargo, a diferencia de éstos, aquellos no constituyen una sociedad con la CORA, sino que los campesinos administran directamente mientras la CORA mantiene su obligación de realizar y financiar las obras de infraestructura necesarias. El Banco del Estado es el encargado del suministro de financiación y crédito para los gastos de operación y el abastecimiento de insumos. La asistencia técnica la reciben de la SAG (Servicio Agrícola y Ganadero).

En cuanto a la distribución de excedentes, según las ideas originales, un 10 por ciento debía dedicarse para fines sociales (educación, recreación, cultura, etc.), un 40 por ciento para los trabajadores y miembros del Centro, distribuídos según sus aportes de trabajo y el 50 por ciento restante, para capitalización social e inversiones.

Originalmente la UP pensó en conformar unidades o predios sobre la base de la unión de varios predios reestructurando la unidad empresarial a fin de constituir explotaciones que hicieran un aprovechamiento mas racional de los recursos de tierra y aguas, pero finalmente resultó ejecutándose el proceso predio por predio, dentro de los lineamientos de una concepción predial de la Reforma Agraria.

Tanto en el caso de los Asentamientos o SARAs como en los Centros de Reforma Agraria, tales modalidades fueron adoptadas teniendo en cuenta el anterior sistema de haciendas como sistema de organización de la producción rural en los predios sujetos a reforma agraria, fijándose como objetivo la preparación del campesinado para asumir completamente la dirección de los procesos productivos especialmente en forma cooperativa o colectiva.
En ambos casos, hasta antes del golpe militar, se habían observado avances significativos en materia de incrementos en la producción y la productividad, además de los incrementos en el área explotada en actividades agrícolas. Igualmente el ingreso neto de los campesinos se había visto considerablemente incrementado.

Consideramos que no hace falta extendernos en la explicación de las formas de organización definitiva como son las cooperativas asignatarias, las mixtas y las de asignatarios, pues sus características se asimilan a las que caracterizan a las cooperativas agrarias de producción, las semicolectivas y las cooperativas de servicios uniactivas o multiactivas, respectivamente. Basta con señalar que la modalidad definitiva de dotación estaba determinada fundamentalmente por el tipo de explotación agrícola o pecuaria que pudiera ser implantada.

y en consecuencia, por el sistema de organización de la producción que posibilitaría una utilización mas racional y económica de los recursos disponibles.

2.4. Las Modalidades Asociativas en Venezuela

Durante el anterior gobierno de la Democracia Cristiana fueron puestas en funcionamiento tres modalidades asociativas haciendo parte de una estrategia de reforma agraria, cuya concepción era, básicamente, predial. Tales modalidades se denominaron como, Uniones de Prestatarios, Empresas Campesinas y Centros Agrarios, siendo las dos primeras (y especialmente la primera) las modalidades mas difundidas y apoyadas. Con el ascenso al poder de la Acción Democrática, las nuevas adjudicaciones se dirigen fundamentalmente a dotar de tierras a los campesinos organizados en Empresas Campesinas y se desechan los Centros Agrarios, por considerarlos instrumentos políticos de la Democracia Cristiana.

Pese a que el proyecto de reforma agraria del partido ADECO pretende ejecutar las acciones dentro de una visión de áreas de reforma, hasta ahora las acciones han seguido los lineamientos tradicionales de las reformas agrarias predio por predio. Sin embargo, la forma principal de dotación que ha sido propuesto es la comunitaria, en contraposición con la individual.

2.4.1. Las Uniones de Prestatarios

Las Uniones de Prestatarios constituyen formas asociativas cuyo objetivo básico es la consecución de crédito para sus miembros, quienes conservan la individualidad de sus explotaciones y obligaciones. Esta modalidad facilita la dotación de los servicios estatales de crédito, asistencia técnica

y mercadeo, pero en la práctica no ha respondido adecuadamente en lo que se refiere a la recuperación del crédito, a los aumentos en la productividad y la producción, a elevar los niveles de eficiencia, etc.

Las UP se definen como organizaciones campesinas dirigidas fundamentalmente a la consecución de crédito y, subsidiariamente, a la utilización en común de otros servicios relacionados con la producción agropecuaria.

Entre los objetivos de las UP está el de servir de medio de control y recuperación del crédito dirigido que opera el Banco Agrícola y Pecuario.

El plazo o período de duración de la UP es el necesario para la cancelación del respectivo crédito.

Se requiere un mínimo de cinco socios para constituir una Unión de Prestatarios, los cuales deben tener la condición de pequeños productores rurales y ser, además, propietarios de sus parcelas, ubicadas dentro de los límites de un mismo Asentamiento.

En cuanto a la distribución de utilidades, cada productor entrega los productos obtenidos en su cosecha, recibiendo a cambio un recibo válido hasta cuando se hace la liquidación definitiva. Está liquidación descuenta del valor de los productos, el valor de los insumos recibidos por el socio, los anticipos, intereses y abonos a deudas anteriores si las hubiere. El saldo a favor se acredita a la cuenta de cada Unión y ésta lo entrega al parcelero cuando éste lo requiera*.

---

* Ver: Suárez Melo, Mario. Las Empresas Comunitarias Campesinas en Venezuela. pg. 14.

2.4.2. Los Centros Agrarios

El Instituto Agrario Nacional los define como "...una institución típicamente agraria, que asume la personería jurídica de un conjunto de campesinos individual o colectivamente dotados por el Instituto Agrario Nacional en un mismo lugar o en lugares muy próximos y que tiene por finalidad, promover, sin fines de lucro, el desarrollo de la vida comunitaria y la organización de la respectiva empresa agrícola". (IAN - Proyecto de Estatutos para Centros Agrarios).

Según Orchard y Ortiz*, "el Centro Agrario fue concebido por el legislador como una forma de gobierno y administración de una unidad geográfica, pero en la realidad se ha transformado en una organización campesina con fines administrativos sociales y económicos, con facultades para tramitar créditos individuales y colectivos, con atribuciones estatutarias para la formación de reservas de capital".

"También se le atribuyen funciones relacionadas con la planificación integral de los terrenos que comprende la representación de los intereses de clase del grupo campesino y la fiscalización de los organismos encargados de la ejecución de la reforma agraria.

"Tiene una finalidad permanente cual es la de promover el desarrollo de la vida del grupo que viene a constituir una verdadera comunidad humana, y su finalidad transitoria la de promover la organización de las empresas que han de realizar las actividades productivas". (pg. 238).

* Orchard Pinto, Jorge y Ortiz E., Jaime, Formas de adjudicación en la reformas agrarias de cinco países latinoamericanos. IN: Desarrollo Rural en las Américas, IICA. Vol. IV, Nº. 3, 1973.

Los Centros Agrarios están constituídos por los miembros de Uniones de Prestatarios, Empresas Campesinas, cooperativas y por los beneficiarios de dotaciones individuales que lo deseen; estos conforman los miembros activos. También existen miembros afiliados, que son aquellos que no son beneficiarios de dotación de tierras pero que mantienen relaciones permanentes con la comunidad. Las personas jurídicas del Centro (Uniones de Prestatarios, Empresas Campesinas y cooperativas) conservan y desarrollan su individualidad empresarial y se rigen por sus propios estatutos; sin embargo, sus actividades están coordinadas a nivel del Centro.

En los casos de dotaciones colectivas la constitución de Centros Agrarios tenía carácter obligatorio, durante el anterior gobierno (Demócrata Cristiano), siendo facultativo para las dotaciones individuales.

La estructura organizativa de los Centros Agrarios es como sigue: la Asamblea General, que es el organismo supremo de autoridad; el Comité Administrativo, constituído por representantes de los grupos de base, es el órgano de dirección y administración del Centro; un Comité de Vigilancia, que es el organismo de control y fiscalización; las Comisiones Especializadas, integradas por representantes de los organismos de base, se ocupan de las actividades específicas del Centro: producción, finanzas, mercadeo, culturales, etc.; los grupos de base constituyen la estructura primaria del Centro y los conforman un máximo de 30 miembros, vecinos entre sí.

Puesto que los Centros no tienen el carácter de organizaciones con fines de lucro, no se distribuyen utilidades. Las utilidades provienen de las actividades económicas de las empresas que lo integran, las cuales se rigen por sus propios estatutos para los efectos de la distribución de los excedentes.

2.4.3. Las Empresas Campesinas

Son organizaciones campesinas de régimen colectivo, el cual se extiende no sólo a la propiedad, sino también a la forma de explotación de la tierra, a la obtención de los servicios de asistencia técnica, crédito y comercialización. En general presentan las características de las cooperativas agrarias de producción en materia de organización administrativa y de la producción, lo mismo que en la distribución de los excedentes.

2.5. Modalidades Asociativas en Colombia

En Colombia, como en buena parte de los países latinoamericanos que durante las dos últimas décadas han intentado realizar proyectos de reforma agraria, las modalidades asociativas surgen como un instrumento para acelerar las acciones, que a través de la modalidad de dotación individual no registraron avances significativos. Aparecen y se impulsan las Empresas Comunitarias Campesinas como alternativas más ágiles y menos costosas para llevar a cabo las transformaciones que se proponían en el sector rural por medio de la estrategia de reforma agraria. Tales empresas son impulsadas por el INCORA especialmente a partir de 1970. A la fecha existen algo más de 1.000 ECC que disponen de aproximadamente 250.000 hectáreas y benefician a 10.000 familias aproximadamente. La Ley las define como: "la forma asociativa de producción agropecuaria por la cual campesinos de escasos recursos estipulan aportar su trabajo, servicios u otros bienes en común, con la finalidad primordial de explotar uno o mas predios rústicos, industrializar y comercializar sus productos, o bien cumplir una de estas dos finalidades a mas de la primera enumerada, para repartirse entre sí las ganancias o pérdidas que resultaren, en forma proporcional a sus

aportes". Entre las principales características de las empresas comunitarias, figuran:

- Pueden ser beneficiarios de dotación de tierras a través de las EECC, los asalariados rurales, los aparceros y arrendatarios pobres.
- Se constituyen fundamentalmente en los predios afectados por el INCORA como acciones de reforma agraria. El tamaño de las Empresas Comunitarias está determinado por el del respectivo predio adquirido, sin que existan acciones de consolidaciones y reestructuraciones prediales. De la acción predial del proceso de adquisición de tierras ha resultado una relativa dispersión de las EECC que a la postre ha dificultado su consolidación y fortalecimiento.
- La adhesión a la empresa por parte de los campesinos es libre y voluntaria. El número de socios se determina según la extensión y capacidad agrológica del predio y con arreglo a niveles predeterminados de ingreso familiar considerados como aceptables.
- En principio es una empresa de autogestión, pero en la práctica ha habido dificultades para alcanzar esta categoría. Entre los obstáculos figuran: bajos niveles de capacitación empresarial y culturales; falta de tradiciones democráticas, inveterada tradición de sumisión y manipulación a que han estado sometidos; actitud paternalista no poco frecuente entre los funcionarios frente a los asuntos de los campesinos; etc.
- La vida familiar es de tipo individual.
- Están sujetas a un régimen colectivo y proindiviso de la propiedad sobre la tierra y los demás medios de producción. Sin embargo, en áreas donde impera un tipo de agricultura tradicional o ganadería extensiva, o cuando

la Asamblea así lo determina, los socios disponen de una parcela que se ha llamado de "pancoger". Esta parcela está limitada por reglamentación para todas las EECC a un tamaño no mayor de una hectárea y en el cual no se pueden adelantar cultivos que compitan con los de la explotación comunitaria. En las zonas donde es posible adelantar un tipo de agricultura intensiva, el "pancoger" ha registrado la tendencia a desaparecer, lo que contrasta con la tendencia contraria observada entre las EECC en cuyos predios no es posible, o no ha sido, en las condiciones actuales de disponibilidad y uso de los recursos adelantar un tipo de explotación moderna.

- La propiedad de la producción es colectiva o comunitaria; los excedentes son distribuídos de acuerdo a los aportes de trabajo hechos por cada socio.
- La organización del trabajo en las EECC es como sigue: en primer lugar, la explotación de la tierra se adelanta en forma colectiva con la participación directa de los socios, excepto en las parcelas de "pancoger" cuya explotación y cuidado corresponde a cada socio individualmente; en segundo lugar, los socios tienen derecho a reclamar anticipos periódicos de acuerdo a los días trabajados en la colectiva. Tales anticipos son aproximadamente iguales a los salarios promedios de la zona; finalmente, las EECC solo pueden contratar asalariados ajenos a la organización en los casos en que las disponibilidades propias no sean suficientes para satisfacer los requerimientos de la explotación, pero en ningún caso con carácter de permanentes. En la práctica esta última disposición ha sido frecuentemente desatendida.

- Los servicios, tanto productivos (crédito, asistencia técnica, financiación de infraestructura) como sociales (educación salud, capacitación e infraestructura social) están a cargo de las entidades estatales respectivas. Sin embargo, tales servicios por lo general han resultado insuficientes e inapropiados y las EECC no disponen, por un lado de tamaño adecuado, y por el otro, de una organización e integración a nivel de segundo grado, para internalizar o proveerse a sí mismas de tales servicios.
- Las EECC se han aplicado en diferentes medios topográficos y socio-económicos. Es así, como se han empleado indiscriminadamente para dotaciones de tierra tanto en zonas de elevado desarrollo agrícola como en las áreas mas atrasadas del sector rural; en áreas planas de alta potencialidad productiva, como en las quebradas de baja potencialidad; en zonas de agricultura intensiva con obras de infraestructura de riego, como en las de ganadería extensiva; con asalariados agrícolas y con aparceros y arrendatarios; etc.

Como quedó dicho en la primera parte del presente trabajo, las EECC que registraron un comportamiento mas aceptable desde el punto de vista técnico-económico fueron las ubicadas en las áreas con mayor nivel de avance del capitalismo: presencia de obras de infraestructura física y social, mayor eficiencia en los canales de comercialización, mayores niveles de productividad, incorporación de tecnología moderna, etc. En cambio, los efectos logrados por las ubicadas en áreas de ladera, con predominio de la agricultura tradicional fueron menos satisfactorios.

2.6. Modalidades Asociativas en Honduras

La principal característica que destaca del proceso de reforma agraria y, dentro de éste, la integración de los campesinos para la producción es que ha sido impulsado fundamentalmente por iniciativa del movimiento campesino. La acción gubernamental ha sido mas bien -cuando ha sido de apoyo- complementaria a las realizaciones campesinas.

Esta afirmación se deriva de la lectura del Plan Nacional de Reforma Agraria (PNRA). El PNRA divide el sector agrario en tres "compartimientos": el tradicional representado por las explotaciones de minifundio y por el latifundio improductivo: el moderno, formado por las explotaciones técnicamente desarrolladas; y el contemporáneo, constituído por empresas asociativas campesinas de reciente configuración y desarrollo. El PNRA se propone eliminar el compartimiento tradicional, reemplazándolo por el contemporáneo y fortalecer el moderno. Es decir, se propone contribuir al desarrollo del proceso de integración y cooperación campesina ya iniciado por los campesinos desde 1965 con la constitución de la Cooperativa Guanchías, que resultó de un movimiento dirigido por la Asociación Nacional de Campesinos de Honduras (ANACH) contra la empresa extranjera Standard Fruit Co.

La mayor parte de las acciones de reforma agraria del movimiento campesino hondureño están guiadas por una concepción de que tal proceso debe ser ejecutado con una visión de áreas de reforma. La modalidad de dotación mas generalizada ha sido la asociativa, también ejecutada pensando en las posibilidades de realización de proyectos de integración a niveles superiores. La siguiente cita ilustra sobre las afirmaciones anteriores en cuanto a la iniciativa

campesina en materia de reforma agraria y su visión con respecto a la estructura que debe adoptar el sector asociativo:

> "...con la dictación del Decreto Ley Nº 8 a fines de 1972, el proceso (de reforma agraria) toma una nueva energía. Esta vez son las propias Asociaciones Campesinas quienes cabalizando las presiones de sus bases logran en el transcurso de dos años, beneficiar aproximadamente 24.000 familias campesinas que ... llegan a manejar a fines de 1974, unas 90.000 hectáreas concedidas por dicho Decreto.
>
> No es equivocado sostener que justamente a través de la aplicación del Decreto Nº 8, que en sí definía el asentamiento como una empresa asociativa (condicionando el crédito a la organización de los beneficiarios), se logra una conciencia mas clara al nivel del gobierno y de las propias organizaciones campesinas del hecho que no basta reemplazar la parcela por una unidad de base de producción comunitaria. La sola organización de base anterior deja sin considerar factores fundamentales para la producción de los campesinos (asesoría técnica, comercialización, servicios de mecanización, etc.), que nos lleva a plantear la organización de las unidades de base (Empresas Asociativas Campesinas de Base) en un nivel superior integrándolas al nivel del área, cuya función principal será la de suministrar servicios, fruto de la propia acumulación de excedentes que produzca este nivel. Es así como nacen, incluso antes de la dictación de la Ley de Reforma Agraria presiones campesinas para obtener del Estado el apoyo para este tipo de organización (ejemplos de esto son la Masica, el Acuerdo de la Convención de ANACH, Guaymas, etc."*.

De esta concepción general de la estructura que debe adoptar el sector de empresas asociativas campesinas ha surgido, impulsado principalmente por las dos organizaciones campesinas (ANACH - UNC), un proyecto de integración a diferentes niveles así:

a. Integración a nivel de base, constituída por las cooperativas, las

---

* Puga, Gonzalo. Honduras: formas de autogestión en el agro. In, Las Empresas Asociativas Campesinas. PROCCARAINA, Serie Didáctica Nº. 6 pg. 170.

Empresas Asociativas Campesinas y demás organizaciones entre asignatarios individuales.

b. A nivel de área se integrarían las unidades de base de la respectiva área, formando Empresas Asociativas de Area.

c. A nivel regional se integrarían las diferentes Empresas Asociativas de Area, pasando a constituir una Federación Regional de Empresas Asociativas Campesinas de Area.

d. A nivel nacional se integrarían las Federaciones Regionales para constituir una Confederación Nacional de Empresas Asociativas Campesinas.

La anterior estructura no ha podido entrar en vigencia aun, por razón de los cambios recientes a nivel de la política estatal, aunque el movimiento campesino continúa presionando e impulsando el proceso.

En cuanto a la organización interna de las unidades asociativas de base, éstas se asimilan a las características generales de las cooperativas, según si se trate de formas simples o mas avanzadas y complejas de integración. Es decir, según se trate de cooperativas de servicios, semicolectivas o de cooperativas de producción propiamente dichas.

Es de destacar la política de las empresas asociativas en Honduras en materia de distribución de excedentes. En un buen número de ellas, la mayor parte de estos son dirigidos a la acumulación y capitalización social. Por lo general se distribuye individualmente no mas del 30 por ciento de los beneficios netos, de acuerdo con los aportes en trabajo. Esta política les ha permitido en algunos casos proveer y suministrar con sus propios recursos una serie de servicios

sociales, como educación, salud, vivienda, consumo, etc. a sus miembros, así como iniciar un proceso de gradual independización técnica y económica de agentes y organismos externos como el Estado, entidades financieras públicas, etc. Tal es el caso de la Cooperativa Guanchías donde por el alto grado de acumulación social, ha posibilitado no solamente la diversificación de la producción y el aumento de las áreas y equipos de explotación iniciales, sino también generar una serie de servicios tales como construcción y equipamiento de viviendas, escuelas, servicios médicos, recreación, deporte y cultura.

