CURSO SOBRE ORGANIZACION DE EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS

Cúcuta - 17 al 28 de Abril de 1978

16.	Estudio de Mercado y Comercialización	Hugo Torres
17.	Formularios para Registros Contables	Material Didáctico
18.	Gastos y Financiamiento	Julio Gil de Muro
19.	La Capacidad de Dirigir	Víctor Hugo Buitrón
20.	La Cooperativa y la Empresa Comunitaria	José Emilio G. Araújo
21.	La Empresa Comunitaria	José Emilio G. Araújo
22.	La Empresa Comunitaria	Adolfo Rodríguez Bernal
23.	La Empresa Comunitaria como Base para un Reordenamiento Territorial	Jaime Ortiz Egas
24.	Las Empresas Comunitarias Campesinas de Colombia	Mario Suárez Melo
25.	Las Empresas Comunitarias Campesinas en América Latina (Resumen)	Mario Suárez Melo
26.	Las Empresas Comunitarias Campesinas en la Actual Reforma Agraria Peruana	Delegación del Perú
27.	Los Planes en las Empresas Campesinas	Hernán Díaz
28.	Metodología para la Formación de los Instructores	Servicio Nal. de Aprendizaje
29.	Objetivos de la Capacitación Campesina	
30.	Orientaciones para Determinar Modalidades de Formas Asociativas más apropiadas para Diversas Regiones Rurales	Ernesto S. Liboreiro Alvaro Balcázar Vanegas
31.	Problemas Jurídicos de las Empresas Asociativas de Producción	Lorenzo Tolentino Tapia
32.	Programación de la Educación en Empresas Asociativas	Ignacio Ansorena
33.	Evaluación	

IV-1978

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO SOBRE ORGANIZACION DE EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS

PROGRAMA

17 al 28 de Abril de 1978
Cúcuta, Colombia

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO SOBRE ORGANIZACION DE EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS

OBJETIVOS

1. Dar a conocer a los participantes los aspectos básicos sobre organización y administración de las Empresas Comunitarias Campesinas.

2. Permitir analizar las limitaciones que tienen las Empresas Comunitarias y analizar estrategias de gestión y consolidación de las Empresas Comunitarias existentes en la Región.

FECHA DE REALIZACION

17 al 28 de Abril de 1978

LUGAR DE REALIZACION

Cúcuta, Colombia

DIRECCION Y COORDINACION

IICA-CIRA
SENA

PARTICIPANTES

-30 Funcionarios del SENA y del INCORA
-Instructores en Capacitación Empresarial
-Asesores del Programa División Rural
-Promotores de Desarrollo

METODOLOGIA

1. Clases Teóricas
2. Discusiones, comentarios
3. Análisis de la situación de las Empresas Comunitarias en la Zona de Risaralda
4. Visitas a las Empresas Comunitarias de la región.

T E M A S

No. de Horas			Responsable
13		A. El Desarrollo Rural en las Economías Latinoamericanas.	E. Liboreiro
	8	1. Características fundamentales de su funcionamiento.	
	3	2. Evolución histórica en Latinoamérica.	
	2	3. La situación en Colombia.	
3		B. Necesidad de una nueva Estrategia para el Desarrollo Rural. Políticas que formarían parte de ella.	E. Liboreiro
3		C. La Organización de Campesinos y Asalariados Rurales como Condición necesaria para Impulsar el Desarrollo Rural.	E. Liboreiro
	1	1. Papel de la organización de campesinos y asalariados rurales.	
	1	2. Las restricciones impuestas en formaciones económico-sociales capitalistas.	
	1	3. Elementos que pueden contribuír a aumentar la factibilidad de que las organizaciones de campesinos y asalariados cumplan el papel de aceleradores del desarrollo rural.	
4		D. Orientaciones para determinar modalidades de Formas Asociativas más apropiadas para diversas Regiones Rurales.	E. Liboreiro
8		E. Evaluación de Formas Asociativas de Producción	E. Liboreiro
8		F. Aspectos Sociales de Organización de las Empresas Comunitarias.	F. Oliart
	2	1. Las formas asociativas de producción y marco conceptual de la Empresa Comunitaria.	
	3	2. El marco jurídico general, los estatutos y los reglamentos.	
	3	3. La distribución interna del poder y la participación.	

No. de Horas			Responsable
32	G.	Aspectos Económicos y Administrativos de las Empresas Comunitarias.	H. Buitrón y J. Gil de Muro
2	1.	Características	H. Buitrón
6	2.	Visión predial y visión de área	J. Gil de Muro
4	3.	Sistemas de organización y administración de las Empresas Comunitarias.	H. Buitrón
5	4.	Planificación del desarrollo de la Empresa Comunitaria a corto, mediano y largo plazo.	J. Gil de Muro
3	5.	La organización de los servicios y las relaciones con los organismos de apoyo.	H. Buitrón
4	6.	La importancia de los registros contables.	H. Buitrón y J. Gil de Muro
2	7.	La distribución de los excedentes.	H. Buitrón
2	8.	Separación de socios y formas de liquidación.	H. Buitrón
4	9.	Autogestión de la Empresa: Dirección, Coordinación y Control. Capacitación de socios y de los funcionarios de los organismos de apoyo.	H. Buitrón
8	H.	Análisis de los Aspectos de Comercialización para las Empresas Comunitarias	J.P. Torrealba y G. Toro

VHB/iiff.

H O R A R I O

Primera Semana 17 a 22 de Abril de 1978

LUNES 17	MARTES 18	MIERCOLES 19	JUEVES 20	VIERNES 21	SABADO 22
Inauguracion Tema A. El Desarrollo Rural en las Economias Latinoamericanas.	Tema A. Evolución historica en Latinoamerica	Tema C. Papel de las organizaciones de campesinos	Tema E Evaluacion de formas asociativas de produccion.	Tema F. Las formas asociativas de produccion y Marco conceptual de la empresa comunitaria.	Visitas a las Empresas Comunitarias.
Café	Café	Café	Café	Café	Café
Características Fundamentales	Evolución histórica en Latinoamerica. La situación en Colombia.	Las organizaciones de campesinos en función de aceleración del desarrollo rural.	El caso de las Empresas de la zona de Risaralda. Análisis por grupos de trabajo.	El marco jurídco general, los estatutos y los reglamentos.	Grupos de trabajo Entrevista a directivos y socios.
Características Fundamentales	La situación en Colombia. Tema B. Necesidad de una nueva estrategia	Tema D. Orientaciones para determinar modalidades de formas asociativas apropiadas para diversas	Evaluación de formas asociativas de producción.	Estatutos y reglamentos. La distribución interna del poder y	
Café	Café	Café	Café	Café	
de su función movimiento.	para el desarrollo rural. Políticos que formarían parte de ella.	regiones rurales.	El caso de la Empresa de la zona de Risaralda. Análisis por grupo de trabajo	por participación.	

H O R A R I O

Segunda Semana 24 a 28 de Abril de 1978

	LUNES 24	MARTES 25	MIERCOLES 26	JUEVES 27	VIERNES 28
0	Tema 6 Aspectos Económicos y Administrativos de las Empresas Comunitarias Características	Sistemas de Organización y administración de la Empresa Comunitaria.	Organización de los y relaciones con los organismos de apoyo.	Registros Contables	Análisis de los aspectos de comercialización para Empresas Comunitarias.
0	Café	Café	Café	Café	Café
0	Visión Predial y visión de área	Sistemas de Organización y Administración de las Empresas Comunitarias.	Autogestión de la Empresa, Dirección, Coordinación y Control.		
0	Planificación del desarrollo de las Empresas Comunitarias a corto, mediano y largo plazo.	Planificación del desarrollo de las empresas Comunitarias a corto, mediano y largo plazo.	Autogestión de la Empresa. Dirección Coordinación y Control.	Capacitación de socios funcionarios.	Análisis de los Aspectos de la comercialización para las Empresas Comunitarias.
	Café	Café	Café	Café	Café
	Planificación del desarrollo de las Empresas Comunitarias a corto, mediano y largo plazo.	Planificación del desarrollo de las Empresas Comunitarias a corto, mediano y largo plazo.	Registros Contables.	Capacitación de socios y Funcionarios.	Clausura del curso

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO SOBRE ORGANIZACION DE EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS

LISTA DE PARTICIPANTES

17 al 28 de Abril de 1978
Cúcuta, Colombia

CURSO SOBRE ORGANIZACION DE
EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS

17 al 28 de Abril de 1978
Cúcuta, Colombia

PARTICIPANTES

1. Señor
Alvaro Buitrago Castillo
Instructor C.E.C. del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Avenida 11E No. 10-N-73
Cúcuta

2. Agrólogo
Guillermo Casanova Navas
Profesional Asesor del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Calle 3N No. 2-E-53
Cúcuta

3. Señor
Jesús Castro Pérez
Supervisor Programa Rural del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Calle 7 No. 13-E-49
Urbanización Las Acacias
Cúcuta

4. Agrónomo
Ramiro E. Cerda Albuja
Promotor Social del
Ministerio de Agricultura y Ganadería
Teléfono: 744
Latacunga (Ecuador)

5. Ing. Agr.
Jorge Luis Correa Vélez
Asesor Gerencia de la
Caja de Crédito Agrario
Edificio Agrobancario Avdas. 5 y 6 Calle 10
Teléfono: 22506
Cúcuta

6. Señor
Bolney Cuervo Ospina
Promotor Desarrollo Social Campesino del
Instituto Colombiano de la Reforma Agraria - INCORA
Avenida 14 No. 11-69
Teléfono: 26443
Cúcuta

7. Señor
Adolfo Díaz-Granados
Instructor C.E.C. del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Carrera 43 No. 42-40
Teléfono: 329260
Barranquilla