2.7. Notas Generales sobre las Modalidades Aplicadas en Latinoamérica

Las modalidades experimentadas en diferentes países latinoamericanos, son en lo fundamental la adaptación mas o menos adecuada de los principios generales y universales sobre cooperación e integración entre productores para adelantar mas eficientemente la explotación de la tierra, para el mejoramiento de las condiciones de vida (servicios sociales de educación, salud, recreación, etc.), a las condiciones específicas de cada uno de los países y en particular a las características de sus diferentes regiones y grupos humanos. Todo esto, haciendo parte de estrategias de reforma agraria y colonización, cuyo nivel de intensidad y masividad ha sido el factor decisivo para la generalización de las FA's como alternativa de organización de la producción rural, a nivel de cada país.

Surgen, de esta manera, diferentes modalidades de organización y asociación al pretender interpretar situaciones y problemas específicos y a su vez apuntar a su solución a través de la aplicación de los principios generales de la

cooperación, a los cuales se les incorporan los elementos que las hacen específicas y formalmente diferentes entre sí, aunque -repetimos- esencialmente responden a los mismos principios. Lo fundamental es entonces, interpretar adecuadamente la realidad socio-económica pre-existente, definida por condiciones históricas, naturales, económicas, etc., y así determinar el grado de integración adecuado y los instrumentos apropiados para su promoción y desarrollo. No queremos decir con esto para el caso de las modalidades anteriormente analizadas, que todas ellas han sido el producto de este proceso, pues hay casos en los cuales la modalidad adoptada se ha aplicado indiscriminadamente a diferentes condiciones (Colombia, por ejemplo), o ha sido tomada casi literalmente de las experimentadas en otros países.

Los objetivos principales de la cooperación y asociación para la producción, aprovisionamiento, mercadeo, etc., en el sector rural, están comprendidos en la esfera de los beneficios económicos y sociales resultantes de la posibilidad de operar a altos niveles de eficiencia técnica y económica, de tener acceso a ciertos servicios, que individualmente gestionados resultarían mas costosos o sencillamente no tendrían posibilidades reales de acceso a ellos. Los beneficios de tipo social y político que facilitan las FA's a sus miembros son una consecuencia del mayor o menor éxito alcanzado a través de la gestión asociada o comunitaria. Sin modificar la actual organización social imperante en la mayoría de los países latinoamericanos (régimen capitalista dependiente), que establece una determinada escala social de valores sobre pre-requisitos económicos, no es posible pensar en la posibilidad real de "desmarginalización" del campesino pobre cuando tal desmarginalización no proviene de su ascenso en el plano económico. Las formas asociativas constituyen un instrumento

que puede ofrecer una vía para tal "ascenso en el plano económico" y consecuentemente en el político y social.

En este sentido, ejerce especial importancia el tipo o modalidad de integración, el cual debe corresponderse adecuadamente con las particularidades que tipifican el área y grupo social en cuestión. La modalidad resultante, en todos los casos debe reflejar un balance adecuado entre las economías de escala y las desventajas sociales provenientes de la necesidad del "consenco" para la gestión. Empero, no es que constituya regla definitiva el que todas las operaciones económicas realizadas en grandes proporciones produzcan economías de escala, bajo cualesquiera condiciones y que la conducta negativa de las personas encuentre su mejor terreno en el trabajo socialmente realizado. Desde luego, es conveniente tener presente esta dicotomía cuando se trata de definir la modalidad de FA o grado de integración.

El empleo de criterios sobre aumento selectivo de la escala de las operaciones del proceso productivo puede ser de gran utilidad para la determinación de modalidades apropiadas de asociación. El principio básico es que las economías de escala no se obtienen en el mismo grado o proporción en todas las operaciones que constituyen el ciclo productivo completo y que algunas de estas economías no son posibles bajo cierto tipo de condiciones físicas o de conformación física y topográfica de los terrenos. Esto nos puede explicar por qué algunas modalidades asociativas implantadas en varios países, solo latinoamericanos, se han constituído sobre la base de ensanchar la escala de algunas operaciones (mercadeo, crédito, asistencia técnica, etc.) manteniendo la granja familiar como unidad de administración básica.

3. Aprovechamiento de la Eficacia y Eficiencia de las FA's de acuerdo a las Realidades Regionales

La asociatividad puede darse a nivel de los servicios para la producción y venta de los productos, de la organización del trabajo, del sistema de tenencia y régimen de propiedad, de la distribución de los beneficios, del modo de poblamiento, de las formas de vida y de las relaciones con otras empresas y organizaciones agrarias.

Las características de las diferentes modalidades que se han visto, y otras que no se han presentado, dependen de las formas en que la asociatividad se da en cada uno de los aspectos mencionados recientemente. A manera de ejemplo insertamos en la hoja siguiente un cuadro* sobre modelos asociativos agrarios. Puede verse allí que son muchas las combinaciones posibles.

Las combinaciones que se elijan deberían considerar dos conjuntos de elementos. Uno constituído por los objetivos, de naturaleza económica, social, política, militar, etc. El segundo grupo está dado por la configuración particular de las realidades históricas de cada región, tanto en lo que respecta a las características del área como de sus habitantes. Descuidar cualquiera de los dos conjuntos puede abrir el camino hacia el fracaso. La sola contemplación de los objetivos puede conducir a la formación de modelos que encontrarán serios obstáculos al implantarse en una realidad no atendida. Por el otro lado, la exclusiva formulación en atención a los contextos históricos-regionales imperantes puede derivar en la no satisfacción de objetivos cuyo logro se considere lo esencial al constituir las FA's.

---

* Elaborado por Jaime Llosa Larrabure.

CUADRO Nº 5 Modelos Asociativos Agrarios (Globales)

FORMAS DE VIDA	PROPIEDAD	TENENCIA	TRABAJO	SERVICIOS	DISTRIBUCION BENEFICIOS	Modo de Poblamiento	CARACTERISTICAS
Privada	Privada	Directa Tipo Unidad Familiar	De la familia + asalariados permanentes y/o eventuales.	Cooperativos	—Distribución Individual y Privada a nivel de cada unidad. —En función del uso en los servicios cooperativos.	Disperso	Cooperativa Agraria de Servicios (Modelo tipo)
Privada Con reforzamiento creciente a la socialización.	Estatal	Usufructo Colectivo + Huerto Fam. en usufructo.	En Común Salvo en la huerta.	Colectivos Provenientes de Fondos Socializados.	—En función del trabajo aportado + fondos socializados para servicios comunes.	Concentrado	Koljoz Ruso
Privada	Estatal	Usufructo Individual	Familiar + Asalariados	Cooperativos	—Distribución individual y privada a nivel de cada unidad. —En función del uso de los servicios comunes.	Disperso o semi-disperso	Moshav Ovdim
Privada Con elementos de socialización	Estatal	Usufructo Colectivo	En Común	Colectivos, provenientes de los fondos socializados y, cooperativos.	—En función de las necesidades de sus miembros (personas a cargo) —Cuotas partes según resultado del ejercicio. + —Fondos socializados destinados a brindarse servicios comunes.	Concentrado	Moshav Shitufi
En Común	Estatal	Usufructo Colectivo	En Común	Colectivos, proveniente de los fondos socializados.	—La unidad como colectivo satisface necesidades sin distribución de moneda.	Concentrado	Kibutz
Privada	Privada Límite legal para afiliarse: 3 veces la Unid. Agric. Fam.	Directa Tipo Unidad Familiar y mediana propiedad.	De la familia + Asalariados. —Límite de asalariados: 6	Cooperativos	—Distribución individual y privada a nivel de cada unidad. —En función del uso en los servicios cooperativos.	Disperso	Cooperativa Agraria de Servicios
Privada Con elementos de socialización	Comunal (Del conjunto de miembros de la Comunidad)	Usufructo en Común Huerto Familiar 1/4 de Ha. en usufructo.	En Común Salvo en huerto familiar.	Colectivos, proveniente de los fondos socializados	—En función del trabajo aportado + fondos socializados destinados a brindar servicios.	Concentrado	Cooperativa Agraria Comunal (Comunidades Campesinas reestructuradas)
Privada Con elementos de socialización	Cooperativa Sin individualizar cuotas partes sobre el patrimonio	En Común	En Común	Colectivos, proveniente de los fondos socializados	—En función del trabajo aportado + Fondos socializados a brindar servicios comunes.	Concentrado	Cooperativa Agraria de Producción
Privada	Cooperativa Resultado que cada parcelero, entrega su parcela y recibe a cambio certificados de aportación de la cooperativa.	En Común	En Común	Cooperativos	—En función del trabajo. —% a pago de certificados de aportación. —% a fondos socializados.	Disperso	Cooperativa de Integración Parcelaria (1ra. alternativa)
Privada	Privada El parcelero retiene el título sobre su parcela pero la entrega en usufructo.	El parcelero entrega en usufructo a la cooperativa.	En Común	Cooperativos	—En función del trabajo aportado. —% a Fondos Socializados. —% a pago de certificados de aportación.	Disperso	Cooperativa de Integración Parcelaria (2da. alternativa)
Privada	Cooperativa El parcelero entrega parte de su parcela a la coop. y retiene para sí 1 Ha.	En Común	En Común Salvo en la parte que retuvo para sí.	Cooperativos	—En función del trabajo aportado. —% a fondos socializados. —% a pago de certificados de aportación.	Disperso	Cooperativa de Integración Parcelaria (3ra. alternativa)
Privada	Privada	El parcelero entrega su parcela en usufructo a la cooperativa pero retiene 1 Ha. para trabajarla directamente.	En Común Salvo en la parte que retuvo para sí.	Cooperativos	—En función del trabajo aportado. —% a fondos socializados.	Disperso	Cooperativa de Integración Parcelaria (4ta. alternativa)

3.1. La Asociatividad en Materia de Servicios para la Producción y Venta de los Productos

Es una de las mas fáciles de lograr entre los pequeños productores y minifundistas, en comparación con la aceptación de la asociatividad en otras esferas como la referente al sistema de tenencia y régimen de propiedad. Entre los servicios para la producción incluimos crédito, asistencia, compra de insumos, utilización de maquinaria y comercialización de los productos. Los agricultores se unen, de manera temporal o permanente, con la finalidad de solicitar créditos conjuntamente, mediante la constitución de un ente con personería jurídica o no, para recibir asistencia técnica y facilitar la visita del técnico, para la compra de insumos o para la compra o alquiler de maquinaria. En cada uno de estos casos un productor pequeño o minifundista, que a veces denominaremos genéricamente como parcelero, se ve obstaculizado para tener acceso a estos servicios. El costo de la administración de créditos por pequeñas cantidades, es muy elevado para los bancos, sean éstos públicos o privados. El Banco Mundial ha realizado estudios en los cuales llega a la conclusión de que es mas eficiente canalizar préstamos a parceleros a través de cooperativas y no directamente por el motivo aludido. Algo semejante sucede con la asistencia técnica. No es lo mismo dar asistencia técnica a una empresa de 1.000 hectáreas de propiedad de un único dueño que a 200 parceleros, cada uno con cinco hectáreas. Es conveniente canalizar la asistencia técnica a través de modalidades asociativas*.

---

* Además de la mayor eficiencia, en términos de costos, puede uno preguntarse si tal asociación no es capaz de estimular también aspectos positivos como el de ofrecer una mayor atracción a los extensionistas para trabajar con pequeños productores?. De la misma manera, no será mas atractivo para una institución crediticia, establecer relaciones con una agrupación de ellos, que posibilita la realización de operaciones mas cuantiosas y quizás, incluso, mejor respaldadas?. La respuesta para ambos órdenes, es afirmativa según la experiencia.

Con respecto al empleo de maquinaria, no se justifica económicamente que un propietario o arrendatario de cinco hectáreas compre un tractor o una cosechadora, fuera de que en la mayoría de los casos no tendrá poder de compra para adquirirla. Incluso, tampoco quizás, tenga suficiente capacidad económica para alquilarla. La asociación puede facilitar el alquiler de la maquinaria e incluso su compra. El atractivo mas importante que tiene la asociación para el aprovisionamiento de servicios para la producción es que no compromete al campesino en otros aspectos en que a él le resulta mas difícil aceptar la asociación.

La asociatividad en materia de servicios para la producción es de primordial importancia para áreas de minifundio o de pequeños productores. Esta modalidad organizativa es consistente con los objetivos perseguidos por los gobiernos y por los campesinos, ya que les permite, en principio, tener acceso a una serie de servicios que de otra manera no tendrían, en desmedro de los niveles de productividad y de la producción.

Por su relativa simpleza de organización, son muchos los países donde tienen lugar este tipo de asociaciones de campesinos. En Colombia existen los grupos comunitarios, en Venezuela las Uniones de Prestatarios, en Chile las Cooperativas de Asignatarios y en muchos países, en fin, se organizan bajo la forma de cooperativas para los fines indicados.

La esfera del mercadeo de insumos y productos también constituye un campo propicio y, relativamente fácil de lograr, para la cooperación entre productores agrícolas. Por lo general, éstas son fases del proceso en que los productores individuales en pequeña escala resultan mas vulnerables.

En este ámbito se pueden considerar tanto las tareas para proveerse oportuna y adecuadamente de la infraestructura para el mercadeo (caminos, almacenes, plantas de beneficio, etc.), y de los respectivos equipos e implementos (camiones, etc.) como de las condiciones apropiadas para la compra de insumos y la venta de productos (poder de negociación y capacidad de competencia, etc.).

Generalmente existen fases del proceso de mercadeo de algunos productos, que por las inversiones que requieren y por exigir una escala relativamente grande de las operaciones, no pueden ser emprendidas por los productores individuales en pequeña escala. Tal es el caso de las operaciones concernientes a la estandarización y elaboración de los productos, que requieren de la operación de equipos y maquinaria, costeables sólo por una producción en gran escala. Las posibilidades que tengan los productores para incorporar a la producción una elaboración y manejo apropiados determinan en gran medida los términos de comercialización de la misma, ya que para muchos productos (hortalizas, frutas, derivados lácteos y de la carne, etc.) la forma en que son llevados al mercado tiene una gran incidencia en la fijación de su precio.

Aunque las ventajas de la cooperación en este ámbito sean relativamente claras y aunque no exijan un elevado nivel de compromiso, por parte de sus miembros potenciales, no dejan de presentarse algunos obstáculos para concretar los esfuerzos tendientes a la asociación. Uno de ellos, muy frecuente, es que los pobladores del área hayan llevado a la práctica ya experiencias de cooperación de las características expuestas y que ellas hayan resultado infructuosas. Esto puede haber ocurrido por malos manejos de fondos comunes, falta de capacidad gerencial, etc. Para vencer la resistencia que pudiera haberse generado,

es conveniente partir de una identificación de posibilidades muy concretas de beneficios sustanciales para el caso de concretarse la asociación.

En general, es válido recomendar que la modalidad que se proponga debe contribuir a elevar el bienestar del campesino y su familia de manera significativa. Esta recomendación asume mayor vigor para aquellos casos en que se verifiquen las resistencias aludidas.

3.2. Asociatividad en la Organización del Trabajo

La organización asociativa del trabajo requiere un compromiso de mayor nivel, ya que disminuye en cierto sentido la independencia de los parceleros, sea que estos tengan la posibilidad de elegir entre unidades agrícolas familiares (UAF) y formas asociativas en programas de reforma agraria, colonización, etc. o de que ya se encuentren formando parte de un área en la cual operan pequeñas explotaciones o minifundios.

Les disminuye la independencia porque en algunos casos los lleva a una planificación conjunta de los cultivos a obtener, de los momentos de aradura, siembra, recolección, etc. A veces también les requiere la eliminación de algunas divisiones, entre predios como por ejemplo cuando se va a emplear maquinaria.

La organización asociativa del trabajo supone acuerdos entre diversos parceleros para aprovechar en común la fuerza de trabajo que en conjunto disponen. Puede ser un arreglo simple como el de construir un camino de acceso, la construcción de una escuela, o la limpieza de una acequia. Pero puede implicar, como ya se dijo, grados mas complejos de cooperación como los de definir un

programa común de cultivos, que serán objeto de labores culturales preparatorias, de mantenimiento y de recolección comunes.

La vigencia de ayudas muturas de trabajo en épocas de siembra, cosecha, construcción de graneros, etc. en un área puede constituir un elemento positivo para definir modalidades asociativas a nivel del trabajo.

Skinner argumenta que la persistencia de formas asociativas a nivel campesino constituye reminiscencias del pasado, parte de las costumbres y tradiciones de un pueblo. David Guillet refuta sus argumentos cuando en las conclusiones de su trabajo* dice que:

> "Los datos presentados en este trabajo sugieren que el proceso de reclutar la mano de obra entre campesinos de pequeña escala es un procedimiento complejo en el cual los costos y los beneficios de formas alternativas están constantemente pesados. Sus respuestas no son basadas enteramente en la experiencia pasada sino mas bien reflejan el interés en estados futuros. En otras palabras, no se comportan como el hombre de Skinner, sino que son actores racionales que idean estrategias calculadas a producir resultados en una situación dada. O sea, que las explicaciones basadas en una 'supervivencia' esencialmente irracional son insuficientes para explicar la existencia de formas asociativas del uso de la mano de obra y de otras formas asociativas de los factores de producción tradicionales".

Así como en el caso anterior, lo que lleva a unirse a los parceleros es la necesidad de contar con un tamaño relativamente adecuado para tener acceso a los servicios de crédito, tecnología o maquinaria, en lo referente a la organización asociativa del trabajo, las ventajas surgen siempre y cuando los

---

* David GUILLET. El contexto social de los sistemas de producción campesina en Colombia. IICA-CIRA, Bogotá. Colombia. Mimeografiado. Abril 1977. pg. 20.

costos de realización de las tareas bajen de manera relativamente significativa. Por esto, en cada región será conveniente analizar la posibilidad de aprovechar economías de escala en operaciones tales como el desmonte de terrenos, nivelación de terrenos, construcción de sistemas de riego, construcción de calles secundarias y principales, construcción de aguadas, arada, siembra, fertilización, desmalezado, combate de plagas, cosecha, construcción de bodegas, mantenimiento de ellas, etc.

Se presentarán mayores oportunidades para reducir costos mediante la organización común del trabajo cuando sea necesario el uso de maquinaria, el combate de plagas o el uso de agua de riego. En cada uno de estos casos se presentan oportunidades para la reducción de los costos cuando el tamaño de la explotación aumenta. Evidentemente la compra de maquinaria para una explotación pequeña no tendría mayor sentido debido al costo de la amortización y absolescencia de la maquinaria por unidad de producto obtenido. De manera semejante los intereses serían demasiado gravosos. Si no se presenta la posibilidad de alquilar tal maquinaria, será antieconómico, suponiendo que fuera factible comprarla. Empero, la unión de varios parceleros puede garantizar un empleo pleno de la misma y permitir mayores niveles de productividad física y de calidad del producto obtenido. La necesidad de usar agua de riego también ofrece oportunidades propicias para la organización común del trabajo, ya que permite un diseño mas adecuado de la red de canales primarios, secundarios y terciarios, su mantenimiento, una distribución mejor programada del agua, menores pérdidas en el empleo de la misma, etc.