8. Licenciado
Saturnino Flórez Corredor
Director Técnico de Programación del
Fondo Educativo Regional
Calle 9 No. 0-65
Teléfono: 28147
Cúcuta

9. Téc.Agr.
Antonio Ma. Galvis Moreno
Supervisor de Crédito del
Instituto Colombiano de la Reforma Agraria - INCORA
Calle 38N No. 11-E-73
Cúcuta

10. Señor
Heliodoro Gómez Ortega
Supervisor Crédito del
Instituto Colombiano de la Reforma Agraria - INCORA
Calle 10 con Avenida Quinta
Teléfono: 23002
Cúcuta

11. Señor
Hernán González Londoño
Instructor CEC del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Calle Medellín No. 14-64
Teléfono: 20756
Cartagena

12. Ing. Agr.
Jaime Grijalba Palacios
Ingeniero Agrónomo del
Ministerio de Agricultura y Ganadería
Avenida del Maestro No. 746
Teléfono: 531512
Quito, Ecuador

13. Normalista Superior
Carlos Julio Güiza Güiza
Supervisor Crédito del
Instituto Colombiano de la Reforma Agraria - INCORA
Calle 6N No. 15-E-65
Teléfono: 26002
Cúcuta

14. Normalista Superior
Félix María Jaimes Galvis
Supervisor Educación No.Formal y de Adultos de la
Secretaría de Educación F.E.R.
Calle 9 No. 0-65
Teléfono: 23147
Cúcuta

15. Señor
José Ignacio Jaimes Monsalve
Supervisor de Crédito del
Instituto Colombiano de la Reforma Agraria - INCORA
Carrera 19 No. 28-102
Teléfono: 26207
Bucaramanga

16. Señor
Hugo Ramiro Luengas Quiroga
Supervisor del
Instituto Colombiano de la Reforma Agraria - INCORA
Apartado Aéreo No. 367
Bucaramanga

17. Señor
Gabriel Márquez Vélez
Asesor Empresas del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Calle 35 No. 92-8
Teléfonos: 302053 y 301100
Medellín

18. Señor
Carlos Julio Martínez Daza
Supervisor Crédito del
Instituto Colombiano de la Reforma Agraria - INCORA
Calle 4 No. 7-51
Teléfono: 26002
Pamplona

19. Señor
Pablo Emilio Martínez Díaz
Instructor CEC del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Banco de la República, Piso 3o.
Ibagué

20. Señor
José H. Martínez Jiménez
Instructor del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Calle 12A. Sur No. 52-A-27
Teléfono: 552335
Medellín

21. Señor
Diego Ramón Naar Pico
Instructor CEC del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Apartado Aéreo No. 14-90
Teléfono: 20756
Cartagena

22. Normalista Superior
José Antonio Oliveros González
Supervisor Crédito del
Instituto Colombiano de la Reforma Agraria - INCORA
Calle 4A Norte No. 15-E-60
Teléfonos: 26045 y 26002
Cúcuta

23. Méd.Vet. Zoot.
Argemiro Osorio González
Jefe Sector de Risaralda del
Instituto Colombiano de la Reforma Agraria - INCORA
Calle 8 No. 5-17
Teléfono: 26002
Cúcuta

24. Señor
Pablo Emilio Parra Arias
Instructor del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Calle 5 Norte No. 4-29
Teléfono: 41081
Cúcuta

25. Señor
Luis Eduardo Peña Vera
Promotor Desarrollo Social del
Instituto de Desarrollo de los Recursos Naturales
Renovables - INDERENA
Avenida 6a. No. 16-46
Teléfono: 23194
Cúcuta

26. Señor
Luis Alfonso Pérez Castro
Asistente de Parcelaciones del
Instituto Colombiano de la Reforma Agraria - INCORA
Calle 10 No. 5-84 Piso 6o.
Teléfono: 26002
Cúcuta

27. Señor
Jesús Nemesio Pinto
Instructor C.E.C. del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Carrera 15A No. 5-A-10
Teléfono: 2412
Popayán

28. Administrador
Carlos Armando Pinzón Suárez
Instructor del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Centro Agropecuario "La Sabana"
Transversal 75 No. 5-B-68
Teléfonos: 674133 y 674133
Bogotá, D.E.

29. Sociólogo
Alfonso Riveros Mojica
Instructor I.D.C. del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Avenida 2 No. 14-65 Aptdo. 202
Teléfono: 21107
Cúcuta

30. Señor
Luis Ernesto Rodríguez
Supervisor del PMR del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Avenida 0 No. 19-26
Teléfono: 44772
Cúcuta

31. Nut. Diet.
Fanny Suárez Ramírez
Nutricionista Dietista del
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
Avenida 2 No. 9-52
Teléfono: 40230
Cúcuta

32. Señor
David Suescún Hernández
Supervisor de Crédito del
Instituto Colombiano de la Reforma Agraria - INCORA
Avda. Quebrada Seca No. 30-12
Teléfono: 26046
Bucaramanga

33. Señor
José Avelino Toro Robles
Supervisor de Crédito del
Instituto Colombiano de la Reforma Agraria - INCORA
Calle 2A No. 1-26 Colsag - Edificio Seade
Teléfono: 26002
Cúcuta

34. **Señorita**
María Teresa Vallejo Obregón
Trabajadora Social del
Instituto Colombiano de la Reforma Agraria - INCORA
CAN - Avenida Eldorado
Teléfono: 449130
Bogotá, D.E.

35. Señor
Orlando Velásquez Montes
Supervisor de Crédito del
Instituto Colombiano de la Reforma Agraria - INCORA
7C Norte No. 15-AE-23
Teléfono: 26002
Cúcuta

36. Socióloga
María Helena de Vergara
Socióloga del
Instituto Colombiano de la Reforma Agraria - INCORA
CAN - Avenida Eldorado
Teléfono: 449130
Bogotá, D.E.

37. Ing. Ind.
Venancio Vivas Dorado
Profesional Asesor del
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Carrera 73C No. 5-31
Teléfono: 736998
Bogotá, D.E.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO SOBRE ORGANIZACION DE
EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS

ALGUNAS EXPERIENCIAS LATINOAMERICANAS EN EMPRESAS ASOCIATIVAS

Mario Suárez Melo

17 al 28 de Abril de 1978
Cúcuta, Colombia

ALGUNAS EXPERIENCIAS LATINOAMERICANAS EN EMPRESAS ASOCIATIVAS

Mario Suárez Melo*

A. Las dos bases de la Reforma Agraria

En la misma medida en que los países de América Latina han ido avanzando en la realización de sus programas de Reforma Agraria se ha hecho evidente, cada vez con mayor fuerza, que los procesos de cambio de las estructuras agrarias implican el cumplimiento de dos fases.

1. La eliminación de la estructura considerada, inconveniente desde el punto de vista social, económico y político; y

2. la construcción de la nueva estructura emergente que ha de reemplazar a la primera.

Desde 1972 señalábamos/38 cómo el cumplimiento parcial de cualquiera de las dos fases señaladas o la omisión de una de ellas, daría por resultado que el proceso de cambios fuera insignificante, incompleto que no se realizará o que realizándose a medias, permitiera la reconstrucción de la antigua estructura. En síntesis: los procesos de reforma agraria cumplidos "a medias" permiten la subsistencia de la estructura agraria tradicional con algunas correcciones marginales o la coexistencia dentro de la misma estructura, de un sector reformado incipiente frente a un fuerte sector no reformado; o a la creación de una nueva estructura en la cual se obtienen cambios en la titularidad de la tierra, pero se conservan y reproducen los valores de la antigua estructura o el surgimiento de un sector reformado que al no alcanzar su consolidación, permite la reversión del proceso y la reconstitución del latifundio; o simplemente sobreviene de una desorganización generalizada que por sus escasos resultados económicos y sociales, termina desacreditando la idea de la reforma agraria y fortaleciendo por contraste el sector tradicional. De todos estos casos hay ejemplos fácilmente identificables en los países de America Latina**.

---

* Consultor de la actividad Actualización de la Información sobre Empresas Comunitarias Campesinas en Perú, Chile, Colombia, Venezuela y Panamá (VI-C-1121).

** Ramón Fernández y Fernández/21 anota sobre el caso mejicano: "se trató fundamentalmente de una reforma agraria contra, es decir, de una reforma agraria destructiva. Por lo que respecta al régimen que debía sustituír al que se había echado por la borda, los designados fueron mucho menos claros. Se titubeó con mucha frecuencia, se cambió de rumbos... la reforma fue un éxito al romper una estructura económica social, además de injusta desfavorable para el desarrollo económico del país; en este sentido fue un éxito; en cuanto a la estructura nueva que debía sustituír a aquella que quedó destruída, y que en buena hora quedó destruída, allí el éxito ha sido solamente parcial. Allí podemos hablar de éxitos pero también de fracasos. Allí todavía tenemos que seguir pensando en qué debemos hacer, en cómo debemos perfeccionar los resultados de la reforma agraria"... .

Por esta razón a principios de esta década afirmábamos/38 que la preocupación fundamental de los países de América Latina en los años setenta en materia agraria, sería la definición y adaptación de las formas empresariales sobre las cuales debería edificarse la nueva estructura agraria. Aún reconociendo los escasos logros en materia de eliminación de la antigua estructura, anotábamos entonces una realidad fácilmente perceptible: que los países habían avanzado en mayor grado en la eliminación del latifundio, centraban todos sus esfuerzos en la construcción de un nuevo modelo empresarial que les permitiera cumplir finalidades sociales, económicas y políticas del proceso.

Esta afirmación se ha visto confirmada en la realidad. Tanto los ejecutores de la reforma agraria como sus observadores y sus críticos siguen hoy en América Latina preocupados en análisis y experimentación de las formas y modalidades que han de conformar la empresa campesina, unidad básica de la nueva estructura agraria.

Desde luego, no estamos afirmando que las dos fases o etapas de la reforma agraria, de eliminación y de construcción, deben ser sucesivas en su totalidad. Es decir, que terminada la etapa de eliminación, debe procederse a la construcción. Por el contrario, entendemos que es forzoso un alto grado de simultaneidad, pues si se espera a la desaparición total del latifundio para sólo entonces iniciar la construcción de la nueva estructura, la desorganización que se produciría en el intervalo en el sector agrícola anularía en gran parte la posibilidad de realizar el cambio con éxito.

Ahora bien, en la búsqueda de este nuevo tipo de empresa campesina, nuestros países han experimentado desde la propiedad individual hasta la hacienda estatal, pasando por todo un abanico de posibilidades intermedias. Como es claro, el concepto de propiedad imperante en cada país ha sido determinante en las nuevas formas empresariales campesinas. En aquellos países en que impera el concepto clásico de la propiedad, con los atributos tradicionales que le consagraba y regulaba el derecho civil, ha surgido un tipo de empresa individualista en mayor o menor grado. En cambio, en los países en que el concepto de la propiedad ha sido revisado, amoldándolo en su extensión y ejercicio a las crecientes necesidades sociales, se ha producido un proceso de socialización en las nuevas formas empresariales, surgiendo el principio comunitario como elemento esencial. Así se ha ido verificando el abandono progresivo del factor capital por el factor trabajo y como señalaba Ballarín Marcial/2, el centro de gravedad del sistema jurídico se ha ido desplazando de la propiedad a la empresa.

La reforma agraria adquiere así una clara dimensión, pues sería el proceso destinado a la creación o mantenimiento de empresas agrarias, entendiendo éstas como las unidades capaces de responder a los requerimientos económicos, sociales y políticos del campesino. De esta manera, la reforma agraria no implica necesariamente fraccionamiento de prediales, pues se trata de mantener la unidad empresarial, aunque resulta necesario cambiar la titularidad de la antigua empresa y modificar su organización interna, a fin de lograr la redistribución de sus beneficios. Así, sin perder el carácter redistributivo que debe acompañar todo proceso de reforma agraria, la creación, conservación y desarrollo de las empresas agrarias, en el sentido ya expresado, es decir con alcances sociales y políticos y no meramente económicos, se convierte en el eje de la reforma agraria.

B. Diferentes experiencias en Empresas Asociativas

Partiendo de este enfoque trataremos de presentar a continuación un análisis comparativo de las experiencias que en materia de formas asociativas de tenencia y producción se están desarrollando en Venezuela, Panamá, Colombia, Chile y Perú. Debemos hacer, en relación con este intento, tres salvedades previas: (a) Por formas asociativas entendemos tanto las que buscan sólo la cooperación como aquellas que persiguen la integración; (b) no se incluye en este análisis las formas cooperativas clásicas que se vienen desarrollando en varios países, pues este modelo está suficientemente estudiado y comentado. Sólo se hacen algunas referencias a las cooperativas azucareras del Perú por la importancia de estos complejos agro-industriales en el conjunto de la reforma agraria peruana; (c) los comentarios se refieren sólo a las formas empresariales surgidas como consecuencia de la reforma agraria, aunque se reconoce la existencia de otras importantes formas asociativas en el sector no reformado.

Con el propósito de partir de una conceptualización común* que permita hacer las referencias comparativas posteriores, se transcriben a continuación las definiciones de los modelos estudiados en Panamá, Venezuela, Chile, Colombia y Perú**.

---

* Nos parece preferible, para efectos del análisis, partir de los modelos mismos que se están poniendo en práctica y no de algunas tipologías que ya se han intentado. Sin embargo, se anota que resultan de mucha utilidad las clasificaciones intentadas por Jorge Orchard y Jaime Ortiz, que clasifican las empresas en estatales, autegestionarias y congestionarias, según la propiedad, el control de los recursos y la gestión de la empresa. En el primero, el control de los tres factores corresponderían al Estado; en el segundo, a los campesinos socios de la empresa y en el tercero, existiría un sistema compartido después de revestir diferentes modalidades (PRESION CAMPESINA, a REFORMA AGRARIA Y EMPRESAS COMUNITARIAS EN AMERICA LATINA. IICA-CIRA. REUNION. Interamericana de expertos sobre empresas comunitarias campesinas. Santiago - 1973-).

Igualmente, resulta interesante la clasificación propuesta por la FAO y el IICA a la reunión de expertos sobre desarrollo de las estructuras agrarias, celebrada en Berlín-Diciembre 1973. Según esta clasificación, que se basa en el grado de comunitarismo, de autosuficiencia económica y de capacidad decisoria del grupo, se distinguirían tres tipos de empresas, a saber: (a) Formas asociativas simples; (b) Formas asociativas pre-comunitarias; (c) Formas asociativas comunitarias/16.

** Se incluyen aquí las formas de organización que han sido utilizadas en la práctica, a sabiendas de que en algunas de ellas estaban previstos sólo como formas transitorias y que otras, se fueron originando sin respaldo de ninguna norma que expresamente autorizara su funcionamiento.

a. El asentamiento panameño "es una etapa transitorial inicial y económica de los campesinos, durante la cual se explotan las tierras de la reforma agraria, con plena participación de ellos" /32.

b. Las uniones de prestatarios (Venezuela) son: "Organizaciones campesinas dirigidas fundamentalmente a la obtención de crédito y subsidiariamente a la utilización común de otros servicios relacionados con la producción agropecuaria"/42.

c. Las empresas campesinas (Venezuela) han sido definidas como "Organizaciones económicas agrarias de régimen colectivo de personalidad jurídica, las cuales mediante la elaboración de un plan agroeconómico y crediticio suministran servicios básicos para su desarrollo"/43.

d. El Centro Agrario (Venezuela) es "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 agraria"/42.

e. Las empresas comunitarias (Colombia) son: "Una forma asociativa de producción en la cual las cuotas de capital y trabajo se hacen en términos iguales por las mismas personas, las cuales son copropietarias de las utilidades de reserva y capitalización y asumen por igual las responsabilidades de gestión, administración y trabajo"/25.

f. El asentamiento chileno es "la etapa transitorial inicial de la organización social y económica de los campesinos, para explotar las tierras apropiadas desde la toma de posesión material hasta su asignación definitiva"/6.

g. El centro de reforma agraria (Chile) se define como: "La etapa transitoria inicial de la organización de los campesinos destinada a aplicar, evaluar, mejorar métodos y sistemas de organización, manejo y control social de la producción agropecuaria"/39.

h. Los centros de producción (Chile) son: "Una forma excepcional de organizaciones de predios expropiados, que tienden a cumplir actividades altamente productivas y estratégicamente importantes para el desarrollo de la agricultura"/7.

i. Los Comités Campesinos (Chile) son: "Organizaciones transitorias que se crean en un predio expropiado, cuando no hay acuerdo entre los campesinos para formar asentamientos o centros de reforma agraria. Son de carácter informal y carecen de personería jurídica"/11.

j. Las cooperativas agrarias de producción en el Perú son: "Unidades individuales de explotación en común, en las que la tierra, ganado, instalaciones, cultivos, equipos y plantas de beneficio, son de su propiedad, sin individualizar los derechos de sus socios" /13.

k. Las sociedades agrícolas de interés social, (SAIS) del Perú: Se definen como: "una modalidad autogestionaria de empresa campesina, que compensa los desniveles socio-económicos de un área, distribuyendo los beneficios de la empresa colectiva, de acuerdo con las necesidades de desarrollo de cada uno de los grupos campesinos que son sus co-propietarios"/35.

C. Análisis Comparativos

Analizando comparativamente las diversas formas empresariales mencionadas, se pueden sacar algunas conclusiones, no con el propósito de sugerir "modelos", pretensión que sería vana e irreal, sino con el objeto de analizar los aspectos positivos y negativos que se han hecho evidentes con estas experiencias a fin de aportar elementos de juicio que pueden llegar a ser de alguna utilidad para que los participantes de este Curso Taller, todos funcionarios de organismos de reforma agraria de los distintos países de América, valoren los aspectos positivos y traten de adaptarlos a la realidad de sus países y tomen conciencia de los aspectos negativos para no repetir intentos fallidos.

Los puntos que podría someter a la discusión del grupo son los siguientes:

1. Abandono de la dotación individual: El modelo de dotación escogido como unidad básica de la nueva estructura agraria, es una resultante del modelo de reforma agraria que se haya adoptado y éste a su vez está en función de la orientación ideológica de quienes en un momento determinado ejerzan el poder*.

De esta manera, se observa un distanciamiento creciente entre la forma de dotación que consagraron preferencialmente las leyes de reforma agraria en los países estudiados de América Latina y aquellos que realmente se han puesto en práctica por los organismos ejecutores de la reforma agraria. Ciertamente, las leyes, como veremos más adelante, adoptaron prioritoriamente como forma de adjudicación, las asignaciones individuales a los beneficiarios en unidades agrícolas familiares, que era la tendencia predominante a comienzos de la década del 60, en que se expidieron la mayoría de las normas legales pertinentes. Sin embargo, aprovechando enunciados circunstanciales de algunas leyes o vacíos

---

* En el mismo sentido, Antonio García/23 ha afirmado que la naturaleza de la nueva estructura de tenencia de la tierra, formas, alcance y ritmo del proceso se definen de acuerdo a las líneas ideológicas que inspiran y conforman un cierto modelo político de desarrollo nacional y de reforma agraria.

de las mismas, se han ido realizando progresivos ensayos de formas de dotación colectiva y en aquellos países en que se ha mantenido la dotación individual como forma predominante, se han estimulado formas asociativas complementarias de producción. Resumiendo, puede afirmarse que en los procesos de Reforma Agraria de América Latina, se ha descartado la dotación individual en unidades agrícolas familiares como forma de adjudicación, excepción hecha de Chile que después de haber avanzado considerablemente en la experimentación de formas asociativas, regresó, bajo el Gobierno del General Pinochet a la asignación individual.