La existencia de una topografía plana y áreas con capacidad ecológica para cultivos cuyas tareas sean susceptibles de mecanización constituyen campo propicio

para la asociación. Por el contrario una topografía muy quebrada, con pendientes exageradas, impedirán el uso de maquinaria y tornará menos necesaria y atractiva la asociación. De manera semejante, algunos cultivos como el café que no se prestan, hasta el momento, para labores de mecanización, por ejemplo en la recolección, tampoco invitarán a la adopción, al menos desde el punto de vista de esta labor cultural, de formas asociativas. Análisis semejantes pueden hacerse con respecto a la necesidad de uso de agua de riego y a la conveniencia de asociación.

Pero no solamente deben considerarse restricciones a la asociatividad que pueden poner las características de un área. Lo que algunos llaman idiosincracia del campesino también debe ser tenida en cuenta.

Es factible comprobar numerosos casos en que la modalidad de organización adoptada, incluso a veces legislada, no es interpretada adecuadamente por los campesinos miembros. En algunos casos el socio no llega a comprender que la naturaleza del trabajo comunitario no consiste en efectuar todos la misma tarea (arar, sembrar, aporcar, etc.), sino en efectuar una división del trabajo que permita alcanzar un mayor nivel de especialización y eficiencia para cada una de las operaciones y para el conjunto de la explotación. En otros, no se llega a comprender y/o aceptar que una empresa comunitaria o una cooperativa agraria de producción persigue objetivos no solamente económicos sino también sociales como son los de mejorar los niveles de educación de los campesinos y sus familias, alcanzar niveles mas adecuados de salud, brindarse a sí mismos posibilidades de recreación, todo dentro de la misma empresa. La percepción de que las nuevas modalidades empresariales persiguen los mismos objetivos económicos

de la unidades de producción más conocidos por ellos limita las inversiones para ampliar las posibilidades de desarrollo social de las empresas asociativas. Tampoco logra visualizarse en toda su dimensión, a veces, la búsqueda de mayor solidaridad entre los campesinos miembros de estas unidades, e incluso entre ellos y los que no forman parte de ellas.

Con lo anteriormente dicho no se pretende, en ninguna manera, inculpar a los campesinos. La razón de estos "desencuentros" radica en la falta de correspondencia entre lo que ha sido y lo que espera ser el campesino y el modelo empresarial dentro del cual se lo inserta, en primer lugar. Puede argumentarse, en segundo lugar, que la falta de programas de capacitación destinados a permitirle conocer al campesino la naturaleza de estas modalidades, perpetúa el "desfasaje" observado. Este segundo aspecto implica, sin embargo trabajar tratando de enmendar un error cometido, que es el de la selección indebida de una modalidad.

Para que esto no ocurra, los modelos deben considerar muy seriamente la extracción social de los campesinos que pueden llegar a ser miembros; su experiencia productiva; sus actitudes y expectativas frente a los sistemas de tenencia alternativos, a la organización del trabajo, a los cultivos de producción factible, a la tecnología de empleo posible, a la forma de distribución de los beneficios, etc. Su experiencia como minifundista, aparcero, asalariado, etc. determinará en gran medida su reacción frente a la organización del trabajo y a los medios de producción. Un estudio realizado por el INCORA, con el asesoramiento del IICA-CIRA* dice en una de sus conclusiones generales.

* Estudio mundial sobre cambios en la estructura agraria: estudio de casos en Colombia hecho por el INCORA con asesoramiento del IICA-CIRA. Mimeografiado. Bogotá.

"La estructura agraria, debido a la existencia de áreas atrasadas con respecto al desarrollo capitalista determina la presencia de estratos en el campo, con distintos intereses económicos que a su vez determinan la heterogeneidad del componente humano que se selecciona para las Empresas Comunitarias, la cual implica el traslado de los diversos intereses a la organización de la unidad productiva" (P. 141).

Mas adelante en las conclusiones específicas dice:

"Al estrato de antecedente proletario, antes de ingresar a la Empresa, corresponde el mayor índice de no resistencia, aceptación y colaboración con la Empresa Comunitaria. El índice de aceptación decrece con los semiproletarios y propietarios, quienes, estos últimos, ocupan la menor expresión del índice de no resistencia, es decir, la mayor resistencia". (p. 145).

"La mayor parte de los socios que antes de ingresar a la Empresa Comunitaria eran propietarios, tienen actualmente una parcela de pancoger que es mayor en superficie que la que explotaban individualmente antes. Son 82 casos que corresponden al 62,59 por ciento". (p. 145).

"La diferencia de estrato socioeconómico del socio antes de ingresar a la empresa, y la traslación de los intereses que corresponden a estos estratos, en el sentido de la formación de la propiedad individual, al seno de la Empresa Comunitaria, han mostrado ser la causal de la existencia de conflictos entre el interés individual y colectivo dentro de la Empresa Comunitaria". (p. 145).

Clodomir Santos de Morais presenta* el mismo tipo de argumentaciones aunque no referidas a ninguna experiencia histórica particular, como en el caso anterior. Ellas constituyen el fruto de varios años de trabajo del autor en esta temática. Dice Santos de Morais:

"Al contrario de los campesinos, los obreros del campo tienden naturalmente a la organización social, porque además de trabajar

* Apuntes de teoría de la organización. PROCCARA. Serie didáctica Nº. 9 Tegucigalpa. Instituto Agrario Nacional. 1976.

socialmente organizados, operan dentro de la compleja división social del proceso productivo, característica de la gran empresa capitalista. Esta, desde el momento en que contrata al obrero agrícola, le inculca una conciencia de la eficiencia de la acción colectiva en la elaboración de un producto. No hay que olvidar que cientos o miles de individuos desempeñando innumerables funciones distintas intervienen para producir un racimo de banano, un quintal de algodón o un kilo de azúcar. Un obrero no necesita participar en todas las fases del proceso productivo para que el producto quede totalmente terminado.

La experiencia demuestra que el mero hecho de trabajar en grandes concentraciones de individuos hace que se acentúe el natural espíritu gregario de la gente. Trabajando en grandes colectividades, desde luego, la tendencia del obrero agrícola es la de actuar colectivamente; de ahí la facilidad con que surge su actuación colectiva, en forma de asociaciones civiles o de sindicatos. Estas organizaciones surgen y operan de algún modo aun cuando no logran autorización legal para funcionar.

...

Pero la tendencia del obrero a asociarse no constituye el mas importante efecto de su participación en la gran empresa rural. Lo esencial reside en el nivel de la organización de los obreros agrícolas, que varía según el grado de división social del proceso productivo. Si la empresa tiene una compleja estructura de producción sus obreros también pueden crear y desarrollar un mecanismo social de compleja estructura orgánica con sectores de producción, consumo, transporte, educación, vivienda, entretenimiento, crédito, etc.".

3.3. Asociatividad en Materia de Distribución de Beneficios

La diferencia entre el valor de la producción y los costos de la misma en que incurre un parcelero serán distribuidos de la siguiente manera. Una parte será consumida por él y su familia directamente, y será lo que suele denominarse como autoconsumo. Otra porción del valor de la producción se destinará a pagar el arriendo de la tierra, en caso de que no sea de su propiedad, y formará parte de los costos que generalmente se calculan. Del valor de la producción se sustraerán también el pago de intereses por los

préstamos recibidos y los costos de los insumos utilizados. En caso de quedar un sobrante se lo apropiará el mismo parcelero. Este será suficientemente escaso como para no permitirle satisfacer necesidades básicas y menos aun las de otro carácter. El pequeño sobrante no le permitirá acumular sumas de importancia como para tener acceso a servicios escolares, de salud, recreacionales, culturales, etc. Tampoco le será factible invertir en la compra de bienes de producción con un valor de compra superior a su poder.

La unión de los pequeños sobrantes de numerosos parceleros puede permitirles a cada uno de ellos superar las barreras que individualmente no logran vencer. Podría pensarse en la formación de una cooperativa que les permitiera constituir un fondo común, mientras mantienen su individualidad como productores.

A medida que se van juntando fondos pueden comprarse materiales para construir una escuela, por ejemplo. Se definirá una localización tal que sea conveniente para los hijos de los diversos parceleros. Posteriormente puede surgir la conveniencia de construir un granero que se localizará atendiendo a las distancias que median entre sitios diversos y las parcelas de los aportantes, el lugar mas apropiado desde el punto de vista de la protección, la menor distancia al centro de destino de las ventas, etc. La conveniencia de comprar una máquina limpiadora de cereal, por otra parte, traerá aparejado que un grupo diferente pueda estar interesado en la misma mientras que otros no. Puede suceder que el grupo formado para constituir la escuela sea diferente del que se constituyó para la construcción del granero y ambos distintos del necesario para la compra de la limpiadora. La ubicación de cada uno de los tres elementos puede, por otra parte traer conflictos derivados de intereses divergentes.

Habrá que definir mecanismos de control de los aportes, amortizaciones (por principal e intereses) y saldos para cada una de las operaciones, quizás por parte de grupos distintos. A medida que pasa el tiempo se va complicando la situación porque la unión "ad hoc" no es la forma mas propicia para planificar una adecuada evolución económica y social de una región determinada.

Una alternativa a esta situación está dada por la constitución de un grupo, formal o informal, que se asocie para la organización del trabajo y quizás también para el abastecimiento de servicios para la producción. Si se pueden lograr ambos niveles de asociatividad, con cierta permanencia, se tendrán bases mas sólidas para una distribución social de los excedentes.

La asociatividad en materia de distribución de excedentes será mas atractiva para aquellas áreas en las que existen carencias notables de servicios escolares, de salud pública, de recreación, viviendas inadecuadas, etc. Para áreas en las cuales estos servicios se encuentren al alcance de los pobladores rurales, las ventajas de la asociatividad serán menores.

Será necesario analizar, al igual que en el caso anterior, la composición social y la actitud de los pobladores del área con respecto a modalidades en las que los excedentes no se distribuyan individualmente, sino conforme a las necesidades sociales del núcleo poblacional y económicas de la unidad productiva.

Es de utilidad hacer notar que en algunas áreas las mujeres de los campesinos pueden preferir modalidades de organización en las cuales los excedentes se destinen para el mejoramiento de las condiciones sociales del área y de sus hogares vis a vis la distribución individual. Esta preferencia está determinada

por el hecho de que en numerosos casos se observa que la distribución individual puede conducir a elevación de gastos en bebidas, juego y otros menesteres sin que de tales excedentes se beneficien la mujer y los hijos.

Por el contrario, algunos asalariados y campesinos preferirán recoger directamente los resultados de su gestión y determinar, sin ingerencias externas, los destinos mas apropiados para los mismos.

3.4. Asociatividad referida al Sistema de Tenencia y Régimen de Propiedad

Algunas de las mejoras que puedan hacerse dentro de los terrenos de los que formarían parte del modelo asociativo analizado en el punto anterior, mediante la reinversión de los excedentes serán de carácter permanente. Tal son los casos de la construcción de una escuela o de un granero citados anteriormente. Pero hay muchos ejemplos mas tales como un centro de recreación, un galpón para maquinarias, construcción de cercas, aguadas, molinos, etc. En estos casos será necesario que los que renuncian a la distribución individual en favor de una capitalización social, consideren que las mejoras permanentes o semi-permanentes que se establezcan podrán ser de un aprovechamiento continuado a través del tiempo. Esto solamente será posible mediante la constitución también permanente de una empresa asociativa en la que los aportantes tengan la certeza de que sus contribuciones no dejarán de redituarles beneficios, en caso de decidir, en condiciones de acuerdo informal, la cesación de la asociación.

Esto requiere asociación en lo referente al régimen de propiedad. Los propietarios de la tierra deberán ceder el uso, usufructo y disposición a una empresa que se creará. En el caso de adjudicatarios de procesos de reforma agraria

o colonización, sus miembros podrán tener en conjunto el derecho de uso y usufructo. En la mayoría de los casos estarán privados del derecho de disposición.

La renuncia a los derechos de disposición y de herencia constituye uno de los hechos mas difíciles para el productor, principalmente para aquellos que han estado relacionados con la tierra, sea en condiciones de tenedores o de propietarios. La razón básica para ello es que la propiedad de la tierra, permite su control y éste brinda seguridad para su titular. Cuando el derecho de propiedad, con todos sus atributos, se lesiona, los propietarios, arrendatarios, etc. tienden a sentir inseguridad. La incertidumbre de la cual son sujetos está provocada por el conocimiento de hechos pasados en los cuales su seguridad ha estado atada a la tierra. Al lesionarse los lazos que lo relacionan con ésta, su seguridad personal y la de su familia se resiente.

Una variación, cuando se trata de organizar el trabajo en común y realizar algunas mejoras, a través de la capitalización social de los excedentes, consiste en ceder solamente los derechos de uso y usufructo a una asociación. Esto facilita la planificación de la producción y al mismo tiempo permite que sus componentes puedan experimentar, sin comprometerse a renunciar a los derechos de la libertad de disposición y de herencia.

Uno de los aspectos que debe considerarse, en áreas de pequeños productores y/o de minifundistas es el desigual control de recursos que ellos pueden tener. Diferentes controles en lo que respecta a cantidades y/o calidades de tierra, acceso al agua, y capital inducirán a preferencias por una integración que no implique una distribución de los excedentes exclusivamente en función de los aportes de trabajo. Pueden definirse modalidades en las que un cierto

porcentaje de los excedentes, después de efectuadas las reservas legales, capitalización social, etc. se destinen para retribuir los aportes de tierras y capital, siendo el porcentaje remanente (esto no significa que este porcentaje deba ser menor que el primero) destinado a distribuirse conforme a los aportes de trabajo. Debe advertirse, por otra parte, que si las desigualdades son pronunciadas, se corre un grave riesgo de derivar en marcadas desigualdades en la distribución de los ingresos e incluso del poder de decisión, dentro de la empresa.

En los casos de programas de reforma agraria o colonización, la adjudicación en forma de unidades agrícolas familiares, en áreas en las que prime la heterogeneidad de recursos, tenderá a generar desigualdades entre los beneficiarios. Será preferible en estos casos diseñar modelos asociativos que eviten estas diferencias.

3.5. Asociatividad en Materia de Poblamiento

La asociatividad en materia de poblamiento supone que los campesinos o parceleros determinen planificadamente, y en común, según sus intereses, la ubicación de sus respectivas viviendas dentro del espacio físico compuesto, bien por pequeñas explotaciones individuales, bien por tierras provenientes de una reforma agraria o por colonización de nuevas áreas. Tal asociatividad se fundamenta en consideraciones que pueden ser de orden político, social o económico.

Entre las consideraciones de orden político militar, pueden figurar las referentes a una mejor disposición del poblamiento con el propósito de facilitar

la defensa de las fronteras nacionales -tratándose de colonizaciones de zonas fronterizas de países sobre los cuales pesan amenazas de agresión extranjera-. Empero, también pueden responder a la necesidad de garantizar mejores condiciones de agrupamiento de los miembros para la defensa de sus intereses, a saber: organización gremial, etc.

Entre las de orden social se pueden considerar las referentes a una disposición adecuada de las viviendas con el propósito de facilitar el suministro y el acceso a ciertos servicios para la comunidad, a saber: acueductos, instalaciones de recreación, comedores comunitarios, almacenes cooperativos, escuelas, etc.

En materia económica, las decisiones comunitarias para la disposición de las viviendas, pueden responder a la necesidad de un control mas adecuado de los campos, de los cultivos y/o de los semovientes; a la conveniencia de conformar superficies de tal manera que se faciliten las operaciones de cultivo en gran escala que justifiquen y hagan viable la cooperación entre los productores; etc.

Cualesquiera que sean las consideraciones que fundamentan la asociatividad en materia de poblamiento, éstas están determinadas por las condiciones naturales, físicas y sociales del área y del grupo humano en cuestión, o, por las condiciones políticas nacionales. Es decir, por las posibilidades reales de adoptar líneas de producción determinadas, por las características del área en materia de densidad demográfica y de dotación o acceso a ciertos servicios sociales, por las tradiciones gregarias o de aislamiento de los diferentes núcleos familiares que han contribuído a forjar ciertos parámetros psicológicos y un "modo de

ser" de las familias respectivas, por las concepciones políticas y religiosas de los miembros que pueden representar elementos de cohesión, etc.

Entre las modalidades de poblamiento que se pueden adoptar, figuran: poblamiento concentrado, poblamiento disperso y poblamiento semi-disperso. Estas modalidades no tienen que corresponder necesariamente con la forma de dotación o de organización de la producción agropecuaria de la superficie en cuestión. Es decir, perfectamente puede registrarse una forma concentrada de poblamiento en un área donde la propiedad y la explotación de la tierra se adelanta en forma individual; o al revés, poblamiento disperso en un área donde la explotación se adelanta en forma colectiva (por ejemplo, las cooperativas de integración parcelaria).

Analizaremos las ventajas, las restricciones y las condiciones generales mínimas que supone la asociatividad en materia de poblamiento. Tal análisis lo abordaremos por modalidades o tipos de dotación y formas de tenencia y explotación de la tierra.

Como quedó dicho antes, un tipo concentrado de poblamiento puede estar presente en los casos en que la explotación y/o tenencia de la tierra se adelante en forma colectiva, semi-colectiva o individual.

En el caso de las explotaciones colectivas, es evidente que la disposición de las viviendas a manera de poblados favorece, en primer lugar, la realización de las operaciones productivas en gran escala ya que puede realizarse mas fácilmente el cultivo en gran escala, si la superficie no está interrumpida por la presencia de viviendas ni caminos de acceso a éstas. Además, las necesarias construcciones de beneficio de la producción, tales como almacenes,

plantas de procesamiento, talleres, etc. encuentran condiciones mas adecuadas en el poblamiento concentrado. En segundo lugar, se facilita el adecuado suministro y aprovechamiento de las instalaciones de beneficio social, tales como escuelas, guarderías infantiles, comedores comunitarios, infraestructura de servicios públicos (acueductos, alcantarillados, alumbrado, etc). En tercer lugar, se facilita la promoción y desarrollo de las fuerzas sociales cohesivas y, de la solidaridad social, lo mismo que las aptitudes asociativas y de cooperación entre los miembros.

Entre las restricciones a esta modalidad asociativa de poblamiento se deben tener en cuenta las técnicas y económicas, que surgen cuando se trata de explotaciones colectivas muy extensas. Nos referimos a las desventajas inherentes a la escasa comunicación entre las viviendas y los campos de labor, es decir, a las dificultades para un control y cuidado mas estrictos de los cultivos y ganados, al tiempo excesivo que se puede perder en el traslado de los campesinos a sus puestos de labor, a las deseconomías por gasto de combustibles por parte de las máquinas en los trayectos de traslado a los campos y cultivos, y por desgaste de las mismas en dichos trayectos, etc.