En efecto, en Colombia, desde los siete primeros años, de ejecución de la reforma agraria, siguiendo los criterios de la Ley No. 135 de 1961 y la tradición que en estos aspectos se había establecido desde 1938, cuando se iniciaron algunos intentos colonizadores, las dotaciones se hicieron casi exclusivamente a familias aisladas. La confirmación de esta tradición individualista aparece clara si de considera que al finalizar el año 1969, el 97.2 por ciento de las tierras distribuídas se habían entregado bajo la forma de unidades agrícolas familiares. A partir de 1970, sin embargo, casi todas las adjudicaciones y asignaciones se realizan bajo un sistema comunitario haciendo las dotaciones en común y proindiviso al grupo campesino. En esta forma el campesino no adquiere un lote de terreno determinado sino, una cuota aparte que transfiere en usufructo a la respectiva empresa comunitaria, obligándose a permanecer en la indivisión. El impulso a esta forma de adjudicación ha superado totalmente el número e importancia de las unidades agrícolas familiares. A principios de 1972, el 62.2 por ciento del total de la tierra transferida a los beneficiarios de reforma agraria se explotaba en forma comunitaria, lo cual indica que la totalidad de las dotaciones realizadas desde 1970, lo fue en empresas comunitarias hasta lograr el desplazamiento de la asignacion individual.

Este desplazamiento de la dotación individual a la dotación comunitaria se atribuye en Colombia a la necesidad de agilizar la marcha demasiado lenta que veníamostrando la reforma agraria; al cambio de enfoque logrado después de la labor de auto-análisis realizado por los propios ejecutores del proceso de Reforma Agraria; a la necesidad de producir un desplazamiento de poder político de las élites tradicionales o la población campesina segregada; a los modernos métodos para inducir la toma de conciencia que se pusieron en práctica al estimular desde el propio gobierno una Campaña Nacional de Organización Campesina, que culminó con la creación de la Asociación Nacional de Usuarios; a la posibilidad de reducir costos administrativos y a la conveniencia de crear factores que impidieran la reversibilidad de la reforma agraria/40.

Oficialmente, el Gobierno de Colombia anunció el abandono de la dotación individual. En mensaje dirigido al Congreso de la República, el Ministerio de Agricultura, después de exaltar las ventajas sociales y económicas de las empresas comunitarias, expresó "la experiencia adquirida en el país en los últimos 10 años, ha puesto en evidencia que es inconducente continuar por el camino de la asignación en parcelas individuales". Y consecuentemente, con lo anterior, se dictó el Decreto 2073 de 1973, para reglamentar el desarrollo de estas empresas en Colombia, determinando su naturaleza y objetivos; estructura administrativa y operativa y los sistemas de financiación, capitalización, promoción, fiscalización y liquidación.

Por otra parte, en Chile las cuatro etapas del proceso de reforma agraria se han caracterizado por otras tantas formas de dotación. En efecto, a la primera etapa que se inicia en 1928 con la creación de la Caja de Colonización y se extiende bajo el amparo de diversas leyes y corresponden a un tipo de dotación individual en parcelas, lotes y huertas familiares/39. La segunda etapa, con la utilización de la Ley 16640, aprobada bajo el Gobierno del Presidente Frei, se caracteriza por la forma provisional de dotación colectiva, denominada "asentamiento"; la tercera, en desarrollo del Gobierno de la Unidad Popular, opta en principio por el Centro de Reforma Agraria, CERA, que constituye una nueva forma de dotación colectiva provisional. Sin embargo, las dificultades políticas con que tropezó la implantación de los CERAS llevó a la adopción de un modelo informal eminentemente transitorio denominado "Comités Campesinos"; y la cuarta etapa, bajo el Gobierno Militar del General Pinochet, que regresa a la asignación en parcelas individuales como forma exclusiva de adjudicación, demostrando así su reacción a la política agraria de la Unidad Popular.

Es preciso enfatizar que tanto el asentamiento como el CERA y el Comité Campesino, eran formas provisionales de dotación. Respecto al asentamiento, la Ley Chilena establece que una vez terminado este período inicial de dotación, que debe durar de tres a cinco años, las asignaciones definitivas se harán en dominio individual a campesinos constituyendo Unidades Agrícolas Familiares. Sólo cuando no sea posible hacerlo de esta manera, se autoriza a la Corporación de Reforma Agraria, CORA, para adjudicarlas bajo formas que respondan al concepto de propiedad comunitaria. Sin embargo, y a pesar de la mencionada previsión legal, las asignaciones definitivas a la terminación del asentamiento no fueron individuales bajo la Democracia Cristiana y la Unidad Popular. En efecto, de 156 asignaciones efectuadas hasta 1971, que beneficiaron a 7.603 familias, sólo nueve que comprendían 562 familias habían sido individuales y el resto se había asignado a diferentes tipos de cooperativas.

Igualmente, y aunque no existían disposiciones legales concretas sobre la forma de asignación definitiva a la terminación del CERA, las declaraciones oficiales sobre el particular señalan que la casa y el huerto se asignarían en forma individual, mientras que la tierra productiva, sólo se asignaría en forma cooperativa/14.

Ciertamente, en Chile el sector reformado, que abarcaba a finales de 1972, cerca del 40 por ciento de la superficie agrícola del país, se había organizado bajo formas asociativas que aunque teóricamente tenían el carácter de provisionales, se tomaron en modelos empresariales permanentes, en virtud de una especie de acuerdo tácito de las fuerzas políticas enfrentadas en el campo.

En efecto, las organizaciones productivas de los beneficiarios de la Reforma Agraria, a fines de 1972 se distribuían así:

Asentamientos	1,013
Centros de Reforma Agraria	274
Comités Campesinos	1,537
Centros de Producción	104
Cooperativas Asignatarias	152

Con el derrocamiento del Gobierno de la Unidad Popular y el ascenso al poder de la Junta Militar de Gobierno, se originó una reacción oficial contra las diferentes formas asociativas e incluso, se produjo la desintegración de las cooperativas asignatarias que ya estaban establecidas como formas permanentes de dotación, de acuerdo con la Ley.

El regreso a la dotación individual en Chile ha tenido una clara intención política. Se trata de utilizar la entrega de títulos de propiedad privada sobre parcelas familiares como una "vacuna contra el marxismo"*. De esta manera hoy en Chile la única forma de dotación es la asignación individual de la tierra en unidades agrícolas familiares**.

En Venezuela, a pesar de que la Ley de Reforma Agraria previó la posibilidad de que las dotaciones fueran colectivas o individuales, la forma básica y casi exclusiva de adjudicación que se ha desarrollado es la propiedad familiar, pero complementándola con la forma de organización destinada a facilitar el desarrollo de las empresas individuales. Como consecuencia de esta política para 1971 sólo un 2,29 por ciento de los beneficiarios estaban bajo formas colectivas de adjudicación de la tierra. En cambio, el 53,5 por ciento del total de adjudicatarios ha recurrido a formas asociativas complementarias representadas en Uniones de Prestatarios, en empresas campesinas o en Centros Agrarios/42.

Finalmente en Panamá, coincidiendo con los criterios del asentamiento chileno, se ha tomado esta forma de asignación colectiva como una etapa provisional que debe durar también de tres a cinco años, mientras que se produce la asignación definitiva en parcelas individuales/34. Para 1972, no podía medirse el grado en que sería desbordada esta previsión, pues aún no se había efectuado ninguna asignación definitiva en este país. Sin embargo, es significativo el hecho de que los campesinos agrupados en la Confederación de Asentamientos Campesinos, CONAC, se han manifestado partidarios de la continuidad de las explotaciones colectivas. Precisamente acogiendo estas solicitudes, se anunció una nueva reglamentación que cambiaría el tipo de adjudicación a la terminación del asentamiento sustituyendo la asignación en parcelas individuales por adjudicaciones a cooperativas.

En el Perú también se ha establecido que las adjudicaciones se hagan prioritariamente a empresas asociativas y sólo subsidiariamente a personas individuales/36.

---

* Declaraciones del Vicepresidente de CORA, Coronel (r) Alberto Aranda. La Segunda. 28 de junio de 1974. Pág. 8 y 9.

** Simultáneamente con esta decisión, se modificó el reglamento para la selección de postulantes a entrega de tierra en la reforma agraria, para: (a) Desconocer el puntaje favorable que antes se daba a los asentados; (b) subir el puntaje de quienes trabajan en el predio antes de acuerdo de expropiación, hayan sido o no asentados; (c) suprimir el puntaje que se asignaba por actitud comunitaria o cooperativa; (d) asignar un puntaje alto a quienes hubieran desempeñado funciones de administrador o mayordomo durante los cinco años anteriores a la expropiación (Decreto 240) de Agricultura.

En efecto, de 5,660.059 hectáreas que habían sido adjudicadas hasta el 28 de febrero de 1975, sólo un 7,8 por ciento se habían entregado bajo formas individuales y el resto, es decir, el 92,2 por ciento estaba adjudicado bajo formas asociativas así: a Cooperativas Agrarias de Producción, el 32,4 por ciento; a Grupos Campesinos, el 11,2 por ciento; a Comunidades, el 8,4 por ciento y a Sociedades Agrícolas de Interés Social, el 40,13 por ciento.

2. Necesidad de adoptar nuevas formas jurídicas: El abandono de los tipos de dotación en parcelas familiares no ha sido complementado con un esfuerzo paralelo destinado a crear modelos jurídicos típicamente agrarios. En los países estudiados puede apreciarse, tal vez con la excepción del Perú, una tendencia a utilizar esquemas jurídicos tradicionales propios de actividades cooperativas civiles o mercantiles para enmarcar las nuevas formas asociativas de tenencia y producción.