Por lo anterior, al adoptar esta modalidad de poblamientos, en empresas colectivas, consideramos que se debe tener en cuenta las características de los terrenos, las líneas de explotación, la extensión de la finca y las distancias a los lotes de labor.

En el caso de las empresas semi-colectivas, o sea, en las que parte de las tierras (o del trabajo) se laboran (o se ejecuta) en forma colectiva y el resto en forma individual, puede también ser apropiado un tipo concentrado de poblamiento,

especialmente en áreas planas donde es posible la aplicación de maquinaria, el control de plagas y la utilización del riego en gran escala. El análisis para el caso de las explotaciones colectivas es también válido para las semi-colectivas.

Cuando se trata del establecimiento de nuevos asentamientos en áreas de colonización o en tierras de reforma agraria con base en la dotación individual de parcelas a los beneficiarios, la asociación para adoptar un tipo concentrado de poblamiento puede significar ventajas técnicas y económicas, además de las sociales que ya hemos examinado. Nos referimos a que tal forma de poblamiento puede contribuir a facilitar las condiciones para el surgimiento de sistemas o métodos cooperativos para adelantar ciertas labores u operaciones de la producción agropecuaria. Pues, el poblamiento concentrado implica la eliminación de obstáculos (caminos, viviendas y solares) que interrumpen la continuidad de los cultivos de una zona determinada. Es decir, a través de la concentración de las viviendas en un área determinada, cuando se trata de parceleros independientes puede ser posible combinar adecuadamente las ventajas de las explotaciones agrícolas en gran escala con los méritos psicológicos del uso individual de la tierra. Para combinar las ventajas de la agricultura en gran escala con el uso individual de la tierra, es necesaria cierta unificación de los cultivos en las fincas participantes, lo cual se facilita con la concentración de las viviendas. Es posible así, conformar una zona continua relativamente grande, cultivada uniformemente con cierto producto, pero formada por un determinado número de parcelas individuales en las que parte de las operaciones (riego, arado, control de plagas, etc), se realizan en forma comunitaria y, las demás, incluyendo la cosecha, se realizan individualmente.

Como dijimos anteriormente, las principales restricciones para adoptar en uno o en otro caso, el tipo concentrado de poblamiento tienen relación principalmente con los siguientes factores:

- Los psicológicos. Estos son producto de las tradiciones de los parceleros en cuanto a su modo anterior de vida, del grado de aislamiento o gregarismo y de sus concepciones con respecto a las relaciones interfamiliares. En este sentido se establecen diferencias sustanciales entre campesinos que antes fueron asalariados, aparceros, arrendatarios o minifundistas. También, entre los que tienen tradiciones de vida aldeana o que constituían núcleos pre-urbanos y los que mantenían una familia relativamente aislada y autónoma. Cada uno de estos grupos puede comportar diferentes grados de aptitud para un tipo de asociación como el que estamos analizando.

- Los técnicos y económicos. Estos se refieren al hecho ya mencionado de la falta de comunicación adecuada entre las viviendas y los campos de labor, cuando se trata de superficies muy extensas. En estos casos puede ser conveniente adoptar una modalidad de poblamiento semi-disperso. Es decir, planificar comunitariamente la distribución de sub-grupos en el área facilitando una mejor comunicación y control de los cultivos y ganados.

3.6. Asociatividad en cuanto a las formas de Vida

Es ésta, tal vez, una de las mas difíciles de lograr. Pues además de que supone la asociatividad o la colectivización en los campos de la

producción, la propiedad y el trabajo, requiere de ciertas condiciones especiales de los participantes. Es decir, son indispensables la presencia de fuertes vínculos que pueden ser religiosos y/o político-ideológicos que justifiquen y hagan viable la pérdida de la individualidad familiar que implica esta asociatividad.

En un tipo de sociedad donde se mantiene la individualidad de la familia ésta es la responsable y lleva a cabo autónomamente una serie de funciones, entre otras: adquirir alimentos; proveerse de ropa, vivienda, mobiliario, etc.; responder por el cuidado y educación de los niños; responder por la ejecución de ciertas labores domésticas, como la cocina, el lavado de ropa, etc.; decidir sobre su recreación vida social y cultural; atender los costos de la asistencia médica y sanitaria (hospitalización, operaciones y tratamientos, etc). Es decir, en las sociedades donde se conserva la forma de vida familiar individual, la familia tiene la responsabilidad por la provisión de los servicios señalados y otros, o, lo que es lo mismo, el presupuesto para gastos corrientes es, básicamente, familiar. La familia concentra los ingresos de sus miembros y los distribuye de acuerdo a las necesidades y preferencias.

La asociatividad en las formas de vida supone el traslado de todas o algunas de estas funciones a la responsabilidad de la comunidad organizada. Es decir, el ente asociativo debe proveer a las personas y a las familias de los servicios cuyo manejo y administración han sido trasladados a la comunidad. Así por ejemplo, la asociatividad puede contemplar el que la alimentación sea suministrada a todos los miembros y sus familias a través de una cocina y comedor comunitario; que el cuidado y educación de los hijos esté a cargo fundamentalmente, de la comunidad a través de salacunas, jardines de infantes,

escuelas-hogares, etc.; y, así sucesivamente, con cada uno de los servicios para la familia. El ejemplo mas significativo de este tipo de asociatividad lo constituye el kibutz israelí. Este dispensa a la familia de la responsabilidad por el servicio personal y la educación y cuidado de sus niños. No es la familia sino la comunidad kibutziana la que alimenta a sus miembros, provee otras necesidades y es responsable por el futuro de los niños. Los miembros del kibutz no reciben salario por su trabajo. En lugar de ello ven satisfechas todas sus necesidades por los servicios especiales instituídos por el kibutz. En cada kibutz existe una cocina comunal y un comedor; el miembro recibe sus ropas del depósito comunal, las entrega al lavadero colectivo y habita en una casa construída y amueblada por el kibutz. Las necesidades culturales, en el más amplio sentido, así como vacaciones y otras necesidades personales son provistas también, por el colectivo. Los gastos por miembro pueden verse incrementados sólo en la medida en que sus necesidades sean mayores (por ejemplo, mayor cantidad de niños, enfermedades que requieren tratamientos y dietas especiales, etc). En fin, el lema fundamental en el kibutz es: "de cada uno de acuerdo a sus posibilidades, y a cada uno de acuerdo a sus necesidades".

Schiller, refiriéndose* a esta norma tan alta de comunidad, dice:

> "Los kibutz se diferencian de las empresas colectivas y de las cooperativas de producción de otros países, en que concierne no solo al trabajo común de sus miembros, sino también a su vida en común. Los requisitos previos para una forma de comunidad humana que establece una norma tan alta, se encuentran en los kibutz porque sus individuos se

* Otto SCHILLER. Formas de cooperación e integración en la producción agrícola. Siglo XXI Editores S.A., México. Pag. 138.

> encuentran vinculados entre sí por una fe común, por un destino común y por la conciencia de un peligro exterior. Mientras que esas fuerzas cohesivas sean mas poderosas que la influencia de la civilización moderna, influencia que ya se deja sentir en la generación mas joven, está garantizado el funcionamiento sin tropiezos de los kibutz".

Tal apreciación introduce los factores culturales, ideológicos y políticos que aglutinan a los individuos, como los elementos o pre-requisitos fundamentales que hacen posible y viable esta forma de asociatividad. Tal es el caso también, de algunas comunidades agrícolas de sectas religiosas de los Estados Unidos y Canadá, cuyas características son similares a las de los kibutz en Israel.

3.7. La Asociatividad a Nivel de las Relaciones con otras Empresas y Organizaciones Agrarias

Antes de ejecutarse una acción de reforma agraria en un área determinada, al interior de dicha área es frecuente -y natural, entre otras cosas- que las empresas agrícolas existentes presenten diferentes grados de desarrollo y, además, operen con una diferente relación capital/trabajo, por razón de sus diferencias en su desarrollo tecnológico o, por el tipo de tecnología incorporada (ahorradora de trabajo vivo o, por el contrario, empleadora intensiva de este factor). Esto supone una determinada capacidad de absorción de mano de obra en cada una de las empresas (lo que determina la cabida familiar del predio) impuesta por su propia racionalidad económica anterior, sin que, necesariamente, las que tienen una mayor cabida arrojen un mayor producto por trabajador permanente. Estas diferencias en la productividad del trabajo en cada una de las unidades económicas pre-existentes pueden introducir elementos

de diferenciación social y económica entre los beneficiarios del proceso si la reforma se ejecuta a partir de la adjudicación a los campesinos de cada empresa agrícola, sin acompañar la acción con una visión redistributiva de los excedentes del área en cuestión.

Sería irracional, desde el punto de vista técnico y económico, tratar de alterar arbitrariamente la población laboral de una o varias de estas empresas, por ejemplo, aumentando la cabida de las empresas que mantienen una alta proporción de capital por trabajador, sin modificar los demás factores. Esta política podría tener consecuencias negativas sobre la eficiencia al romper el equilibrio en la combinación óptima de los factores disponibles (capital, trabajo y tierras). Puede ser preferible, entonces, idear mecanismos de redistribución de los intresos y/o beneficios generados en el área entre los asignatarios, a partir del establecimiento de relaciones entre las empresas agrarias resultantes de la reforma. Tales mecanismos redistributivos tendrían entre sus objetivos, la nivelación del desarrollo económico y social del área en su conjunto.

Tal fue el criterio que orientó la conformación de Sociedades Agrarias de Interés Social (SAIS), en el Perú, en las zonas donde las diferencias de desarrollo de las anteriores empresas agropecuarias eran bastante profundas. Las empresas de propiedad social, también en el Perú, pretendían objetivo semejante.

Esta forma de asociatividad, entonces, se refiere a la integración entre diferentes empresas agrarias de un área determinada, con el propósito de redistribuir mas o menos equitativamente los beneficios económicos y sociales provenientes de la explotación agropecuaria del área por parte de los campesinos,

hecha posible gracias a los efectos de la reforma agraria, aunque para los efectos de la organización del trabajo y actividades administrativas se fortalezcan las unidades agrarias participantes.

Las ventajas que pueden significar estas modalidades de integración se refieren a las posibilidades que se abren para jalonar e imprimir un mayor dinamismo al desarrollo socio-económico de las empresas y/o áreas participantes, especialmente de las mas atrasadas, generándose un desarrollo mas o menos armónico de ellas. La población participante puede alcanzar un acceso equitativo a los beneficios del avance en el plano social y a los servicios que conlleva.

Esta organización supone un criterio eminentemente social como su fundamento y razón de ser. Pues, desde el punto de vista económico, en el corto plazo, puede tener efectos negativos al interior de las unidades mas desarrolladas, las cuales, al interrumpírseles su normal ritmo de crecimiento (a través de la redistribución de los excedentes deben subsidiar el crecimiento y desarrollo de las mas atrasadas) pueden disminuir su productividad, lo cual puede no llegar a ser compensado por el desarrollo que registren las mas rezagadas. Sin embargo, en el mediano y largo plazo, es muy factible que se compense positivamente el virtual efecto negativo sobre algunas unidades, al romper las causas estructurales del atraso global de la región.

Las restricciones principales que pueden oponerse a esta modalidad asociativa, por lo general tienen que ver con la virtual actitud de rechazo de los miembros de las empresas que arrojan un mayor valor excedente por trabajador. Tal rechazo puede adoptar, entre otras, las siguientes manifestaciones: desinterés en la ejecución adecuada de sus obligaciones y tareas para la

producción, desinterés en el cuidado de los implementos y medios de producción de la empresa, conflictos entre los campesinos de diferentes empresas, etc. Todo esto puede tener efectos negativos sobre la productividad. Por lo anterior, tal modalidad debe ser precedida de una intensa labor de capacitación y promoción del espíritu solidario y de las aptitudes comunitarias entre los campesinos, para facilitar una cabal comprensión de la modalidad por parte de los participantes.

La asociatividad entre empresas agrarias también puede estar referida a los casos en que se establece una cierta dependencia mutua entre los procesos agrícolas propiamente dichos y los procesos de industrialización de esa producción. Tal es el caso de los productos como la caña de azúcar y las plantas industriales que la transforman en azúcar, que sí es un bien de consumo final; de las plantaciones de frutales y sus respectivas industrias de jugos y conservas o, que estandarizan, empacan y comercializan el producto para el consumo; etc. También, a nivel de ciertos productos de agricultura tradicional y sus respectivas industrias campesinas, como el fique, que constituye materia prima para la elaboración de empaques, cabuyas, etc.

En tales ramas se establece una relación de complementariedad entre las fases agrícola e industrial. Pues, la esfera agrícola debe suministrar la materia prima con determinadas características de homogeneidad y calidad a la esfera industrial, la cual representa, a su vez, la garantía de mercadeo de la esfera agrícola propiamente dicha.

La asociatividad o el establecimiento de relaciones estables entre las dos fases puede representar beneficios y ventajas económicas y técnicas considerables,

provenientes de la consolidación de los dos procesos en una unidad económica. Por ejemplo, facilitando la planificación conjunta y, por lo tanto, la posibilidad de asegurar un desarrollo y crecimiento armonioso, atenuando los efectos negativos de las fluctuaciones bruscas que median entre la producción y el consumo.

4. Criterios para la definición de Empresas Asociativas Campesinas

Hemos visto hasta el momento que para la determinación de los modelos asociativos para cada área será necesario relacionar las conveniencias que puedan presentarse para la asociación en diversos ámbitos con las realidades imperantes en cada región.

Por otra parte, es conveniente también tomar en cuenta una serie de criterios, de carácter normativo, para seleccionar las modalidades asociativas. Algunos de ellos se han presentado anteriormente*.

A continuación se enumeran los criterios:

1. La modalidad que se adopte debe ser comprensible para los campesinos que formen parte de ella.
2. Debe contribuir a elevar el bienestar del campesino y su familia de manera significativa, conforme a sus aspiraciones.
3. Debe facilitar una capacitación creciente de los miembros.

---

* Los primeros siete se presentaron en el trabajo de Ernesto Liboreiro bajo el título: "Criterios para la determinación de modalidades mas apropiadas de organización" Publicado en SEMINARIO SOBRE FOMENTO DE FORMAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION EN EL MEDIO RURAL. IICA-DSE, Mayo 1977. Los restantes criterios se deben a Alvaro Balcázar Vanegas.

4. Debe ser capaz de permitir un acceso adecuado a los servicios técnicos, financieros y contables.

5. Debe contemplar el establecimiento de relaciones con otras formas asociativas, con organismos de segundo grado que las agrupen y con organizaciones campesinas a nivel regional y/o nacional.

6. Debe estar correlacionada con el sistema anterior de tenencia de los predios donde se instala la FA, con la composición físico-química y topográfica de los terrenos que se aportan a la FAP, con el nivel de capacitación de los campesinos, con el nivel tecnológico alcanzado y con el pertinente para las condiciones existentes.

7. No deben tomarse las modalidades seleccionadas como definitivas.

8. Debe ser el producto de una activa participación de los miembros de la FA, siendo ésta de carácter voluntario y con la asesoría de los funcionarios responsables de la promoción y constitución de FA's.

9. Debe garantizar al máximo, mecanismos de control democrático de todas las actividades, eliminando en el mas alto grado posible los peligros inherentes a liderazgos corruptos y deshonestos.

10. Debe buscar la solución en un nivel óptimo, al conflicto entre el consumo inmediato de los excedentes (distribución individual) y la capitalización para inversión social.

11. Debe contemplar soluciones a los problemas de desempleo temporal o subempleo crónico de los miembros y sus familias.

La aplicación de estos criterios supone la realización de estudios de las regiones y áreas de que se trate. Es decir, la investigación de las condiciones

históricas, geográficas, sociales, económicas, políticas y técnicas, entre otras, de la respectiva área y grupos humanos con los cuales se pretendan constituir FA's.

En el resto de la sección trataremos de explicar cada uno de los criterios enumerados:

1. La modalidad que se adopte debe ser comprensible para los campesinos que formen parte de ella.

En buen número de experiencias, sobre formas asociativas de producción en el sector rural, no se han alcanzado satisfactoriamente los objetivos esperados habiéndose llegado incluso a fracasos, desde el punto de vista social y técnico-económico. Ello se ha debido, en medida significativa, a que la modalidad adoptada no interpretó ni se correspondió adecuadamente con las tradiciones y experiencias del conjunto de los miembros. Estas formas de organización empresarial se presentan, en consecuencia, como ajenas al "sentir" y a la "visión del mundo" de los individuos participantes.

Es poco probable lograr una integración estable y permanente a partir de una determinada forma de organización empresarial con personas que han estado vinculadas de diferentes formas a los medios de producción, que han desarrollado tecnologías y prácticas de cultivo cualitativamente diferentes, etc. y mucho menos probable resulta cuando la participación de cada miembro tiene el carácter de libre y voluntaria*.

---

* En algunos países se han promovido formas de asociación rural que contienen elementos de coacción directa o indirecta. Por ejemplo, en algunos proyectos de colonización, reforma agraria el retiro, voluntario o involuntario, ocasiona la pérdida de los derechos sociales correspondientes debido al carácter social e indivisible de la capitalización.

En la aplicación de este criterio se deben tener en cuenta las relaciones sociales de producción y la experiencia productiva imperantes en la respectiva área. Estos dos factores determinan en gran medida la actitud de los participantes ante la nueva organización empresarial asociativa. Por ejemplo, los asalariados rurales, desvinculados totalmente de la propiedad sobre los medios de producción (entre ellos la tierra) e incorporados a la producción dentro de un esquema de división y especialización del trabajo y, por tanto, con una determinada "conciencia" del trabajo como fuente fundamental de generación de ingresos, pueden constituir el elemento humano mas propicio para asimilar y comprender las modalidades colectivas de organización de la producción. Estos, en principio, pueden aceptar mas fácilmente la forma de organización del trabajo y las normas sobre distribución y acumulación de excedentes que suponen las modalidades colectivas del tipo de las cooperativas agrarias de producción. La experiencia de la Cooperativa Guanchías en Honduras entre otras, sustenta este argumento*.

En cambio, el comportamiento de arrendatarios, aparceros o minifundistas es diferente por sus expectativas y "esperanzas" de tener en propiedad o aumentar el tamaño de su parcela y por el exiguo nivel de división y especialización del trabajo, permitido por el tipo y tamaño de las explotaciones que han trabajado. Por estas razones, podrán ser inducidos mas fácilmente -en un principio- a integrarse o cooperar mutuamente para proveerse de servicios de

---

* La forma colectiva de organización de la producción, de la propiedad de los medios de producción y las normas sobre destino de los excedentes (no distribución individual), fueron acordados autónomamente por los miembros de la Cooperativa, que eran en su mayoría antiguos asalariados de la Standard Fruit Co.

asistencia técnica, de crédito, de mercadeo y comercialización, de maquinaria, etc. Incluso, en áreas donde estos pequeños productores individuales deben recurrir a trabajar como asalariados en otras explotaciones de manera mas o menos periódica, para aumentar sus ingresos, puede ser conveniente, con la asignación de mas tierras, organizarlos en modalidades semicolectivas. Es decir, donde parte del trabajo se realice en forma individual y parte en forma colectiva; o bien, parte de la tierra se trabaje individualmente y el resto en forma colectiva. Estos campesinos, por estar unidos por una intensa tradición de apego a su parcela o huerta familiar probablemente no aceptarían, sin fuertes resistencias, la eliminación de dicha parcela, a no ser, que las expectativas de mejoramiento sean suficientemente llamativas y seguras.