Las observaciones realizadas sobre estas nuevas formas de tenencia y los sistemas asociativos de producción campesina, permiten consignar dos apreciaciones: (a) Se han desarrollado modelos originales desde el punto de vista organizacional y (b) estos nuevos modelos, sin embargo, se han enmarcado jurídicamente en ordenamientos normativos tradicionales. Analizando separadamente cada una de estas afirmaciones, tendríamos lo siguiente:

a. Dejando de lado el arquetipo de la propiedad familiar y su consecuente sistema de empresa, las nuevas formas de dotación colectiva y los sistemas asociativos de producción no han sido calcados de los modelos tradicionales, sino elaborados con base en las modalidades propias que aporta cada realidad nacional. Debe abonarse, por tanto, un alto grado de originalidad a los modelos que se presentan como fundamento de la nueva estructura agraria. Existe, por otra parte, un variado repertorio de los mismos, que ya se mencionaron en la parte inicial de este documento, sin contar las formas conocidas genéricamente bajo la denominación de cooperativas que con diferentes modalidades y características, también se han desarrollado como parte importante de la nueva estructura agraria.

b. Sin embargo, esta originalidad inicial ha tenido una limitante en el marco jurídico porque en la mayoría de los casos no existen fórmulas flexibles que permitan tipificar estos nuevos intentos de propiedad y empresa con todas sus notas características. Se ha presentado, entonces, la necesidad de forzar interpretaciones tratando de acomodar estas nuevas empresas a los moldes jurídicos tradicionales. Esto ha planteado obstáculos para el normal desarrollo de las empresas. Como consecuencia de lo anterior, se desconoce en algunos casos la posibilidad de adquirir personería jurídica propia; (como sucedía con los asentamientos en Panamá* y suceden en los centros agrarios en Venezuela); se presentan

* Debe anotarse aquí que en reciente Decreto Supremo de Panamá rectificó esta tendencia, asignándole personería Jurídica propia a los asentamientos.

problemas legales para mantener indefinidamente la indivisión de los predios y garantizar la continuidad de las empresas comunitarias (Colombia); se discute la ubicación de las nuevas formas asociativas entre los diferentes tipos de sociedades que pueden surgir a la vida jurídica bajo formas civiles o mercantiles (Venezuela, Colombia) y finalmente, se han tenido que utilizar formas jurídicas complementarias, para ejercer derechos y adquirir obligaciones. Desde luego, no siempre existe la posibilidad de crear reglamentaciones propias para estos modelos empresariales típicamente agrarios, de acuerdo con las limitaciones de los ordenamientos jurídicos nacionales. Sin embargo, la necesidad transitoria de adaptación no debería hacer perder la perspectiva final consistente en que la nueva estructura agraria demanda nuevos tipos de propiedad social y nuevas formas empresariales que deben obtener su propia tipología jurídica, diferente a las formas tradicionales civiles o mercantiles.

Lo anterior hace relación también a la necesidad de que los ejecutores y los juristas señalen criterios organizativos internos propios. En algunos casos los modelos han alcanzado líneas generales definidas que los tipifican, como el caso de las Sociedades Agrícolas de Interés Social en el Perú o las Uniones Prestatarios de Venezuela o los Asentamientos en Chile y Panamá. En cambio, en otras, aún se está en proceso de definiciones o porque el respectivo modelo está en período de experimentación, o por la indefinición que refleja la situación nacional respecto a la reforma agraria, como es el caso de Colombia, o sencillamente, porque los criterios orientadores están en proceso de estudio, como los Centros Agrarios de Venezuela. Esta falta de líneas generales de organización interna produce, sin duda, una situación de incertidumbre en los beneficiarios de la reforma agraria y, frecuentemente, se convierte en obstáculo para el normal desarrollo de las nuevas empresas.

3. La flexibilidad de los nuevos modelos y el empleo: Uno de los principales problemas que se plantea a los programadores de la nueva estructura agraria es determinar si dentro de las unidades del sector reformado debe quedar incluída toda la población que dependía del antiguo latifundio rural o si, por el contrario, debe aplicarse un proceso selectivo para escoger los beneficiarios, de tal suerte que sólo se vinculen a las nuevas empresas el número de personas que sea aconsejable según criterios agro-económicos.

Simultáneamente con el punto anterior se plantea, casi invariablemente la posibilidad de que los excedentes demográficos del sector rural sean absorbidos fuera de la agricultura. Sin embargo, este último planteamiento suele ser teórico en la misma medida en que los recursos económicos de la mayoría de nuestros países no permite esperar a corto plazo la creación masiva de ocupación urbana para recoger estos sobrantes. Así las cosas, una elemental dosis de realismo obliga a buscar la solución dentro del mismo sector reformado.

El examen de los criterios adoptados por los diferentes países de América Latina, respecto a este punto concreto, permite señalar que en algunos modelos se ha aplicado una rigurosa selección de los beneficiarios con base en minuciosos sistemas de puntaje. Así ha sucedido en el asentamiento, tanto en Chile

como en Panamá, en las adjudicaciones realizadas en Colombia y Venezuela y, con algunas variaciones, en las cooperativas azucareras del Perú.

Esta política de determinar el número de beneficiarios por la cabida agro-económica del predio, que puede ser defendida desde un ángulo estrictamente económico, ha ocasionado una estratificación entre beneficiarios y no beneficiarios originando nuevos desequilibrios. La experiencia de los asentamientos chilenos en esta materia es verdaderamente aleccionadora. En efecto, el sistema de puntaje empleado dividió a los campesinos, pues en la práctica la posibilidad de ser beneficiario quedó limitada casi exclusivamente a los inquilinos de los antiguos predios, quedando eliminados los minifundistas, voluntarios, afuerinos y medieros/17,8,39. La estructura laboral existente en los fundos tradicionales que ocasionaba conflictos entre categorías de obreros, se mantuvo y se acentuó. Se engendraron nuevos problemas ocupacionales pues quienes no resultaron favorecidos con la selección, se vieron forzados a buscar empleo o a arrendar su trabajo a los ex-compañeros, convertidos en nuevos propietarios. Se mantuvo así una relación patrón-obrero dentro de un marco de dominación-sumisión que, obviamente contradecía la finalidad del proceso. Es significativo el hecho de que el mayor porcentaje de los costos en los asentamientos chilenos se invirtió en contratación de mano de obra/26. La organización se convirtió así en una empresa "cerrada", pues los mismos asentados se negaron a que ingresaran nuevos beneficiarios, alegando la disminución de utilidades que éstos les significaría. Incluso, se han presentado situaciones conflictivas de pre-huelga de los hijos contra los padres, reclamando su derecho a ser considerados como nuevos asentados. En esta forma, se reproducen en el asentamiento los valores individualistas y capitalistas que se trataba de eliminar en la nueva estructura agraria/39.

Sin embargo, los mismos países conscientes de esta situación, han reaccionado en contra de ella. Por ejemplo, los Centros de Reforma Agraria en la tercera etapa de la reforma agraria chilena, no exigieron un proceso de selección sino que tomaban como miembro a todos los campesinos que venían trabajando permanentemente en el predio o predios afectados. Como consecuencia de lo anterior, no existía en este modelo mano de obra asalariada en forma permanente, pues quienes llegaban a desempeñar esta actividad se consideraban como miembros del Centro.

En la última etapa de la reforma agraria chilena caracterizada como ya vimos, por las adjudicaciones familiares, ha recobrado plena vigencia el problema de la selección de beneficiarios. Es más, teniendo en cuenta los nuevos criterios de selección, están resultando excluídos de las adjudicaciones, campesinos que no sólo eran trabajadores de los predios afectados, sino que ya habían sido miembros de los asentamientos y de los CERAS, en calidad de beneficiarios de la reforma agraria.

Un poco más tímidamente, el Centro Agrario en Venezuela, también ha abierto una posibilidad amplia, al considerar que al Centro pueden vincularse como miembros activos, además de los beneficiarios de las dotaciones, quienes, "se integren a consecuencia del desarrollo agro-industrial, de comercialización o de servicios de dotación" y como miembros afiliados con derechos limitados,

quienes tienen relaciones permanentes con la comunidad, mediante aprobación previa del Comité Administrativo.

En el mismo sentido, ha venido operando el modelo de las SAIS en el Perú, pues aunque no constituye fuente de trabajo, para todos los campesinos de la zona, si reportan beneficio regional que no se circunscribe a los trabajadores directos, sino a todas las comunidades de la zona, convirtiéndose así la empresa campesina en un instrumento de verdadero desarrollo local y dando origen a un proceso de socialización de excedentes que más adelante se examinará.

También debe anotarse, los problemas regionales que han surgido en las zonas cañeras en la costa del Perú, originados en el hecho de que las cooperativas azucareras en un principio sólo acogieron como socios a quienes están vinculados a la antigua hacienda dejando que subsistieran cordones de miseria formados por campesinos no beneficiarios que circundaban el área próspera de la nueva empresa campesina.

Tal vez sea oportuno mencionar aquí como ejemplo de la posibilidad opuesta, el antecedente del ejido mexicano que, en principio no se constituyó con la mira de que se convirtiera en una empresa agrícola, sino que fue un mecanismo para distribuír la tierra a todos los campesinos aspirantes, sin utilizar sistemas de selección bajo el criterio de que se les estaba restituyendo un derecho que históricamente les correspondía/5. Sin embargo, cuando bajo la orientación del General Cárdenas, se trató de hacer del ejido la base de la agricultura productiva, de darle verdadero carácter empresarial a través de la explotación colectiva, se tropezó con el inconveniente de que ya existía una insatisfactoria relación hombre-tierra, que representaba un minifundio institucionalizado/22.