2. La modalidad que se adopte debe contribuir a elevar el bienestar del campesino y su familia de manera significativa, conforme a sus aspiraciones.

Este criterio a simple vista parece muy evidente y sin ningún tipo de complicaciones, pues se puede pensar que en general todo tipo de cooperación e integración, bajo cualesquiera condiciones, produce resultados económicos positivos comparados con los obtenidos por la alternativa de la parcela individual. Tal creencia es el resultado de la frecuente sobreestimación de los factores técnicos y económicos y la subestimación de los problemas de orden administrativo, que también son crecientes con el tamaño y complejidad de la explotación.

Este segundo criterio expresa el hecho de que la modalidad de FA adecuada implica el análisis y medición de algunos factores técnicos, físicos y sociales,

con el propósito de establecer lo mas aproximadamente posible las posibilidades reales y la factibilidad de establecer cultivos con alta rentabilidad por unidad de superficie, de incorporación de prácticas y métodos de producción con alto nivel tecnológico, de uso de riego, máquinas y control fitosanitario en gran escala, etc. Además de lo anterior se debe tener en cuenta la capacidad empresarial pre-existente del elemento humano con que se cuenta.

Puesto que el factor principal que puede inducir a los campesinos a organizarse en formas asociativas está representado por los beneficios económicos provenientes de la mayor escala de las operaciones, es necesario tener en cuenta los resultados del análisis a que hemos hecho referencia en el párrafo anterior, para que, sobre tales resultados -que naturalmente señalarán en qué operaciones del ciclo productivo son mas significativas las economías de escala y, por supuesto, en qué operaciones son muy reducidas e insignificantes- se pueda determinar qué tipo de operaciones representan las mejores posibilidades para la gestión mancomunada, en tanto que constituyen fuentes de mayores ingresos y de mejoramiento en el bienestar de los miembros. De esta manera, es posible que en determinadas condiciones topográficas y químicas de un área (quebrada, por ejemplo) sea mas conveniente adoptar modalidades que contemplen la cooperación en operaciones de aprovisionamiento y/o comercialización y mercadeo, y mantener en forma individual el proceso productivo propiamente dicho o, incluso, incorporar la cooperación a ciertas labores y trabajos del ciclo productivo.

La adopción de modalidades que contemplen el uso colectivo de la tierra requiere de ciertas condiciones naturales y socio-económicas que, cuando no se

presentan, antes que reportar ventajas con respecto a la explotación individual pueden hacerla menos eficiente que ésta debido a que las economías de escala potenciales son muy reducidas, en tanto que los problemas administrativos resultan significativamente mayores dificultando las posibilidades de realizar las virtuales ventajas técnicas y económicas. Es decir, el resultado final es un balance negativo entre las economías de escala y las desventajas de orden administrativo.

Lo anteriormente expuesto encuentra justificación y se puede sustentar en la experiencia colombiana, en lo que hace referencia a muchas Empresas Comunitarias Campesinas uticadas en áreas de ladera y agricultura tradicional. En éstas los beneficios económicos y sociales no han sido lo suficientemente satisfactorios como para compensar el aumento de los problemas administrativos ni para justificar a los miembros que la explotación y propiedad comunitaria es una alternativa mas conveniente que la individual. No por casualidad son estas empresas comunitarias las que registran los mayores índices de conflictos e inestabilidad.

Finalmente, lo anterior se puede sintetizar en que la modalidad adoptada, debe representar al campesino una mejoría significativa en una o mas de las siguientes variables: nivel de ingresos, estabilidad laboral, posibilidades para su capacitación y educación de su familia, garantías de seguridad social, calidad de la vivienda, nivel sanitario, nivel nutricional, etc.

3. La modalidad que se adopte debe facilitar una capacitación creciente de los miembros.

De la misma manera como las diferentes regiones de los países registran diferentes grados y niveles de desarrollo económico y social, también las condiciones de educación y capacitación varían de una región a otra según su desarrollo económico sea mayor o menor. Especialmente en los países subdesarrollados es frecuente la existencia de amplias áreas o regiones, que por el escaso desarrollo alcanzado no les han sido incorporados los respectivos servicios de educación y capacitación.

Uno de los pilares fundamentales para el éxito de las formas asociativas en el sector rural lo constituye el nivel cultural y de capacitación de sus miembros. Las grandes deficiencias en estos factores dificultan -cuando no imposibilitan- el logro de adecuados niveles de participación y vida democrática que implican y requieren tales modelos empresariales. De igual forma, constituyen un obstáculo para el desarrollo y promoción de aptitudes empresariales requeridas para el eficiente manejo y dirección de la empresa, mucho mas compleja que la explotación de tipo familiar. Bastante tuvo que ver el analfabetismo y la falta de capacitación del campesino mexicano en el fracaso de gran parte de los ejidos y sociedades locales y colectivas de crédito ejidal. Las acciones corruptas y deshonestas de algunos funcionarios públicos y de dirigentes campesinos encontraron condiciones favorables en el analfabetismo y la falta de capacitación de la mayor parte de los miembros de las sociedades y ejidos. Ellas dificultaron las posibilidades de participación en las decisiones y el control efectivo sobre las operaciones administrativas y financieras, por parte de la mayoría de los campesinos socios.

Sin embargo, no en todas las regiones existen condiciones favorables para hacer un uso óptimo de los recursos que puedan dirigirse hacia la elevación del

nivel educativo y cultural. Por ejemplo, en zonas de alta concentración de la propiedad rústica, caracterizadas por la presencia de grandes latifundios semi explotados o explotados con ganaderías extensivas, la densidad demográfica resulta muy baja y la población demasiado dispersa, por lo cual los costos fijos (construcciones, implementos, etc.), resultarían escasamente utilizados, conformando una alta relación entre costos y beneficios. Esto se ha manifestado en algunas EECC de Colombia, ubicadas en la Costa Norte y Llanos Orientales, en las cuales no ha sido posible atender las necesidades de educación por las distancias excesivas a las escuelas existentes en la región respectiva y por la imposibilidad de proveerse a sí mismas la construcción y funcionamiento de escuelas propias. Entre los obstáculos figuran el número demasiado pequeño de socios y por tanto, de usuarios potenciales, la baja densidad demográfica del área, que los hace mas volnerables, y la baja capacidad de la empresa para generar excedentes suficientes.

Teniendo en cuenta lo anterior, la modalidad de asociación tendrá que contemplar una dimensión y organización que permitan niveles óptimos de aprovechamiento de la infraestructura de servicios sociales que pudiera establecerse a través de programas estatales o de su internacionalización. Todo lo anterior implica que se debe tener en cuenta además un cierto grado mínimo de concentración de formas asociativas en un área.

De igual manera, un adecuado tamaño y concentración de FA's facilita una mejor utilización de los programas de capacitación y extensión que impulsan los organismos públicos del sector rural.

4. La modalidad que se adopte debe ser capaz de permitir un acceso adecuado a servicios técnicos, financieros y contables.

Es evidente la importancia que tienen para el apropiado desarrollo empresarial factores como los servicios técnicos, financieros y contables. Para el caso de las empresas asociativas campesinas, los canales de suministro adecuado y las posibilidades de acceso a tales servicios tienen mucho que ver con su factibilidad y viabilidad como organismo económico.

Cuando a la par con la promoción de las formas asociativas rurales no se adelantan acciones tendientes a la transformación global de las condiciones sociales y económicas es muy probable que las asociativas campesinas aisladamente, operen en condiciones desventajosas frente a la empresa capitalista agrícola en el proceso de regateo por los recursos y servicios. La manera como a nivel general y, en particular, en cada empresa campesina se establezcan las condiciones de aprovisionamiento de tales servicios, juega un papel fundamental en la determinación de las posibilidades reales de que ellas alcancen un adecuado y oportuno acceso al crédito, asistencia técnica, servicios contables, etc.

Por lo anterior, las modalidades adoptadas deben tener muy en cuenta dos aspectos, entre otros: en primer lugar, un tamaño apropiado de la organización que le permita, sobre la base del volumen de excedentes generados proveerse a sí misma siquiera de una parte significativa de tales servicios. Es decir, se debe contemplar un tamaño y una organización que le permita a la empresa contratar con sus propios recursos y en forma independiente de los recursos e iniciativas estatales, los servicios de agrónomos, veterinarios, contadores, etc., además, de garantizar ciertos niveles mínimos de financiación autónoma. En segundo lugar, se debe contar con ciertas condiciones mínimas que faciliten -o al menos, no obstaculicen- el establecimiento de organizaciones de segundo

grado y superior. Tales organizaciones pueden llegar a corregir las posibles desventajas provenientes de un tamaño demasiado pequeño de las unidades asociativas, ya que a través de ellas es posible atender y proveer a éstas de los servicios a que nos hemos referido, entre otros. Lo anterior supone por lo menos un mínimo grado de concentración de FA's en un área determinada y, que a nivel de las unidades asociativas se contemple en su organización las posibilidades de integración con otras empresas a diferentes niveles.

5. La modalidad que se adopte debe contemplar el establecimiento de relaciones con otras FA's, con organismos de segundo grado que las agrupen y con organizaciones campesinas a nivel de área, región y/o nación.

Uno de los grandes problemas que afrontan varias de las modalidades asociativas adoptadas en América Latina es su relativo aislamiento físico, social y económico. Tal hecho repercute considerablemente sobre el desarrollo de las empresas, haciéndolas mas vulnerables y débiles ante las amenazas que comporta un medio social, política y económicamente hostil. En el fracaso de las empresas asociativas campesinas como alternativa de organización de la producción agropecuaria, frente a la explotación agrícola privada, están interesados diversas clases y grupos sociales y políticos que presienten el peligro de la posibilidad de ser lesionados en sus intereses (por ejemplo, pérdida del control político) en beneficio de los campesinos.

Ante tales amenazas y ante la necesidad de consolidar y fortalecer el poder de acción de los modelos asociativos campesinos (en el mercadeo y comercialización de sus productos, en el aprovisionamiento de crédito, insumos, etc.),

se deben definir canales que conduzcan a la organización de las modalidades adoptadas en cooperativas, asociaciones, centrales, etc. y a diferentes niveles (de área, regional y/o nacional). Todo ello supone e implica además, que el modelo de organización contemple no sólo las posibilidades sino también los canales apropiados que conduzcan a la integración de las empresas, como instrumento complementario para alcanzar su desarrollo.

6. La modalidad que se adopte debe estar correlacionada con el sistema de tenencia anterior de los predios donde se instala la FA, con la composición físico-química y topográfica de los terrenos que se aportan a la forma asociativa, con el nivel de capacitación de los campesinos, con el nivel tecnológico alcanzado y con el pertinente para las condiciones existentes.

El sistema de tenencia anterior es importante por cuanto contribuye a determinar las expectativas y aspiraciones de los campesinos frente a los sistemas alternativos de tenencia. Una modalidad que sea contraria a las aspiraciones en cuanto a su forma de tenencia puede provocar rechazos de parte de los miembros o generar a corto y mediano plazo conflictos que pueden ocasionar la destrucción definitiva de la organización.

En medios con tradición de aparcería y pequeño arriendo, puede ser conveniente adoptar formas "mixtas" o semicolectivas, tratando de establecer un equilibrio adecuado entre las parcelas individuales y las colectivas; o entre el trabajo individual y el colectivo, de acuerdo con el tipo o tipos de cultivo que se puedan adelantar; o pueden ser convenientes formas semicolectivas donde el usufructo y la propiedad sigan siendo individuales, pero se adelanten mancomunadamente ciertas operaciones del ciclo agrícola o pecuario (control de plagas,

riego, prácticas de sanidad animal, etc.) y/o de transformación de los productos, además de algunas de las operaciones de aprovisionamiento y comercialización.

En zonas de minifundio con cultivos permanentes o semipermanentes, pueden ser apropiadas las modalidades que contemplen la cooperación en la esfera de los servicios y/o en las operaciones de elaboración y transformación de los productos. Por ejemplo, en el caso de muchos productos de agricultura tradicional, el precio depende en gran parte de sus características de calidad y homogeneidad, las cuales, a su vez, dependen de su apropiado manejo y empaque. Sin embargo, este procesamiento de los productos por lo general, requiere la operación de máquinas y equipos que, por su nivel de especialización, solo son costeables por los agricultores en gran escala. Tales operaciones pueden constituir un adecuado objetivo para la cooperación entre pequeños productores, ya que, integrados tienen mayores posibilidades de adquirir el equipo necesario y emprender las operaciones de transformación de sus productos. Las experiencias que reportan éxitos en este sentido y que además han sido constituídas por iniciativa de los mismos miembros alcanzan un buen número, aunque, se presentan principalmente en países donde el nivel medio de capacitación de los campesinos es aceptable.

En cuanto a las condiciones físico-químicas de los terrenos aportados a las Formas Asociativas de Producción (FAP), se debe tener en cuenta que las tierras de una extensión mas o menos grande no siempre tienen características físicas y calidad semejantes en toda su área. Ello implica que la modalidad que se adopte debe contemplar mecanismos que garanticen el reparto equitativo de los excedentes, teniendo en cuenta la cantidad y calidad de la tierra aportada

(cuando se trate de consolidaciones territoriales o de integración parcelaria). En algunas dotaciones de tierra realizadas a través de programas de reforma agraria, se han adoptado mecanismos de distribución de parcelas individuales por medio de sorteos después de cada cosecha, rotando así el usufructo de las mejores tierras entre los miembros de la FA. Este mecanismo ha surgido como respuesta a los conflictos que originan los beneficios proporcionalmente mayores a sus aportes percibidos por algunos socios frente a los demás. Esta imperfección es fuente de sentimientos de decepción y desinterés entre los socios desfavorecidos e inestabilidad en los acuerdos.

7. No deben tomarse las modalidades seleccionadas como definitivas.

> "Las modalidades que se adopten deben respetar las condiciones existentes, como se argumentó bajo diversos criterios, y al ser las condiciones cambiantes, las modalidades también deberán serlo para ser eficaces en la consecución de sus fines. Debe observarse en este sentido un criterio de progresividad y no forzarse situaciones. Debe observarse un criterio de progresividad en cuanto a las fases en que se establezca la asociación. Puede ser conveniente en algunos países comenzar por estimular la asociación de los campesinos en el campo de los servicios de comercialización, financiamiento, consumo, asistencia técnica, etc. para pasar posteriormente al trabajo en común sin perder la individualidad de las parcelas y del capital. Etapas posteriores pueden existir en las que se unan los capitales, además del trabajo sin perder todavía la individualidad de la propiedad. La etapa de distribución de utilidades conforme a los aportes de trabajo y la pérdida de individualización de la tierra pueden ser las últimas. Forzar procesos puede ser contraproducente al estimular ánimos contrarios al espíritu de cooperación"*.

---

* LIBOREIRO, E. Criterios para determinar modalidades más apropiadas de organización.

En este sentido, los denominados Grupos Campesinos, en Perú, considerados como unidades de transición entre las formas de explotación y tenencia individual de la tierra y las formas colectivas, mas avanzadas, constituyen un ejemplo del criterio de avanzar progresivamente de formas simples a formas mas complejas de integración campesina para la explotación de la tierra.

8. La modalidad adoptada debe ser el producto de una activa participación previa, voluntaria y libre de los miembros de la FA.

La modalidad adoptada de FA no debe ser impuesta forzadamente a los campesinos, por el contrario, debe ser el resultado de efectivas deliberaciones voluntarias de los campesinos durante los procesos precedentes a la determinación de la modalidad de asociación. Desde luego, se debe contar con la asesoría adecuada de los funcionarios responsables. Esto supone varios factores: en primer lugar, la promoción y desarrollo de ciertos niveles mínimos de aglutinación horizontal, es decir, de cierto nivel mínimo de iniciativa "desde abajo" en favor de la asociación campesina. Sin embargo, siendo que tal iniciativa frecuentemente no existe espontáneamente en nuestro campesinado, es necesario promoverla por medio de intensos programas de extensión y capacitación.

En segundo lugar, se requiere de una adecuada capacitación del cuerpo de funcionarios responsables de la promoción y constitución de FA's; estos deben formarse estrictamente con un criterio de asesoría y de apoyo, de tal manera que no se reproduzcan relaciones de dominación-sumisión entre los funcionarios y los campesinos. Tales relaciones, cuando así se caracterizan, obstaculizan y coartan objetivamente el surgimiento y desarrollo de actitudes

constructivas de los campesinos.

- La conjugación adecuada de los factores mencionados puede contribuir a facilitar el satisfactorio logro de los objetivos propuestos por las FA's. La violación de ambos aspectos han sido en no pocos casos fuente de conflictos que a la postre han malogrado el éxito de las organizaciones. Los ejidos mexicanos registran numerosos ejemplos que ilustran esto último.

9. La modalidad adoptada debe garantizar mecanismos de control democrático de todas las actividades, eliminando en lo posible los peligros inherentes a liderazgos y administraciones corruptos y deshonestos.

Son frecuentes los casos de empresas asociativas cuyos fracasos económicos y su división han sido provocados por degeneración de sus cuadros administrativos y funcionarios oficiales en elementos deshonestos que, aprovechándose de su relativo control de las operaciones financieras de la empresa se dedican a manejarlas en su beneficio personal y en detrimento del conjunto social: aparecen desfalcos, se "esfuman" equipos e implementos, se inflan artificialmente los costos de operación y de las inversiones, etc.

La falta de capacitación y el analfabetismo de la mayoría de los miembros, la presencia de líderes deshonestos que se amparan en relaciones de "compadrazgo" con grupos al interior de la organización, y en algunos casos, la reproducción y la continuación de la anterior escala de jerarquía administrativa, perpetuando relaciones de dominación-sumisión entre los que antes fueron los capatacés

y mayordomos, por un lado, y los jornaleros y peones, por el otro, constituyen "tierra fértil" para el surgimiento de acciones deshonestas y delictivas cuando la organización no dispone de mecanismos de control y vigilancia democráticos; y cuando no existe participación efectiva de los miembros sin cargos directivos o de administración; y cuando existe un cierto temor a aplicar sanciones a líderes o directivos que han incurrido en faltas contra la organización.

Por lo anterior, la modalidad asociativa que se adopte debe contemplar el establecimiento de mecanismos apropiados y efectivos de control democrático. De igual manera, la organización administrativa de la empresa debe garantizar canales de participación de todos los miembros en el manejo y dirección de la empresa.

La mayoría de las investigaciones realizadas para evaluar los resultados de los ejidos colectivos y Sociedades Locales de Crédito Ejidal en México están de acuerdo en que una de las causas que más influenciaron en el fracaso de Sociedades Locales y Ejidos Colectivos, fue el alto grado de corrupción y manejos deshonestos de los fondos colectivos, por parte de funcionarios de los bancos ejidales y dirigentes campesinos, que alcanzó el proceso en sus etapas cruciales.