En definitiva el problemas que se plantea consiste en evitar que el proceso de reforma agraria produzca el empeoramiento de las condiciones de algunos de los trabajadores rurales que se proponía beneficiar. En efecto, si antes todos los trabajadores de los predios afectados subsistían de alguna manera de la actividad de estos predios que estaban manejados con criterios de la agricultura tradicional, por qué, con el propósito de lograr un mayor grado de eficiencia, el proceso de reforma agraria ha de significar la expulsión de quienes no resultan seleccionados a través de los sistemas de puntaje?

A la pregunta anterior surge una respuesta obvia; las nuevas empresas deben incluír a la totalidad de los trabajadores rurales que antes dependían en alguna forma del predio o predios afectados. Sin embargo, esta respuesta debe analizarse frente a una innegable realidad: la dimensión de cada empresa sólo permite generar un máximo de ocupación, más allá de este límite no se produce una solución para nadie, sino que se mantiene una desocupación disfrazada para todos. Se pueden ubicar a todos los campesinos de una zona como "beneficiarios", pero esto solo logrará un efecto estadístico, pues el problema continuará sin solución.

Aquí surge a nuestro juicio el reto más importante que se presenta a la nueva estructura agraria, y concretamente a las nuevas empresas campesinas emergentes de proceso de cambios en el sector rural. Las nuevas empresas deben solucionar en conjunto, el problema de generación de nuevos empleos en el sector rural. Este objetivo no podrá lograrse en la medida en que la nueva estructura agraria no se construya sobre formas asociativas bien sea de propiedad o de producción. La subsistencia de una agricultura en esfuerzos individuales de campesinos aislados, no permitirá la creación de nuevos empleos y la reforma agraria no alcanzará a ser solución del problema agrario.

Por lo anterior resulta de la mayor importancia el modelo de las SAIS en el Perú, que están siendo instrumentos para una capitalización regional, creando nuevas fuentes de empleo en sus mismas zonas de operación. La nueva empresa agraria se convierte así en unidad básica para el desarrollo regional en su conjunto.

Por esto también cada vez se afirma con mayor insistencia la necesidad de identificación de actividades complementarias de la agricultura que deban ser estimuladas para la creación de nuevos empleos en el mismo sector rural. Surge en este terreno la agro-industria que podría abarcar un extenso campo desde procesos rudimentarios de limpieza, clasificación de productos agrícolas hasta sistemas altamente tecnificados de procesamientos de estos mismos productos y la realización de actividades complementarias*.

Resulta, por tanto, indispensable que el esfuerzo de estas nuevas empresas campesinas y, sobre todo, el esfuerzo estatal esté dirigido a lograr la rápida capitalización de ellas que, a su vez, debe estar en función de creación de nuevos empleos y de un desarrollo regional.

4. Socialización de los excedentes: Intimamente unido al resto que se plantea a estas empresas sobre creación de nuevos empleos, debe considerarse el tema de si los excedentes económicos que se obtienen en las nuevas empresas con el respaldo técnico institucional y financiero del Estado, deben aprovechar solamente a los campesinos que han aportado su trabajo en forma permanente a la empresa que los genera.

En efecto, una de las limitaciones que deben afrontar los programadores de la nueva estructura agraria, es la falta de conciencia de clase en el sector campesino. Esto desde luego impide la generación de un sentimiento de solidaridad. Por ello se advierte una tendencia consistente en que los grupos campesinos beneficiarios de la reforma agraria se empiezan a constituír en sectores privilegiados en relación con el resto del campesinado. Existe, pues, el peligro de que las acciones de Reforma Agraria se conviertan en instrumentos para mantener y profundizar las diferencias económicas, en lugar de producir su desaparición.

---

* La Universidad de Chile ha preparado un documento sobre agro-industrias dirigido a un seminario agro-industrial que se realizará próximamente, en el cual se identifican más de cien actividades agro-industriales. José Garrido Rojas y Norman Sepúlveda Bidegaín "consideraciones sobre agro-industrias" Santiago, mayo 1975. Anexo No. 1.

La posibilidad de que, a través de la acumulación de actividades en una misma empresa campesina, se originen marcadas estratificaciones económicas en relación con otros grupos campesinos, obliga a pensar en mecanismos, que permitan trasladar parte de los excedentes económicos generados por las nuevas formas asociativas de producción a sectores campesinos más necesitados.

Previsiones sobre esta materia se tomaron en Chile y en el Perú. En efecto, en el Centro de Reforma Agraria de Chile, se dispuso una socialización de una parte de las utilidades que se destinan a un fondo de compensación y capitalización comunal, que vendría a ser un mecanismo institucional para compensar las pérdidas de otros centros y para estimular su capitalización. El porcentaje de utilidades que se destinaría a este fondo, no se precisó oportunamente. Tampoco se definió en su momento la forma de organización de este fondo, su composición, manejo y atribuciones, circunstancias que originaron una natural expectativa en los sectores campesinos.

Por otra parte, las Sociedades Agrícolas de Interés Social en el Perú desarrollando una de sus finalidades explícitas, la de compensar los niveles socio-económicos de un área, extienden sus beneficios no sólo a sus trabajadores directos, sino entre las comunidades de la zona. Esta es una de las principales características de las SAIS peruanas que obedece a los antecedentes históricos del modelo. En efecto, hecha la expropiación, de los grandes latifundios ganaderos de la Sierra Central del Perú, quedaban vigentes otros problemas relacionados con la forma de adjudicación que se utilizaría, pues los latifundios tradicionales incidían negativamente no sólo sobre los trabajadores directamente vinculados a las explotaciones, sino sobre toda la región.

El problema fundamental consistía en que en la misma región coexistirían los trabajadores de las fincas expropiadas y algunas comunidades dedicadas a actividades agropecuarias marginales, que mostraban igual o mayor grado de miseria y atraso. Por tanto, era preciso que la nueva explotación conciliara tres objetivos básicos: (a) mantener una organización empresarial eficiente sin incrementar desproporcionadamente el número de trabajadores permanentes; (b) conservar la forma de vida en común y la propiedad comunal de todos los elementos de la explotación y; (c) contribuír a solucionar los problemas económicos, sociales y culturales de la región y no limitarse solamente a la solución de los problemas de sus propios trabajadores.

Estos antecedentes explican la decisión tomada por el Gobierno Revolucionario, en virtud de la cual se formó una cooperativa entre los diferentes niveles de trabajadores del antiguo latifundio y constituída ésta se dispuso su asociación con las comunidades colindantes para formar una nueva persona jurídica, la Sociedad Agrícola de Interés Social que, entonces, recibió la adjudicación. Los beneficiarios de la acción de reforma agraria no fueron pues sólo los trabajadores directos de la antigua finca, sino todos los campesinos de la región. La participación de cada comunidad en la respectiva SAIS se determinó en forma inversamente proporcional a su grado de desarrollo. De esta manera, la cooperativa de trabajadores directos de la finca tiene una participación en las utilidades, según el porcentaje que se le haya asignado en la Sociedad Agrícola de Interés Social y el resto de las utilidades aunque no se

distribuyen físicamente, corresponden a las comunidades socias y se invierten, preferencialmente, en actividades de desarrollo económico y social, presentándose por tanto, una socialización de los excedentes/35.

En las Cooperativas Agrarias constituídas para manejar; los complejos agroindustriales azucareros en la costa del Perú se observa que los mayores rendimientos logrados* se han traducido en una mejora de las remuneraciones a los trabajadores, que alcanzó un promedio de 7350 soles por mes**, en incremento de los niveles de educación, salud y recreación y en un alto volumen de excedentes distribuídos en 1971 representaron 204 millones de soles y en 1972, 205 millones de soles***. Todos estos logros sólo han beneficiado a los 24548 socios de las cooperativas y a sus familias, mientras que otros campesinos que aportan su trabajo como obreros temporales, y las poblaciones "satélites" de estos complejos, permanecen marginadas de estos beneficios.

Esta situación ha ido corrigiéndose paulatinamente. Primero, se planteó la necesidad de establecer sistemas de compensación entre las 12 cooperativas agrupadas en la Central de Cooperativas Agrarias de Producción Azucarera del Perú (CECOOAP) pues entre ellas existían notables diferencias en cuanto a facilidades, recursos y rendimientos. Posteriormente, se ha permitido la incorporación de los trabajadores temporales en calidad de socios a las cooperativas, con lo cual se les garantiza el derecho a participar de todos los beneficios de las cooperativas y finalmente, se están dando pasos para que la acumulación de excedentes de estos complejos permita extender los beneficios educacionales y de salud a las regiones donde están situados los ingenios, y, simultáneamente, crear industrias locales que produzcan el desarrollo de la micro-región. Esto último es, por el momento, una meta cuyo logro depende del grado de solidaridad social que alcancen los propios socios de las cooperativas y de las acciones que el Gobierno Revolucionario intensifique en esta dirección.

El planteamiento del problema, ilustrado con los ejemplos anteriores, puede resultar bastante simple. En efecto, fácilmente puede concluírse que debe existir un límite en los excedentes distribuibles a los miembros de estas empresas asociativas, más allá del cual se produciría un enriquecimiento en

---

* Muy esquemáticamente estos rendimientos pueden resumirse así: (a) en 1974 se molieron más de nueve millones de toneladas métricas, cantidad que sobrepasa en más de dos millones de toneladas métricas el volumen de caña que molieron los ingenios en el año 1968, anterior a su afectación; (b) la producción de azúcar de 96° obtenida en 1974 representó un incremento del 28 por ciento respecto a 1970 y supera la máxima producción obtenida por los antiguos ingenios; (c) los rendimientos de caña por hectárea cosechada y por hombre empleado ascendieron y los coeficientes de eficiencia, sacarosa perdida en bagazo, colaza, miel final e indeterminados, son cada vez más favorables en relación con los mismos coeficientes en los ingenios expropiados.

** El cambio oficial es de 43.38 soles por dólar.

*** Todas estas informaciones estadísticas han sido tomadas de las publicaciones y documentos internos de la Central de Cooperativas Agrarias de Producción Azucarera, CECOOAP.

perjuicio de otros campesinos que permanecen en situación de miseria. El exceso sobre este límite, cuya fijación varía en cada caso, debería beneficiar, a través de diversos mecanismos de compensación, a los demás campesinos, en aplicación de elementales criterios de solidaridad.

No obstante, la socialización de los excedentes, que fomentaría la solidaridad de clase y produciría una distribución más justa de los beneficios de la reforma agraria, evitando nuevos desequilibrios en el sector rural, plantea otro problema de fondo relacionado con el desestímulo inicial que puede llegar a producirse en los nuevos empresarios. Esta fue precisamente la causa del fracaso de los Centros de Reforma Agraria en Chile, modelo que tuvo que ser descartado por el mismo Gobierno de la Unidad Popular, pues los campesinos, principalmente los miembros de los asentamientos, se opusieron a que las utilidades de su trabajo se transfirieran a otros campesinos.

Esta posibilidad de compensación de excedentes no ha sido desarrollada ni en Panamá, ni en Venezuela, ni en Colombia, países en los cuales su sólo enunciado produciría, en la etapa actual, una crisis en las nacientes formas de empresas asociativas.

En el Perú, las informaciones recogidas permiten suponer que los trabajadores de los antiguos latifundios ganaderos han aceptado la nueva situación. Sin embargo, en algunos círculos ha surgido la inquietud sobre la posibilidad de que los trabajadores directos de las explotaciones ganaderas empiecen a cuestionar el hecho de que las comunidades colindantes, sin vincularse al esfuerzo productivo, estén obteniendo un beneficio de su cuota parte sobre el capital de la empresa. Ciertamente se estaría utilizando en tal caso un criterio capitalista, el de la renta producida por el Capital, para lograr una socialización de los excedentes.

De la misma manera, las asambleas de las cooperativas azucareras en el Perú han tenido como central de controversia estas formas de compensación de excedentes que, como anotamos antes, han ido logrando aceptación gradual entre los socios encontrándose aún en etapa de discusión.

5. Estructura Interna: Un análisis de las formas asociativas de producción de los casos estudiados pone de relieve la inexistencia de una reglamentación que evite el surgimiento de grupos privilegiados dentro de la misma organización empresarial. Es más, en algunos casos la organización está reglamentada en tal forma que de hecho se introducen las causas para futuras desigualdades. En las Uniones de Prestatarios de Venezuela, por ejemplo, pueden ser miembros tanto los pequeños como los medianos agricultores y cada cual recibe las utilidades de acuerdo al rendimiento de su parcela. Un estudio de ocho casos/43 indicó que en 1969, el 21,6 por ciento de los prestatarios recibió el 69,3 por ciento de los ingresos, mientras que el otro extremo el 78,4 por ciento de los prestatarios obtuvo el 30.7 por ciento de los ingresos, circunstancia que necesariamente conforma una nueva estructura de clases dentro de la organización. Por otras parte, entre las fuentes de formación de patrimonio de las empresas campesinas del mismo país, figuran certificados de aportación de los socios, cuyo monto depende de las posibilidades económicas de cada uno. Así en la distribución de las utilidades no se tiene en cuenta solamente el factor trabajo, sino también, este aporte de capital, por el cual se recibe una utilidad adicional. Este hecho unido a la posibilidad de que la empresa surja por

la reunión de titulares de patrimonio familiares cuyo aporte en tierra sería también desigual, hace que este modelo contenga implícitamente las bases para la estratificación interna de la empresa. En el nuevo modelo de los Centros Agrarios de Venezuela se ha tratado de disminuír estas posibilidades de estratificación interna, pero es dudoso que se alcance en la práctica este objetivo por el tratamiento diferente que reciben los "socios activos" en comparación con los "socios afiliados" y porque además, las Uniones de Prestatarios y las empresas existentes en el Centro conservan propia identidad con las características ya anotadas.

En cuanto hace a los modelos de asentamiento, tanto en Panamá como en Chile, las diferencias internas pueden surgir por la falta de reglamentación clara acerca de la extensión y el uso de las parcelas individuales. En el caso panameño incluso algunos asentados ceden a otros, bajo diversas modalidades la explotación de su parcela/41.

En México la estratificación interna del ejido está dada por la inexistencia de controles dentro del mismo, lo cual dá margen a violaciones de la ley en cuanto al arrendamiento de parcelas y a concentración de tierras ejidas, en las manos de unos pocos ejidatarios. Contribuyen también a mantener esta estratificación las diferencias de los recursos en tierras y crédito que reciben los distintos grupos de ejidatarios.

En Chile, a través de las llamadas regalías de "consumo y goce", que representan la concesión de una porción de tierra para la explotación individual, y del "talaje" que es un derecho de pastoreo para un número determinado de animales propios, se han ido produciendo desequilibrios. Esto porque, en definitiva, la extensión de estos derecho ha estado en función de la capacidad económica de cada asentado, que pueda ir incrementándolos mediante el pago de un canon. Invariablemente, los pliegos de peticiones de los asentamientos han incluído, como punto fundamental el aumento de los "goces" y los "talajes", notándose además que a medida que aumenta el tamaño de éstos, disminuye el número de jornales dedicados a la explotación en común y, en consecuencia se aumenta la contratación de mano de obra/29.

Precisamente, el modelo chileno de los Centros de Reforma Agraria pretende corregir esta situación, señalando un máximo de extensión para los "goces" y circunscribiendo el "talaje" a lo necesario para mantener una cabeza de ganado mayor. En otras palabras, se proyecta que el "goce" y los "talajes" adquieran un carácter complementario de subsistencia para el asentado y, en ningún caso, se convierta en instrumento de lucro adicional y en factor de desequilibrio.

La reglamentación de las empresas colombianas en este aspecto aún no está totalmente elaborada. En efecto, mientras que en las primeras definiciones oficiales sobre empresas comunitarias, se incluía como uno de los elementos esenciales, la igualdad de los aportes de capital y de trabajo/25, en la nueva reglamentación se elimina la igualdad de aportes como nota esencial de la definición. Desde luego, no se la prohibe expresamente, pero al omitirla, se permite implícitamente que en las empresas se conserven o reproduzcan las escalas económicas que amenazarían la solidaridad y la unidad de la organización.

Resulta pues del mayor interés enfocar este problema y tomar las previsiones del caso para que en la Unidad Básica de la nueva estructura agraria no se reproduzcan estratificaciones sociales internas a consecuencia de desequilibrios económicos implícitos en los mismo modelos. Evidentemente, no sería concordante con un esquema comunitario una forma empresarial campesina que estimulara la competencia basada en desigualdades, en lugar de incentivar el ascenso social, económico y político de la clase campesina, partiendo de la solidaridad y de la cooperación entre socios iguales.

6. Mecanismos de participación efectiva dentro de la empresa: Ligado a lo anterior, deben analizarse las previsiones que se han tomado para garantizar la efectiva participación de los campesinos en las decisiones relacionadas con el manejo y la orientación de sus empresas.

La fórmula ritual consistente en la emisión de opiniones o de votos en una asamblea general, parece perder eficacia en la misma medida en que aumenta el tamaño de las empresas. Las exigencias planteadas por el surgimiento de la nueva estructura agraria demanda instrumentos efectivos para que se cumpla una participación real consciente y permanente de todos los campesinos en las decisiones que en una u otra forma, habrán de afectarlos. Por esto los nuevos modelos de empresas comunitarias deben prever mecanismos para que la participación no sea puramente formal.

Podrían señalarse en este campo las variaciones introducidas por lo Centros de Reforma Agraria en Chile y por los Centros Agrarios en Venezuela. En los primeros se han creado equipos de producción que además de ejecutar los diferentes trabajos productivos, mantienen una participación permanente sobre las decisiones relacionadas con la marcha de la empresa, pues los jefes de estos equipos junto con el presidente de la asamblea general y los consejeros elegidos en ellas, forman el Comité de Producción que es el órgano de administración del Centro.

En los Centros Agrarios de Venezuela, la estructura primaria está constituída por lo grupos de base, que están integrados por 30 miembros como máximo, vecinos entre sí y que en realidad constituyen el núcleo de donde parten todas las decisiones de la organización. De estos grupos de base surgen las comisiones especializadas que se crean para la atención de asuntos concretos y que tienen autonomía para discutir los aspectos de su especialidad.

En concordancia con esta organización interna, se celebran dos clases de asambleas: las seccionales y la general. Las asambleas seccionales son las formadas por los integrantes de una comisión especializada y sus dicisiones son obligatorias para todos sus miembros. La asamblea general se convierte así en un organismo de decisión de segundo grado puesto que hasta los miembros del comité administrativo, que es el órgano ejecutivo del Centro, se nombran por los grupos de base y se presentan a ratificación en la asamblea general.

Problema similar se plantea en las cooperativas azucareras en el Perú que han sido catalogadas como las más grandes del mundo. Una sola de ellas, la ex-hacienda Casa Grande, tenía una extensión un poco más pequeña que Bélgica, y en conjunto, explotan 115.000 hectáreas y ocupan cerca de 28.000 trabajadores, de los cuales dependen más de 200.000 personas/10. Con estas dimensiones resulta imposible poner en práctica los mecanismos cooperativos tradicionales de participación. Por esto, la Asamblea General ha pasado a ser una reunión de delegados que se eligen por votación secreta de todos los miembros de la cooperativa. Los socios, sin embargo, se reservan el derecho de nombrar, también por votación directa y secreta, los Consejos de Administración y Vigilancia.