10. La modalidad que se adopte debe buscar la solución, en un nivel óptimo, del conflicto entre el consumo individual inmediato, por un lado, y el ahorro y la inversión social, por el otro.

Partiendo de la base de que uno de los supuestos sobre la cooperación rural establece que su viabilidad está estrechamente ligada a las posibilidades de

incrementar la eficiencia técnica y económica lo cual, a su vez, supone la incorporación de técnicas y equipos cuya adopción y control sólo son posibles cuando se dispone de los recursos adecuados de capital, la modalidad que se adopte debe establecer las fuentes apropiadas de financiación para incorporar tales técnicas e insumos.

En condiciones en las cuales no existe una estructura institucional adecuada de apoyo y financiación de las FA's rurales, o cuando ésta es insuficiente, la organización debe contemplar la autofinanciación y proveerse de los mecanismos e instrumentos internos para ello. Tales son, básicamente, el ahorro y la capitalización social de excedentes.

Empero, el porcentaje que es conveniente y posible dedicar al ahorro y la capitalización social está determinado objetivamente por las condiciones naturales, económicas y sociales imperantes en la empresa. Esto significa que no es conveniente reglamentar porcentajes pre-establecidos de ahorro social de manera general, pasando por alto las condiciones específicas de cada empresa o área. Además, no todos los grupos de campesinos, con arreglo a sus tradiciones de tenencia de la tierra, entienden de igual manera o aceptan en el mismo grado las ventajas de la acumulación social. No se puede esperar la misma actitud de un asalariado de una empresa agrícola capitalista ante el ahorro social, que en un minifundista o un aparcero con mayor grado de tradición de autoabastecimiento.

Puede ser conveniente adoptar criterios de participación progresiva creciente del ahorro y la capitalización social en el conjunto de los excedentes. Es decir, a medida que se va dando satisfacción a ciertos niveles mínimos de

bienestar individual ir haciendo mayores los porcentajes para acumulación social, eliminando reglas y normas rígidas e inmutables sobre estos aspectos.

11. La modalidad que se adopte debe contemplar soluciones a los problemas de desempleo temporal o subempleo crónico de los miembros y sus familias.

Algunas evaluaciones de experiencias anteriores en colectivas que han fracasado, ha formulado entre sus conclusiones que la incapacidad que ellas manifestaron para resolver problemas de desempleo generado, fue el gérmen de su propio fracaso. En otras palabras, el no haber tenido la posibilidad o la habilidad para diversificar la actividad económica dentro de la organización, para usar productivamente la mano de obra que era desalojada por la tecnificación y especialización del trabajo y por la maquinización de ciertas labores, fue el motor principal de su propio fin. Es que la colectivización no es sólo un unir de tierras, sino que implica la liberación de toda la capacidad de acción que un grupo organizado puede desarrollar para trabajar y diversificar la producción de sus tierras, industrializar sus productos, comercializar, incorporar pequeñas industrias rurales, etc.

Por lo anterior es fundamental que la modalidad adoptada contemple las posibilidades de alcanzar y mantener un adecuado equilibrio entre las disponibilidades de mano de obra y las exigencias o requerimientos de la explotación, a través de la diversificación de la producción.

Como anotamos anteriormente, la aplicación de este conjunto de criterios de una manera adecuada, supone la realización previa de análisis y estudios socio-

económicos para cada área en la cual se piensen impulsar FA's. Es decir, sobre la base de un diagnóstico socio-económico que permita comprobar y descubrir las necesidades primordiales y los problemas existentes, así como las condiciones naturales, físicas y técnicas que tipifican el área. Los resultados de tales estudios, su sistematización y análisis en función de la implementación de formas de cooperación en la respectiva zona, deben servir para determinar una gama de posibilidades de asociación, las cuales deben discutirse ampliamente con el grupo de campesinos, con el propósito de que a partir de su participación voluntaria se seleccione la modalidad mas apropiada.

XI-24-77

ajdep.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS

PROGRAMACION DE LA UNIDAD DE PRODUCCION

8 al 19 de Mayo de 1978
Anolaima, Colombia

VI. PROGRAMACION DE LA UNIDAD DE PRODUCCION

VI. PROGRAMACION DE LA UNIDAD DE PRODUCCION

VI.A Rol de la programación de la unidad de producción en proyectos

El agrónomo y/o el economista actuando en administración rural juegan un rol estratégico en el diseño de proyectos agropecuarios. En particular, en todo proyecto de colonización, se contempla la instalación de predios en un área no utilizada anteriormente o se prevé un fuerte cambio en el tipo y volumen de las actividades que se desarrollan sin el proyecto. Programar los predios en los que se desarrollarán las actividades directamente productivas del proyecto se convierte así en una tarea central durante la elaboración del mismo.

Las múltiples interacciones que se producen entre especialistas durante el proceso de elaboración del proyecto pueden graficarse como efectuadas en torno a la tarea del experto en programación predial.

Las principales tareas del experto en programación predial en este contexto se indican en el siguiente esquema del proceso de elaboración (en el que se diferencian de las tareas, los datos usados o generados por ellas).

DATO : Objetivos Preliminares

TAREA: Diagnóstico

DATO: Restricciones agroclimáticas

DATO: Situación y posibilidades del área y de los beneficiarios (de ser conocidos)

TAREAS: .Redefinir objetivos

.Identificar productos tentativamente recomendables y plantear metas preliminares para productos y servicios a emplearse.

Experto en mercadeo

Estudio global de mercados, problemas y posibles soluciones en canalización de productos e insumos.

Expertos en asistencia técnica y crediticia

Determinar posibilidades de apoyo técnico y crediticio (en este último caso: condiciones de créditos y montos de cartera obtenibles a priori para el proyecto)

DATOS: .Restricción con referencia a volúmenes de producción que se estima puede colocar el área del proyecto y a volúmenes de bienes y servicios que se calcula requerirá.

.Precios al productor (productos, bienes y servicios). Si existe un subproyecto de comercialización: precios a nivel de productor con y sin este proyecto.

↓

TAREAS: . Definir predios tipo existentes (si los hay) y proyectados.

. Calcular cómo evolucionaría el área sin proyecto. El que quede como la identificó el diagnóstico de situación actual (año cero) es sólo una posibilidad.

. Definir alternativas de evolución de los predios con proyecto conforme a condiciones preliminares de:

- precios recibidos y pagados
- apoyo crediticio
- asistencia técnica

. Analizar la viabilidad y conveniencia de emprender el proyecto desde el punto de vista de las unidades de producción.

. Analizar si el diseño y evolución de las unidades es viable y conveniente desde el punto de vista privado.

DATO POSIBLE: No es viable y conveniente

DATO POSIBLE: Si es viable y conveniente

↓

TAREAS: .Rediseñar, analizando:

- posibilidades de mejorar condiciones
- alternativas de programa productivo

.Reentrar al proceso donde aparezcan las mejores posibilidades.

↓

TAREAS: .Estimar posible ritmo de incorporación de colonos al proyecto.

.Expandir los predios tipo

↓

DATO: Oferta agregada y demanda agregada de bienes y servicios.

↓

TAREAS: .Analizar si es posible colocar el agregado de productos (y, en su caso, la mano de obra a emplear fuera del predio) y la disponibilidad global de bienes y servicios requeridos.

.Definir si el proyecto de producción es globalmente viable.

DATO POSIBLE: No es viable

↓

TAREA: explorar posibilidades, de rediseño, incluyendo posible alteración del ritmo de incorporación.

DATO POSIBLE: Si es viable

↓

TAREAS: .Proporcionar información para evaluación global, la que puede requerir nuevos rediseños.

.Proporcionar información para planeamiento físico.

Adviértase que el planteo del tema VI se efectúa en base a la unidad productiva primaria incluida en el proyecto. Otro tipo de unidades de producción, destinadas a transformar la producción primaria, son comunes en proyectos integrados de cierta magnitud. La programación de estos centros productivos complementarios (cámaras de frío, plantas elaboradoras, transporte, etc.) requerirá la participación de expertos. Como justificación para que las mismas no reciban un tratamiento explícito en este curso, adviértase que:

- es imposible analizar en breve plazo los múltiples casos que esto genera.
- en términos generales, el tipo de información que el experto requerirá así como la que él debe generar para el resto del proyecto, son similares a las ilustradas en este tema para el caso de la unidad de producción primaria. Nótese que el rol que para la unidad predial juega la información agro-climática, para transformaciones posteriores lo desempeña la tarea de programación predial (definiendo productos posibles).
- todo proyecto de colonización incluye predios de producción primaria, y no todos incluyen un conjunto dado de unidades transformadoras adicionales.

Resumen de VI.A

- la programación de la unidad de producción primaria tiene un rol estratégico en el proceso de elaboración de un proyecto. Incluso es posible conceptualizar buena parte de este proceso como un flujo de informaciónes generadas y reprocesadas en torno a la tarea

del experto en programación predial.

- para la programación predial se parte de información sobre restricciones agro-climáticas, situación de los colonos (si se los conoce) y del área. En base al planteo de posibilidades productivas preliminares, se busca información sobre condiciones logrables a priori en materia de asistencia técnica y crediticia así como de precios y volúmenes globales posibles en cuanto a productos y a factores e insumos requeridos para implementar el proyecto.

- En base a la información obtenida se trata de definir predios que en su evolución individual satisfagan los objetivos de los productores así como los generales del proyecto.

- Si los predios definidos evolucionan conforme en torno a los objetivos buscados, se genera información referente al resultado de la evolución conjunta de ellos, tratando de definir su viabilidad agregada en términos de las restricciones conocidas sobre ofertas y demandas agregadas de bienes y servicios.

- Si la evolución de los predios, individual o agregada, no satisface objetivos o no es globalmente viable, deben renegociarse condiciones con el sistema-mayor (volúmenes o condiciones de crédito, niveles o características de asistencia técnica, restricciones de demanda de productos o de oferta de bienes y servicios de cualquier tipo), especialmente en aquellas que sean más restrictivas y aparezcan como de negociación posible. Sea o no posible esta renegociación, especialmente si no lo es, cabrá rediseñar el programa productivo en cuanto a su evolución individual o agregada (ritmo de incorporación).

- Las alternativas que vaya generando este proceso no serán definitivas hasta tanto no se haya completado una evolución global del proyecto que las apruebe o seleccione una de ellas.

- La programación de la unidad productiva debe presentar información física y monetaria conforme a los requisitos de los capítulos del proyecto destinados a estudio global de financiamiento y evaluación.

VI.B Qué es programar una unidad de producción?

"La ciencia de la programación trata del problema de la elección de los medios o de modos para realizar un fin-objetivo determinado, cuando los medios disponibles son cuantitativamente mensurables y cuando el fin puede ser realizado en grados diversos".

"La actividad que consiste en la realización de ciertos cálculos para la elección de los medios se llama programación y el conjunto de medios elegidos para obtener el fin se llama programa"(*).

Este concepto de programación se puede hacer extensivo tanto para la programación a nivel nacional, regional, local o de las unidades de producción como a la mayoría de las actividades humanas.

En esta definición podemos distinguir una serie de etapas, las cuales no se suceden rígidamente en el tiempo, sino que se trata de un proceso continuo, en el cual hay una interrelación dialéctica entre todas las mismas. Durante este proceso es posible replantearse objetivos o

---

(*) Lange,O. "Economía Política". México, Fondo de Cultura Económica

hipótesis lo que a su vez puede conducir al estudio de nuevos aspectos de la situación actual. Programar un predio es una tarea que obviamente participa de la naturaleza de proceso con continua definición y redefinición que caracteriza la elaboración de un proyecto hasta tanto no haya satisfacción con el resultado obtenido.

Las etapas esenciales en la programación de unidades de producción son:

- Definición de objetivos del proceso de programación (VI.C)
- Determinación de los medios disponibles para el logro de los objetivos, sus posibles aplicaciones y la compatibilidad entre ellos (VI.D)
- Elección del conjunto de medios que aseguren la máxima realización de los objetivos propuestos. Esta última etapa incluye la programación propiamente dicha y la evaluación a nivel privado. A partir de la sección VI.F se centra la atención de estos apuntes en la programación propiamente dicha.

En todo momento debe tenerse en cuenta qué información requerirán las tareas conducentes a precisar la viabilidad y conveniencia, económica y financiera, del proyecto a nivel global.

Resumen de VI.B

- Programar es efectuar cálculos conducentes a elegir medios destinados a cumplir con ciertos objetivos. El conjunto de medios elegidos para que la unidad de producción cumpla con los objetivos del beneficiario y del proyecto, es el programa que el proyecto propone para ella.

- Programar es una tarea iterativa que obliga a un continuo replanteo de hipótesis y objetivos hasta llegar al punto en el que el proyecto satisfaga los objetivos buscados.

- Las etapas esenciales en la tarea de programación de una unidad de producción, que se desarrollan en el resto del apunte del Tema VI. incluyen: definición de objetivos, determinación de los medios disponibles para lograrlos, selección del conjunto de medios que mejor permiten realizar los objetivos.

- Además de la información necesaria para proceder a la selección de mejores alternativas, debe tenerse en cuenta qué datos requerirán los análisis económico y financiero globales del proyecto.

VI.C Definición de objetivos

La actividad económica es una actividad consciente e intencional, en la cual se procura obtener determinados objetivos con la ayuda de ciertos medios. La programación implica, por lo tanto, fijar, en primer término, objetivos a la actividad económica que se desarrollará en las unidades de producción del proyecto.

Para esto es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

a) La actividad económica puede implicar la obtención de varios objetivos, los cuales pueden ser independientes entre sí o guardar alguna relación de competencia o complementariedad.

b) En las economías de mercado, las decisiones económicas finales son tomadas por los agentes económicos individuales en

función de sus intereses particulares, los cuales pueden o no coincidir con los objetivos de interés social buscados en el proceso de programación a mayor nivel, hecha en el sistema proyecto al que la unidad de producción se integra.

El primer aspecto requiere establecer una estructura jerárquica de los objetivos, dando prioridad a los más deseables y verificando las compatibilidades entre ellos.

El segundo aspecto implica diferenciar claramente los objetivos a nivel del proyecto de los objetivos a nivel de las unidades de producción, buscando la compatibilidad de ambos, a fin de lograr un cumplimiento satisfactorio de los mismos.

En el sector agropecuario normalmente coexisten diversos tipos de empresa, los cuales se caracterizan por perseguir objetivos distintos:

- Minifundios

  En este tipo de unidad de producción, la disponibilidad de recursos: tierra y capital es muy escasa en relación a la mano de obra disponible. La fuerza de trabajo es proporcionada por la familia y la producción es destinada prácticamente en su totalidad a la satisfacción de las necesidades del grupo familiar.

- Empresas familiares

  Tienen una mayor disponibilidad de tierra y capital en relación a la fuerza de trabajo familiar disponible; destinan una mayor proporción de la producción al mercado.

En estos dos tipos de empresa la actividad económica tiene un doble objetivo: la obtención de un cierto ingreso en dinero y la satisfacción directa de ciertas necesidades.

- Empresa capitalista

Tienen una combinación de fuerza de trabajo, tierra y capital más equilibrada; la fuerza de trabajo es aportada fundamentalmente por mano de obra asalariada y prácticamente toda la producción se destina al mercado.
El objetivo fundamental de este tipo de empresa es la maximización de los beneficios por unidad de capital invertido.

- Empresas colectivas, cooperativas o comunitarias

Se trata generalmente de unidades de gran tamaño, en las cuales la fuerza de trabajo es proporcionada en común por los socios integrantes de la unidad colectiva o comunidad, en las cuales se puede aprovechar las ventajas de la producción en gran escala.
En cuanto a los objetivos de estas unidades de producción, podemos encontrar dos situaciones:

- En el caso de unidades que funcionan dentro de un sistema de planificación nacional, los objetivos estarán en función del cumplimiento de los objetivos fijados en los programas sectoriales o regionales.
- En el caso de unidades que funcionan en forma autónoma, fuera del sistema de planificación o en una economía no planificada, los objetivos pueden ser múltiples: maximizar la ocupación de la mano de obra, mejorar los niveles de vida, culturales, etc.

La compatibilidad de objetivos entre el sistema-proyecto y el sistema-mayor definirá la aceptabilidad "social" del proyecto. La satisfacción de objetivos del proyecto por parte del programa de producción es un requisito elemental de coherencia. La satisfacción a nivel de productor o colono asentado indicará que estos actuarán efectivamente conforme a las previsiones del proyecto. Compatibilizar objetivos del proyecto y de los colonos es tarea esencial del trabajo de programación de la unidad de producción.

Resumen de VI.C

- Deben analizarse los objetivos del proyecto y los de los beneficiarios del mismo, buscando compatibilización entre ellos.

- Así como a nivel del proyecto como un todo se busca compatibilizar los objetivos con los del sistema-mayor al que él se integra, un elemental requisito de coherencia requiere que el programa de producción (una parte esencial del proyecto) sea compatible con los objetivos del mismo.

- Para esta compatibilización debe reconocerse que distintos tipos de productores pueden perseguir objetivos diferenciados.

- Es tarea esencial de quien programa los predios el lograr compatibilidad entre objetivos de los productores y objetivos del proyecto. Deberá buscarse que el diseño productivo satisfaga objetivos sociales y, simultáneamente, induzca a los productores a actuar en la dirección deseada.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS

TECNICAS DE EVALUACION

8 al 19 de Mayo de 1978
Anolaima, Colombia

IV. TECNICAS DE EVALUACION

IV. TECNICAS DE EVALUACION

IV.A. Examen crítico y evaluación

Todo proyectista debe trabajar considerando que su proyecto será sometido a un examen crítico hecho a niveles ante los que él normalmente estará representado sólo por el documento que elabore. Del examen crítico surgirá un juicio sobre el mérito de la propuesta.

Este examen crítico, a veces llamado "evaluación general", incluye los análisis necesarios para determinar:

- la viabilidad (definida como razonabilidad, coherencia y operatividad de los medios que en el proyecto se propone combinar), y
- la conveniencia de la propuesta (*)

En sentido estricto, sólo la parte crítica en torno a la conveniencia o no del proyecto representa una evaluación. Esto es así porque evaluar es definir el grado de cumplimiento de un objetivo. Y la evaluación se hace para comparar varios cursos de acción posibles, a fin de determinar cuál, o qué combinación de ellos, mejor cumple ciertos objetivos prefijados. En torno a alguna definición estricta similar a ésta surge todo el arsenal de técnicas de evaluación. Algunas de ellas serán presentadas en este tema (IV.D. y secciones siguientes).

Pero antes de entrar a ver técnicas de evaluación formales, para discutir su forma operativa y su sentido, conviene dejar en claro

---

(*) A la luz de la terminología del tema I (sección I.A.) la viabilidad así definida debería ser un problema técnico. La conveniencia, por su parte, es en parte técnica (la porción derivable del análisis económico) y en parte política.

dos puntos. Estos tienden a desenfatizar el rol para el proyectista de muchas técnicas que tienen aparente dificultad formal. Los dos puntos son:

1. Responder adecuadamente al examen crítico de viabilidad (en los muchos aspectos que esto implica) es quizás más importante para el proyectista que presentar una buena evaluación. Sin duda que un proyecto que no pase el test de evaluación, por más viable que sea, no será implementado (dejará de ser viable !!!). En este sentido hasta puede definirse a la evaluación como el último paso para fijar viabilidad (*). Pero la evaluación requiere conocer criterios que aplicarán otros. Estos criterios no siempre se conocen o no siempre hay información para aplicarlos. Sí, en cambio, siempre debe poder responder el proyectista a críticas sobre la coherencia, razonabilidad y operatividad de la particular orquestación de instrumentos que propone. Por ello pasaremos revista en la sección IV.C. a algunos aspectos de viabilidad que deben tenerse en cuenta.

2. Las evaluaciones no sólo se hacen, ni siempre se hacen, por medio de técnicas formales. Por ejemplo, en la práctica a veces se acepta una buena exposición de cómo y por qué los objetivos y metas del proyecto se corresponden con los de un programa de prioridad nacional para que un proyecto viable se considere también conveniente. Esto no

(*) Nuestra terminología no es tan clara como esperamos sean los conceptos expuestos. En compensación, tampoco lo es en inglés, idioma en el que se genera un gran porcentaje de todo esto. En inglés suele usarse "appraise" (emitir un juicio experto sobre el valor o mérito) o "evaluate". Conforme al Webster esta última palabra tiene dos sentidos relevantes: 1) examinar o juzgar; 2) determinar o fijar el valor. La primera de estas dos acepciones de "evaluate" la hace a todo fin práctico sinónimo de "appraise" y de nuestro "examen crítico". La segunda acepción predomina en la literatura en torno a técnicas formales, se asimila al "evaluar" de nuestro apunte y ubica la tarea como parte de un juicio más amplio, en el que fijar valor es una actividad parcial dentro del examen crítico.

debería ser así, y esperamos que cada vez lo sea menos. Pero reconozcamos que no siempre hay tantas opciones como para que la elección de una requiera mucho formalismo.

Con estos dos puntos se trata solamente de poner a las técnicas formales de evaluación en el justo lugar que ocupan durante el proceso de elaboración. No se debe creer en base a lo expuesto que debe ignorarse la utilidad de muchas técnicas existentes. Conocer las principales es indispensable para un proyectista porque:

- suelen permitirle elegir alternativas de diseño,
- en ocasiones se le exige que las aplique al proyecto,
- aunque a veces actúe a ciegas, conviene que prepare el tipo de información que más presumiblemente requerirá quien desee evaluar su propuesta en base a criterios que él desconoce.

Resumen de IV.A.

- el examen crítico de un proyecto busca emitir un juicio sobre su mérito y comprende tareas conducentes a determinar la viabilidad y la conveniencia de la propuesta;

- el examen de viabilidad determina la razonabilidad, coherencia y operatividad de los medios que en el proyecto se propone combinar. Esto es, en terminología del tema I., análisis técnico,

- el examen de conveniencia de la propuesta es lo que generalmente se denomina "evaluación". Esto es hace definiendo el grado de cumplimiento de objetivos que tiene la propuesta, a efectos de compararla con alternativas. En evaluación entran criterios técnicos y criterios políticos,

- la viabilidad del proyecto merece atención preferencial sobre la evaluación, desde el punto de vista del proyectista. Este no siempre conoce los criterios en función de los cuales se decidirá implementar o no el proyecto, o no tiene información suficiente para aplicarlos. Pero siempre debe responder por la viabilidad técnica de su propuesta,

- las evaluaciones que se hacen no siempre recurren a técnicas formales. Estas técnicas existen y esperemos se usen en medida creciente. Pero la utilidad de su aplicación depende de que haya un verdadero problema de selección,

- conocer las principales técnicas formales de evaluación permitirá al proyectista elegir racionalmente entre diseños viables alternativos, preparar información y/o calcular indicadores presumiblemente requeridos por quienes evalúen su proyecto.

IV.B. Tiempos del análisis crítico

La tarea de definir viabilidad y conveniencia es continua, cubriendo todo el proceso de elaboración. Recordemos en este sentido la noción de I.D., donde se planteaba la elaboración de un proyecto como un permanente explorar de objetivos, formular, comparar y reformular alternativas, hasta lograr una combinación satisfactoria.

A efectos de lograr una mejor perspectiva, descompongamos ahora ese proceso en cuatro tiempos. Ellos se diferencian entre sí conforme a:

- el propósito del análisis crítico continuo que se desarrolla dentro de cada uno, y

- quién realiza este análisis.

Los cuatro tiempos destacables del examen crítico son:

1. Análisis para decidir cómo confeccionar el proyecto. Lo realiza el grupo técnico en contacto con sus superiores y permite definir qué aspectos incluir, cómo analizarlos y cuántos recursos afectar al estudio. Este análisis de viabilidad y evaluación rara vez tiene publicidad.

2. Análisis para decidir qué alternativas de diseño se retendrán, constituyendo en definitiva la propuesta que es el proyecto. Lo realiza el grupo técnico como parte sustancial de la elaboración. La evaluación de la (s) alternativa (s) retenida (s) es lo único que usualmente se publica en el documento, quedando la determinación de viabilidad (salvo la financiera) esencialmente presentada en base a los datos necesarios para juzgarla.

3. Análisis para decidir si se implementa el proyecto o una alternativa. Lo realizan:

a) Los productores que pueden optar por entrar al proyecto, y
b) Los técnicos de organismos del sistema mayor que el proyecto requiere comprometer. En algunos casos, dichos técnicos participan del proceso de elaboración y entonces esta crítica se confunde con la del tiempo 2. Pero conviene diferenciarla, suponiendo que la hará algún grupo a nivel nacional o externo.

La publicidad que tiene esta evaluación suele reducirse al rechazo o aceptación del proyecto o a sugerencias de alteraciones al mismo.

4. Análisis para mantener o corregir el diseño del proyecto durante su implementación. La realiza el grupo responsable por la ejecución, con frecuente participación de representantes de quienes aportan

recursos sustanciales. Con esto ya nos ubicamos en la etapa de ejecución del proyecto, y la publicidad de la crítica puede consistir en una multitud de informes asociados a viajes a la Zona.

Siguiendo el enfoque usual, se discutirán conceptos de examen crítico de utilización en el tiempo 3. Esto vale tanto para la próxima sección (resumen de puntos referentes a viabilidad) como al resto del tema, dedicado a evaluación.

Optar por lo predominante en el tiempo 3 permite ver conceptos básicos comunes a todo el proceso. Además, de manera más interesante, aplica el concepto de que un buen proyectista es quien sabe criticar su proyecto mientras lo elabora tan bien como lo criticará alguien que lo analice una vez terminado. Presumiblemente, esto mejoraría la calidad de los proyectos disponibles.

Algunas peculiaridades de los tiempos 1 y 4 se considerarán en el tema IX. (Administración de Proyectos).

Resumen de IV.B.

- los análisis críticos del proyecto se realizan de continuo, en cuatro tiempos diferenciables con referencia a quién y con qué propósito produce el examen.

- estos tiempos son:

quién critica	propósito de la crítica
1 - proyectista	definir qué estudiar y cómo
2 - proyectista	optar por diseños alternativos
3 - beneficiarios y aportadores de recursos	decidir si se comprometen
4 - administradores	controlar y corregir implementación

IV.C. Aspectos de viabilidad a considerarse

El examen crítico de razonabilidad, coherencia y operatividad de la combinación de medios propuesta para lograr los objetivos del proyecto incluye una serie de aspectos. Definir cuáles son los aspectos relevantes, requiere conocer la naturaleza del proyecto. Pero acá se presentan siete consideraciones de aplicabilidad general, como ilustración de esta parte del examen crítico a lo que debe asignársele máxima importancia. Adviértase, además, que esto implica revisar todo lo hecho durante la elaboración del proyecto.

1. Enfoque general. Está bien definido el sistema-proyecto? Está bien planteado, analizado y resuelto el problema que dio origen al proyecto? Se exploró adecuadamente la conveniencia y posibilidad de convertir en variables algunos parámetros restrictivos? Se incorporaron en él los componentes relevantes para atender el problema? Están todos los subproyectos necesarios? Se justifican los que están? Está bien definida y justificada la selección de beneficiarios?

2. Planteo técnico. Se efectúan preguntas concernientes a: magnitud y localización de las tareas necesarias; coherencia en los tiempos de iniciación de tareas; disponibilidad y aplicabilidad de las tecnologías recomendadas; identificación de posibles retrasos en el logro de diversas metas; aptitud del personal que debe aplicar las tecnologías; aptitud agroclimática de la zona del proyecto para los productos recomendados.

3. Mercados y comercialización. Se examinará si: son correctas las proyecciones de demanda y de ofertas competitivas, para confirmar si la producción del proyecto será absorbida por el sistema mayor (mercados nacionales o internacionales); el subproyecto de comercialización eventualmente incluido resuelve los problemas de canales

identificados; se obtendrán los bienes y servicios a demandarse, en las condiciones de oportunidad, calidad y precios previstos; estén bien previstos los precios de los productos del proyecto y sus eventuales variaciones, entre sí y con relación a los bienes y servicios de factores a emplearse.

4. Institucional. Se determinará la aptitud técnica y posibilidades operativas (presupuestarias y legales) de los distintos organismos públicos que deben actuar en el proyecto. La determinación se hará analizando sus posibilidades a la luz de las tareas específicas que el proyecto les asigna. En caso de que el proyecto plantee cambios legales, presupuestarios o de nivel técnico (eventual subproyecto de capacitación), se analizará la forma planteada para éste y se juzgará la posibilidad de lograr estos cambios.

5. Administrativo. Se emitirá juicio en cuanto al planteo de jerarquías operativas y mecanismos de relación interinstitucional previstos para implementar el proyecto. Se verá la razonabilidad del planteo y la posibilidad de lograr el cumplimiento de las distintas responsabilidades previstas. Se revisarán los criterios propuestos para contrataciones de servicios que el proyecto requiera durante su ejecución.

6. Datos. En todo caso se prestará atención cuidadosa a los datos empleados en las distintas tareas: de dónde se obtuvieron, cuál es su grado de exactitud, y la confiabilidad de las eventuales aproximaciones. Es satisfactoria la información empleada o se justificaba mayor profundidad? Qué riesgos de error hay y cuál puede ser el impacto sobre la propuesta de errores en los datos?

7. Presentación formal. Está clara la relación entre los distintos capítulos, siguen éstos un orden lógico, se presentan con claridad y oportunidad los datos y mapas, se entiende qué información fluye

entre los capítulos? Recuérdese (Sección I.C.), que el proyecto es una tesis, cuya demostración consiste en la coherencia lógica del documento Este documento es, vale pena repetir la idea, el principal abogado del grupo proyectista ante quienes examinen críticamente su trabajo.

A estos siete aspectos generales de crítica de viabilidad se agregan los análisis de gastos y financiamiento, ya vistos en el tema III.

Resumen de IV.C.

- efectuar un análisis de la viabilidad de un proyecto requiere revisar aspectos que dependen de la naturaleza particular del mismo. No obstante ello, pueden considerarse en esta sección los aspectos más generales. El proyectista debe trabajar considerando que alguien examinará eventualmente estos componentes de su trabajo,

- el examen cubrirá el proyecto en su conjunto y los subproyectos que lo integren,

- los aspectos a considerar cubren áreas tales como:

  * enfoque general
  * planteo técnico
  * mercados y comercialización
  * institucionales
  * administrativos
  * datos
  * formales de presentación

- a dichos aspectos se le agregan los financieros, ya discutidos en el tema III.

IV.D. Evaluación

1. Objetivos y evaluación.

Evaluar una alternativa de diseño de un proyecto, o un proyecto en su conjunto, es definir el grado de cumplimiento de un objetivo. Desde ya aclaremos que, como es usual en planes, programas y proyectos, dudosamente haya un objetivo único. Así en realidad, "un objetivo" debe reemplazarse por "los objetivos que trata de satisfacer".

Esta evaluación se hace para comparar una alternativa de diseño con otra (tiempos 1, 2 y 4 del examen crítico) o un proyecto con otro (tiempo 3 del examen crítico).

En el tiempo 3, que hemos adoptado como referencia, surge así como vital el conocer:

a) objetivos y metas del sistema mayor en el que el proyecto se insertará, y
b) objetivos y metas de las unidades componentes del sistema proyecto.

Más aun, sería deseable tener una idea de los criterios que ellos aplicarán en evaluación. Es decir: mediante qué mecanismos asignarán un valor al proyecto, comparando la propuesta con sus respectivos objetivos.

Lograr este conocimiento se facilita cuando hay especificación, al menos en términos generales, del programa y del Plan que el proyecto integra. En un proceso de planificación muy elaborado el proyectista recibe incluso detalles explícitos de qué ponderación asignar a distintos elementos del proyecto, de qué cuadros informativos debe incluir, de cómo construirlos y analizarlos.

La situación en nuestro país no participa de características tan definidas. Nuestros proyectistas cuentan desde hace tiempo con planes de desarrollo e información general sobre programas que lo integran. Obviamente no entró en ellos el proyecto que recién ahora comienza a elaborar, pero le presentan un marco de referencia. Cuando el proyecto esté elaborado, dicho marco referencial puede haber cambiado. En la medida en que el cambio se deba a información aportada por nuevos proyectos (entre los cuales está el suyo) esto indicaría la existencia de un proceso de planeamiento deseable. Esto no ha sido siempre así, lo que dificulta lograr racionalidad social en la tarea técnica.

Sea como fuere, siempre algún marco de referencia existe. A la luz del mismo y en base a una idea usualmente generada por sus superiores, el proyectista comienza a precisar los objetivos del proyecto y los criterios que regirán la aceptación o rechazo de alternativas.

2. Evaluación económica y otras.

Siendo múltiples los objetivos de un proyecto, las técnicas de evaluación (mecanismos de fijación de valor) deberían definir conveniencias en función de criterios múltiples.

La práctica usual, sin embargo, usa técnicas que resultan en indicadores sintéticos. Es decir: dan, por ejemplo, un porcentaje de rendimiento sobre los costos del proyecto.

Con toda honestidad, no hay proyectista que considere a esto suficiente para evaluar.

Por ello, y porque no todos los criterios conducen al mismo resultado, se presenta la evaluación con un arsenal de enfoques. Este arsenal se compone de:

a) comparación entre objetivos y metas políticas, sociales y económicas del país y del proyecto,

b) exposición, por indicación de metas del proyecto, de la medida en que se espera éste alcance sus objetivos,

c) una serie de indicadores sintéticos, derivados de la aplicación de técnicas formales a datos del proyecto. Se eligen las que presumiblemente más interesarán a quienes han de decidir si lo implementan o no,

d) una redacción final en la que los elementos anteriores se interpretan (ver "Interpretación" en I.E.).

Resumen de IV.D.

- evaluar es definir el grado de cumplimiento de objetivos,
- la evaluación se hace para comparar alternativas que compiten por el uso de recursos escasos,
- para evaluar hay que explorar objetivos y metas del sistema mayor y de los componentes del sistema proyecto,
- la evaluación usa en parte indicadores sintéticos, que tratan de definir conveniencia en función de un número,
- estos indicadores no pueden resumir el impacto del proyecto en términos de sus múltiples objetivos. Por ello se los acompaña de información complementaria.

IV.E. Evaluación Económica

1. Introducción.

La evaluación económica es la parte del "examen de conveniencia"

que mejor se presta al uso de indicadores sintéticos. En ella, y en la mecánica operativa de algunos indicadores, nos centraremos a partir de ahora.

No obstante ello, ningún proyecto estará bien analizado económicamente (desde el punto de vista privado o desde el punto de vista social) si no se lo acompaña de una buena descripción previa, que ponga en contexto a los indicadores elegidos (situación y análisis económico de la empresa con y sin proyecto, rol del sector agropecuario en el país, y de la colonización dentro del sector y a la luz del desarrollo de la región, etc.)

2. A quién aplicar los indicadores económicos.

Los indicadores sintéticos económicos que vamos a ver se pueden aplicar a nivel privado o social. La técnica operativa es la misma en ambos casos, variando sólo los datos.

a) a nivel privado interesan los costos y los beneficios tal como los define el productor. Así, si él paga un impuesto, éste se deduce de las ganancias o se agrega a los costos,
b) a nivel social interesan, en cambio, beneficios y costos sociales. El impuesto del ejemplo precedente no es otra cosa que apropiación pública del excedente que el proyecto genera. Al aplicar un indicador sintético de los usuales importa el excedente generado, no quién se lo apropia. Cómo asignar recursos sociales en función de ese excedente global, la discusión sobre la forma de repartirlo, es un tema aparte.

Con estos conceptos estamos reproduciendo en gran medida lo discutido en la sección III.B. (Gastos y Costos sociales). Tanto es así que hay quienes denominan "financiera" a la evaluación privada y "económica"

a la social. Pero adviértase que un análisis económico privado puede requerir cosas tales como:

- incluir como costo una depreciación de bienes de capital (que no es gasto),
- considerar el interés de un préstamo como costo, pero no la devolución del principal (siendo ambos gastos),
- registrar como costo del ejercicio un impuesto, aunque él se pague (sea gasto) en otro período.

Resumen de IV.E.

- la parte del examen de conveniencia que mejor se presta al uso de indicadores sintéticos es la relativa al análisis económico del proyecto,

- aun así, los indicadores que se presenten para esto, deberán ser acompañados por información que los ponga en contexto,

- los indicadores que revisaremos pueden aplicarse indistintamente a nivel privado o social. La técnica no cambia, aunque sí cambian los datos a los que las técnicas se aplican,

- a nivel privado interesa la comparación entre costos y beneficios, definidos como le interesan al productor,

- a nivel social interesa la percepción que de costos y beneficios tenga el sistema económico en su conjunto,

- la distinción entre enfoque privado y enfoque social es esencialmente la misma que se hizo entre gastos y costos sociales en III.B.

IV.F. Elementos básicos para el cálculo de los indicadores que se analizarán

Con indiferencia a si la aplicación es a nivel privado o social, hay puntos comunes a estos indicadores que deben destacarse:

1. Sólo interesan los beneficios y costos incrementales que produce el proyecto.

Estos beneficios y costos incrementales se calculan con referencia al mejor uso alternativo que tengan los recursos que se proyecta afectar.

La forma ideal de hacer esto requiere:

a) calcular la mejor evolución posible (del predio, de la zona) sin proyecto, y
b) calcularla con proyecto.

Esto es lo que, bajo el nombre de "prueba con y sin proyecto" se recomienda.

En la práctica, sin embargo, se usa más una "prueba antes y después". El "antes" se define en función del diagnóstico de situación (año cero).

Los incrementos de costos y beneficios, se calculan entonces, por diferencia entre cada período del proyecto y el año cero. Adviértase que esto presupone que los predios y el área de colonización están en un equilibrio estable (en términos físicos y monetarios) del que sólo podrá sacarlos el proyecto.

2. Actualización.

Los indicadores que veremos requieren uniformar, ubicando en un

punto del tiempo, a toda la corriente de costos y beneficios incrementales que genere el proyecto.

Este punto común suele ser al comienzo del proyecto, suponiéndose que ya los resultados del primer año deben actualizarse.

Actualizar, o traer a valor presente, indica que un bien obtenible en el futuro vale menos que un bien disponible hoy.

Esto obedece a la lógica de que entrar en un proyecto es postergar consumo hoy para obtener más en el futuro. La postergación implica una tasa de substitución, un precio, entre consumos en distintos puntos en el tiempo. A este precio se lo llama interés o factor de descuento.

Así un peso hoy es equivalente a $\frac{1}{1 + i}$ al fin de este período.

Y a $\frac{1}{(1 + i)^n}$ al fin de n períodos.

3. <u>El fenómeno de actualización implica una tasa de interés de referencia</u>.

Actualizar para luego determinar si conviene o no afectar recursos al proyecto requiere una noción de "costo de oportunidad" de los fondos invertidos, como valor de referencia.

Dos de los tres indicadores que veremos exigen previa explicitación de esta tasa de actualización. El tercero la calcula como rendimiento interno del proyecto, para luego compararla con la tasa de referencia.

Desde el punto de vista privado, es más o menos claro cuánto puede obtenerse de estos recursos en un uso alternativo.

Desde el punto de vista social, esta preferencia que tiende a desvalorizar la deseabilidad del consumo por parte de generaciones futuras, es de cálculo más difícil.

Pero en ambos casos, ella juega de una u otra manera en los tres indicadores.

4. <u>Las inversiones entran sólo como costo al momento en que se efectúan</u>.

Esto implica que no se aplican los conceptos de interés sobre el capital invertido ni la depreciación de los correspondientes bienes como costos (privados o sociales). Interesa, en cambio, determinar si la corriente actualizada de beneficios genera o no un excedente suficiente para compensar el sacrificio presente que el proyecto requiere.

Si usando la tasa de actualización preimpuesta la corriente de beneficios por los menos se iguala a la de costos, o si el rendimiento "interno" obtenido es al menos igual a la tasa de referencia, el proyecto compensa la depreciación del bien y el costo de oportunidad de la inversión.

Insistamos en que ésta es una característica de los tres indicadores que emplearemos.

Nada impide que se empleen otros indicadores (costo medio privado por unidad producida con y sin el proyecto, por ejemplo) en que se deba calcular la depreciación en base a algún esquema más o menos razonable.

<u>Resumen de IV.F.</u>

- en esta sección se plantean cuatro elementos comunes al uso de los tres indicadores sintéticos a discutirse. Estos elementos se aplican con independencia de si la evaluación es privada o social,

- los beneficios y costos que interesan son incrementales, calcu

lados por diferencia entre el proyecto y su mejor alternativa,

- los valores de costos y beneficios se homogeinizan en el tiempo, usualmente al principio del proyecto, mediante un factor de actualización,

- en los tres indicadores juega un rol de importancia una tasa de interés, determinante del factor de actualización. Esta tasa se necesita como dato para calcular dos de ellos y se emplea como referencia para comparar con el rinde "interno" del proyecto en la tercera,

- las depreciaciones de activo fijo y el interés del capital invertido no se usan como costos. Costo es el valor de la inversión que se requiera y los indicadores advertirán sobre la conveniencia o no de efectuarla.

IV.G. Preparación de los datos para cálculo de los indicadores

1. Tabulación Previa.

Los datos para calcular estos indicadores, expresados como incrementales a la situación sin proyecto (tal vez al año cero) suelen presentarse en el siguiente esquema previo:

COLUMNA	1	2	3 (2+1)	4	5 (4-3)
AÑO	INVERSIONES	COSTOS OPERATIVOS	TOTAL COSTOS	BENEFICIOS	BENEFICIOS NETOS
1					
2					
.					
.					
.					
n					

2. Diferencias entre conceptos privados y sociales.

Las diferencias fundamentales entre los elementos que entran en la definición de uno y otro nivel son las dos siguientes:

a) nivel privado: lo que afecta los resultados desde el punto de vista individual,

b) nivel social: ventajas y desventajas sociales.

Así surgen entre uno y otro varias correcciones posibles. A saber:

a) los impuestos son costo del productor y no costo social,

b) los subsidios suelen reducir el costo privado (fertilizantes baratos, o agua para riego a menos de su costo) pero constituyen costos sociales,

c) el productor no considerará como costo el eventual impacto negativo que su acción tenga sobre otras unidades (efectos tecnológicos externos puros), pero sí debe costearlos la sociedad,

d) el proyecto puede tener beneficios secundarios movilizando una serie de recursos ociosos que no entrarían en producción de otra manera, beneficio que (aunque con mucha dificultad) la sociedad puede tratar de medir,

e) el proyecto requerirá una serie de costos complementarios (salud, educación, asistencia técnica, etc.) que no siempre, pese a ser costos sociales, se cargarán como costo al productor,

f) el productor valorará su producción al precio que espere recibir por ella. Aparte de la corrección que pueda requerirse en razón de impuestos indirectos, la sociedad puede valuarlos conforme a lo que los consumidores estarían dispuestos a pagar en su conjunto. En un mercado entran consumidores que están dispuestos a pagar precios más altos que el que en

definitiva determine la interacción entre oferta y demanda agregada. Se genera así un "excedente de los consumidores" que es mejor medida de la ventaja colectiva que el multiplicar precio por cantidad,

g) en general, muchos mercados pueden estar dando precios que el productor realmente cobrará o pagará y que, sin embargo, no miden correctamente las ventajas sociales relativas. Con la consiguiente dificultad que esto implica, alguna oficina de planeamiento debería estar proporcionando "precios de cuenta" para, al menos, los productos, insumos y servicios con diferencias más significativas entre lo observable en el mercado y lo socialmente conveniente. Si la magnitud del proyecto lo justifica, tal vez el proyectista quiera hacer estas correcciones. La evaluación social seguirá estos precios de cuenta, dados por otros o calculados, y no los de la evaluación privada.

Todo proyecto debería proceder a estas correcciones. Pero son muy difíciles las referentes a efectos secundarios, externalidades y cálculo directo de precios de cuenta, y siempre hay alguna dificultad en subsidios e impuestos indirectos.

Nos quedamos así con una posibilidad conceptual amplia y una operativa que suele reducirse a consolidación en materia de impuestos directos y costos complementarios.

Resumen de IV.G.

- los datos para los tres indicadores que veremos, son similares. Para prepararlos se sugiere un cuadro standard,

- los datos varían según los indicadores se apliquen a nivel privado

o nivel social. Las diferencias más importantes surgen de: impuestos y subsidios, externalidades tecnológicas, efectos secundarios, costos complementarios no cargados al productor (una forma de subsidio propuesta por el proyecto) y, en general, divergencias entre precios de mercado y precios de cuenta,

en la práctica usual, no necesariamente ideal, estas correcciones suelen reducirse a consolidar en materia de impuestos directos y costos complementarios.

IV.H. Los tres indicadores

1. Valor Neto (VN)

Se define conforme a la fórmula:

$$VN = \sum_{i=1}^{i=n} \frac{B_n - C_n}{(1+i)^n}$$

$$VN = \sum_{i=1}^{i=n} \frac{B_n - C_n}{(1+i)^n}$$ en que B_n son los beneficios del año n, C_n los costos del año n (que incluyen la inversión) e i es la tasa de actualización. De acuerdo a este criterio, dada determinada tasa de actualización, se deberán emprender todos aquellos proyectos con VN mayor que cero, y entre proyectos competitivos se elegirá aquél con mayor VN.

2. Tasa interna de retorno (TIR)

La TIR es aquella tasa de actualización que iguala los beneficios actualizados con los costos actualizados, es decir, que hace el VN igual a cero. De acuerdo a ese criterio se deben emprender todos aquellos pro-

yectos con una TIR mayor que una tasa prefijada. En el caso de proyectos alternativos, el cálculo se complica. Considérese el siguiente ejemplo:

	INVERSION INICIAL	BENEFICIOS NETOS AÑOS 1 - 10	TIR	VN AL 8%
Proyecto I	1.000	200	15 %	342
Proyecto II	2.000	360	12 %	416
II - I	1.000	160	9 %	

De acuerdo al criterio de VN se elegiría el proyecto II, y de acuerdo a la TIR, se elegiría el proyecto I. Pero si invertimos 1.000 en el proyecto I, el mejor uso alternativo de los 1.000 que nos sobran serían de acuerdo a los datos, colocarlos al 8% que es el costo de oportunidad de la inversión. Corresponde entonces verificar si el mejor uso alternativo de esos 1.000 no es en realidad usarlos en el proyecto II. La TIR de II - I es 9%. Ella es mayor que el 8%, por lo que el proyecto a seleccionar es el II.

Un ejemplo más exagerado aclara mejor esto: Qué es preferible si disponemos de $ 1.000, colocar $ 10 al 500% y los 990 restantes al 10%, o colocar los $ 1.000 al 30%. Evidentemente, la segunda es la mejor alternativa.

3. <u>Relación Beneficio-Costo (B/C)</u>

$$B/C = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} \frac{B_n}{(1+i)^n}}{\sum_{i=1}^{i=n} \frac{C_n}{(1+i)^n}}$$

De acuerdo a este criterio se deben emprender todos los proyectos con B/C mayor que 1. Entre proyectos alternativos se debe elegir aquél que dé una mayor relación B/C. Este criterio es muy similar al criterio de VN. Pero, a cambio de sugerir una indicación de rendimiento por unidad de recurso, no da la misma ponderación a B que a C.

4. Análisis comprativo de los criterios VN y TIR.

a) VN

i. Ventajas

- Constituye un criterio de aplicación directo en todos los casos, aun en aquellos en que se evalúan proyectos alternativos.

- Permite variar la tasa de actualización en los diferentes años del proyecto. Si bien esta es una ventaja teórica, tiene poca aplicación práctica.

- Permite el uso de una tasa uniforme en todos los proyectos. Esto es importante en casos en que la Oficina de Planificación indique una tasa única a ser utilizada en todos los proyectos del sector público (o al menos del sector agropecuario y/o de la región).

ii. Desventajas

- Es necesario fijar de antemano la tasa de actualización a utilizarse, lo que constituye un punto complicado y controvertido.

- Generalmente de deben presentar alternativas usando diferentes tasas de actualización, lo que alarga el proceso de cálculo.

- Es de uso poco generalizado, especialmente entre los no economistas.

- No indica nada en cuanto a rendimiento por unidad de recurso afectado al proyecto.

b) TIR

i. Ventajas

- No es necesario prefijar la tasa de actualización para calcularla. Esta es una ventaja en parte aparente, ya que siempre se necesita una determinada tasa de actualización como referencia.

- Es de uso más familiar, especialmente entre los no economistas.

- Indica directamente un retorno por unidad de recurso.

ii. Desventajas

- Requiere un cálculo iterativo.

- No siempre selecciona el mejor proyecto alternativo en forma directa.

- En proyectos en que los beneficios netos cruzan más de una vez el eje del cero puede haber matemáticamente más de una TIR.

Ejemplo:

AÑOS	0	1	2
$B_n - C_n$	- 900	1.900	- 1.000

El valor cero sería una TIR, ya que

$$- 900 + 1.900 - 1.000 = 0$$

Pero 1/9 sería otra TIR, ya que:

$$- 900 + \frac{1.900}{1 + 1/9} - \frac{1.000}{(1 + 1/9)^2} = -900 + 1.710 - 810 = 0$$

- No se puede variar la tasa de actualización año a año. Esto, como ya se dijo, es más un inconveniente teórico que práctico dada la realidad operativa de una elaboración usual de proyectos.

- Por su forma de cálculo, la TIR es una tasa promedio. Eso implica que se supone que los fondos generados se vuelven a invertir a la TIR. Esto sólo por casualidad puede ser cierto, ya que en realidad los fondos generados en el proyecto deben se reinvertidos externamente. Este es un punto controvertido y de alguna dificultad teórica

c) <u>B/C</u>

Sus ventajas y desventajas son similares a VN. Pero obsérvese, comparando uno y otro de estos dos indicadores, que:

i. B/C indica rendimiento por unidad, lo que tiende a facilitar algo preguntas sobre eventuales variaciones en la escala del proyecto.

ii. Castiga relativamente a proyectos con mayores costos.

iii. Tiene las desventajas usuales de una relación "Ventas/Costos" y tal vez debiera expresarse como

$$B - CO/I$$

donde CO + I es el C que hemos venido empleando como notación.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO DE CAPACITACION SOBRE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS

8 al 19 de Mayo de 1978
Anolaima, Colombia

EVALUACION

Usted podrá ayudarnos a mejorar el nivel académico llenando este formulario de evaluación.

La información es estrictamente confidencial y anónima. No pretende otro objetivo que el de conocer el criterio de los participantes a fin de revisar la organización, programa, métodos de enseñanza y demás aspectos para permitir mejorar el diseño y ejecución de futuros cursos sobre esta materia.

OBJETIVOS DEL CURSO

1. Capacitar a los funcionarios del SENA que trabajan en el Programa de Capacitación Empresarial Campesina en aspectos de Organización, Planificación y Administración de Empresas Campesinas.

2. Impartir conocimientos que permitan a los instructores del Programa de Capacitación Empresarial Campesina, identificar los recursos físicos, económicos y humanos relacionados con la Organización, Planificación y Gestión Empresarial que les permitan ofrecer una mejor capacitación a los pequeños productores en la administración eficiente de los recursos conque cuenta una Empresa Campesina.

I. ASPECTOS GENERALES

A. En qué forma fue expuesto el objetivo del Curso?

Confusamente ☐

Claramente ☐

B. Considera usted que el objetivo del curso se cumplió en forma?

No se Cumplió ☐

Parcialmente Cumplido ☐

Totalmente Cumplido ☐

C. El curso, según su criterio, ha satisfecho sus aspiraciones?

No ☐

Parcialmente ☐

Sí ☐

D. Cree usted que el curso ofrecido será en el ejercicio de sus funciones profesionales:

No Util ☐

Poco Util ☐

Util ☐

E. Qué sugerencias tiene con respecto a la omisión o inclusión de ciertas partes o temas para mejorar este tipo de Curso.

1. OMISION _____

_____

_____

_____

2. INCLUSION _____

_____

_____

_____

II. ASPECTOS DE ORGANIZACION Y EJECUCION

A. Estima que la Coordinación del curso fue:

Acertada ☐

Desacertada ☐

B. La duración del curso fue:

Corta ☐

Suficiente ☐

Larga ☐

C. Además de las horas de clase necesitó usted utilizar tiempo adicional para consultas o estudio?

SI ☐

No ☐

Observaciones Adicionales: _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

III. ASPECTOS ACADEMICOS Y DIDACTICOS

A. Encontró usted el curso en general:

- Monótono ☐
- Término Medio ☐
- Atractivo ☐

B. Considera usted que el nivel académico de los participantes (alumnos) fue:

- Bajo ☐
- Regular ☐
- Alto ☐

C. El ritmo de trabajo en el curso fue:

- Inadecuado ☐
- Adecuado ☐

D. Le ayudó este curso a desarrollar su capacidad de análisis?

- Nada ☐
- Poco ☐
- Mucho ☐

E. Se podría notar que este curso permitió desarrollar la creatividad de los participantes?

- Nada ☐
- Poco ☐
- Mucho ☐

F. Logró el curso aportar a usted nuevos elementos para desarrollar su trabajo de Campo?

Sí ☐

No ☐

Término Medio ☐

G. De acuerdo con los propósitos del curso, el tipo de material distribuído fue:

Apropiado ☐

Inapropiado ☐

H. Qué otras recomendaciones podría sugerir para organizar este tipo de cursos?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

EVALUACION DE LOS TEMAS

Se espera que usted anote su criterio en relación con:

I. Utilidad del contenido de cada uno de los temas tratados en el curso, de acuerdo con los Objetivos del mismo.

II. Metodología de enseñanza utilizada por los profesores en sus exposiciones.

1. Aspectos teóricos sobre Organización, Planeamiento, Ejecución, Coordinación y Control (Dr. Augusto Donoso).

La materia fue:

Util ☐ Poco Util ☐ No Util ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

La Metodología de Exposición utilizada fue:

Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

2. Recursos Naturales y Financieros (Dr. Augusto Donoso).

La materia fue:

Util ☐ Poco Util ☐ No Util ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

La Metodología de Exposición utilizada fue:

Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

3. Recursos Humanos (Dr. Víctor Hugo Buitrón)

La materia fue:

Util ☐ Poco Util ☐ No Util ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

La Metodología de Exposición utilizada fue:

Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

4. Proceso de Adopción y Toma de Decisiones (Dr. Víctor Hugo Buitrón).

La materia fue:

Util ☐ Poco Util ☐ No Util ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

La Metodología de Exposición utilizada fue:

Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

5. Diagnóstico y Análisis de la Empresa Campesina (Dr. Augusto Donoso)

La materia fue:

Util ☐ Poco Util ☐ No Util ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

La Metodología de Exposición utilizada fue:

Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

6. Metodología para la elaboración de Planes de Producción (Dres.: Augusto Donoso y Víctor Hugo Buitrón).

La materia fue:

Util ☐ Poco Util ☐ No Util ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

La Metodología de Exposición utilizada fue:

Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

7. Práctica de Campo. Visita a Terreno (Dres. Augusto Donoso y Víctor Hugo Buitrón)

La materia fue:

Util ☐ Poco Util ☐ No Util ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

La Metodología de Exposición utilizada fue:

Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

8. Elaboración de un Plan de Producción. Ejercicio (Dr. Augusto Donoso)

La materia fue:

Util ☐ Poco Util ☐ No Util ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

La Metodología de Exposición utilizada fue:

Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

9. El Desarrollo Rural en las Economías Latinoamericanas. (Dr. Ernesto Liboreiro)

La materia fue:

Util ☐ Poco Util ☐ No Util ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

La Metodología de Exposición utilizada fue:

Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

10. Situación actual en Colombia. (Dr. Ernesto Liboreiro)

La materia fue:

Util ☐ Poco Util ☐ No Util ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

La Metodología de Exposición utilizada fue:

Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

11. Modalidades de Formas Asociativas de Producción. Orientaciones. (Dr. Ernesto Liboreiro)

La materia fue:

Util ☐ Poco Util ☐ No Util ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

La Metodología de Exposición utilizada fue:

Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

12. Las Empresas Comunitarias Campesinas en Colombia (Dr. Ernesto Liboreiro)

La materia fue:

Util ☐ Poco Util ☐ No Util ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

La Metodología de Exposición utilizada fue:

Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

13. La Empresa Comunitaria. Su Organización (Dres. Víctor Hugo Buitrón y Ernesto Liboreiro)

La materia fue:

Util ☐ Poco Util ☐ No Util ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

La Metodología de Exposición utilizada fue:

Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

14. La Capacitación Empresarial para los Campesinos (Dr. Hugo Buitrón)

La materia fue:

Util ☐ Poco Util ☐ No Util ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____

La Metodología de Exposición utilizada fue:

Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

Observaciones _____

_____

_____

_____

_____