La elección de los delegados a la Asamblea General se hace por sectores y por regiones. Así, los trabajadores de campo, fábrica, administración y servicios, lo mismo que las distintas áreas geográficas eligen, por separado, sus delegados. La Asamblea General elige Comités Especializados que constituyen el principal factor de integración de las cooperativas por su labor permanente frente a los socios y su actividad de asesoría para el Consejo de Administración.

Los ejemplos mencionados ponen de presente que las empresas que han adquirido cierta dimensión han adoptado canales permanentes de participación de todos sus miembros.

7. Participación de los funcionarios oficiales en las nuevas empresas: las circunstancias mismas en que el proceso de reforma agraria se ha desarrollado en los países de América Latina y la "mentalidad de dependencia" producida por la estructura agraria tradicional han llevado en mayor o menor grado, a que no pocos de los organizmos de reforma agraria traten de ocupar el rol de los antiguos patronos. Estos intentos paternalistas guardan una proporción inversa al avance del proceso de reforma agraria. Ciertamente, en aquellos países donde la marcha de reforma agraria ha sido más lenta, existe un mayor grado de "dirección oficial" que va disminuyendo paralelamente con la modificación y la profundización del proceso.

Lo anterior plantea, entonces, el problema de determinar hasta qué punto debe llevarse la intervención de funcionarios oficiales en el funcionamiento de los nuevos modelos empresariales. Ciertamente en éste, como en la mayoría de los aspectos relacionados con la formación de la nueva estructura agraria, no puede darse en respuesta única. En el intento de conciliar la participación y la capacitación con la orientación y supervisión oficial, se presentan diversas posiciones.

Por ejemplo, en los asentamientos de Panamá estaba prevista la formación de una sociedad entre la Comisión de Reforma Agraria, CRA, y los asentados para la explotación comunitaria del predio. El surgimiento de esta sociedad debía ser un paso casi simultáneo a la constitución del asentamiento pues se suponía que éste funcionara a través de aquella. Sin embargo, como hasta hace poco no se ha firmado ningún contrato de sociedad en los asentamientos que estaban funcionando y éstos carecían de personería jurídica propia, la CRA

había asumido la representación de los campesinos y efectuaba por ellos, todas las operaciones relacionadas con los aspectos externos de la explotación. Esto a su vez produjo un alto grado de ingerencia dentro de la organización interna de las empresas mismas. De mantenerse esta situación, es previsible que esta etapa privisional no pueda alcanzar adecuadamente el objetivo de capacitación campesina que se pretendía lograr. Afortunadamente, esta política aparece en principio rectificada por medio de las disposiciones que dan personería jurídica a los asentamientos.

Apreciaciones similares se han formulado respecto al asentamiento chileno, pues a pesar de la constitución oportuna de las sociedades para la explotación del predio, la CORA conservó el poder de decisión sobre los aspectos que en conjunto constituían el marco estructural dentro del cual opera la empresa/19. Se limitó así la participación de los asentados sólo a las decisiones internas y se obstaculizó de hecho la capacitación campesina en el contacto con el mercadeo o con las instituciones financieras comerciales.

Sin embargo, si se comparan las diferentes reglamentaciones dictadas para los asentamientos en cumplimiento de la evolución que experimentó el modelo, se puede notar como la CORA fue disminuyendo su intervención. En los "Centros de Reforma Agraria" se eliminó la participación de la CORA en la administración correspondiendo ésta directamente a los beneficiarios.

En las Uniones de Prestatarios de Venezuela se han verificado también/43 los resultados negativos de la equivocada actitud de los funcionarios oficiales que no cumplen el papel de "asesores" que teóricamente se les asigna, sino que realizan la planificación de los programas de crédito sin participación de los miembros de la Unión, produciendo como consecuencia un total divorcio entre lo planificado y lo realmente ejecutado. La situación ha llegado al punto de que la planificación del crédito se ha convertido en un requisito simplemente burocrático, sin incidencia real en la gestión agrícola de la Unión/43. Justamente, reaccionando contra esta política, el Instituto Agrario Nacional estimuló a través de equipos polivalentes de promoción, la participación consciente de los campesinos en sus organizaciones. Por esto, tanto en las empresas agrarias como en los centros agrarios y en las nuevas uniones de prestatarios, el rol de los funcionarios oficiales se modificó a fines del pasado gobierno regresando a su actividad de "asesores".

Debe mencionarse aquí la reacción de la Federación Campesina de Venezuela por la metodología que utilizaron los funcionarios del IAN en la constitución de los centros agrarios, que, según los directivos de la mencionada Federación, estaría desplazando a los dirigentes campesinos. Esto plantearía otro problema relacionado, no ya con la participación de los funcionarios oficiales en el funcionamiento de las empresas, sino con el papel que éstos deben cumplir en la etapa de promoción y organización. Ello conduce a determinar hasta dónde es legítima que los ejecutores de una política intervengan directamente en la promoción y constitución de las unidades que le han de servir de punto de partida y si esta intervención puede llegar hasta la sustitución de quienes han venido ejerciendo, nominal o realmente, un liderazgo campesino. Jugaría aquí diversas consideraciones, cuyo análisis excede los objetivo de este apretado resumen.

En Colombia, se observa que los asesores destacados por el INCORA para prestar asistencia técnica tienden a tomar el rol de directivos de las empresas. Esta situación que es más acentuada en las regiones de la Costa Atlántica, tiene antecedentes en el manejo que en este mismo sentido se ha dado a las cooperativas promovidas por el organismo de reforma agraria. Sin embargo, debe exponerse que el programa masivo de organización campesina que se adelantó, está contrarrestando esta situación y la intervención de los funcionarios oficiales, está adquiriendo el papel de asesoría que teóricamente se les asignaba desde un comienzo.

La sola adopción de las nuevas formas de tenencia que se han venido analizando ha producido, con cierto grado un considerable cambio en las relaciones de los funcionarios oficiales con los beneficiarios de la reforma agraria. Existen ejemplos que muestran cómo algunos agentes de organismos de reforma agraria llegaron a asumir el papel que cumplía antes el capataz, manteniendo y agravando a veces una relación de tipo autoritario, respaldada por la investidura oficial/31.

Resulta ilustrativa la experiencia de las cooperativas azucareras del Perú. Inicialmente, los representantes del Gobierno en ellas tuvieron la calidad de INTERVENTORES. Posteriormente, se transformaron en ADMINISTRADORES y, luego fueron sustituídos por los COMITES ESPECIALES DE ADMINISTRACION, en los cuales participaban los obreros y empleados del Complejo Agro-Industrial. Poco a poco, la intervención oficial ha ido cediendo el paso a los representantes de los socios, adquiriendo un grado creciente de autonomía que es ya casi total. Los Gerentes de estas cooperativas son nombrados por el Gobierno, pero de ternas presentadas por los socios. Sin embargo, se mantiene la posibilidad de que los socios remuevan al Gerente en cualquier momento, con lo cual se establece un mecanismo para balancear el poder.

Los casos estudiados permiten observar que la promoción estatal ha sido indispensable para la formación y avance de grupos asociativos y comunitarios, pues éstos no han surgido espontáneamente, dadas sus condiciones culturales. Sin embargo, se anota como conclusión que la participación de los funcionarios estatales debe ser inversamente proporcional al grado de capacitación del grupo empresarial, y por tanto provisional sin ceder a la tentación de perpetuarla, so pretexto de la falta de capacitación campesina.

8. Sujeción de las adjudicaciones de la delimitación predial anterior. En la parte de los países estudiados, las dotaciones han seguido al patrón de las afectaciones. En otras palabras, así como se compran o expropian las fincas, predio por predio, así también se verifica la adjudicación de las mismas, predio por predio. Las nuevas empresas se organizan, por tanto, respetando los linderos del fundo original. Esta es la política adoptada en los asentamientos, tanto de Chile como de Panamá, en las empresas comunitarias de Colombia y en las Uniones de Prestatarios de Venezuela/32,39.42.

Esta correspondencia entre predio expropiado y empresas constituídas ha conllevado limitaciones que obstaculizan la ejecución del proceso de reforma agraria. En efecto: (a) se dificulta la planificación por regiones no pudiendo establecerse programas integrados de producción, infraestrutura, asistencia técnica o crediticia/20; (b) se mantiene una deficiente utilización de los recursos naturales, pues la discontinuidad de los predios impide en la práctica la adopción de un plan coordinado para la plena utilización de los recursos y para la adecuada conservación de los mismos; (c) se desaprovechan las ventajas de las economías de escala; (d) se multiplican los gastos administrativos y; (e) se desperdician obras de infraestructura que por el tamaño de los predios no proporciona todo el rendimiento posible. Además de los factores mencionados, este sistema de dotación predial puede llegar a generalizar dos limitaciones que ya se han mencionado respecto al asentamiento chileno. En primer término se señala, que este sistema de dotación ha contribuído a que se mantenga en los campesinos una visión recortada del problema agrario y del proceso de cambio, reduciendo las perspectivas de los beneficiarios a una visión predial que generalmente no excede los linderos físicos del fundo. Casi que al parcelamiento físico de los asentamientos ha correspondido un parcelamiento mental de los asentados. En segundo lugar, las dotaciones predio por predio mantienen una organización atomizada que impide la integración del sector campesino, disminuyendo sus posibilidades económicas y políticas.

Puede advertirse sin embargo, una reacción en contra de este sistema de dotación predial. En el Perú se ha señalado una clara política al respecto, que está sintetizada en los siguientes términos: "el ámbito de estas empresas no tiene por que coincidir con la delimitación predial pre-existente; mientras que el procedimiento de afectación se hace fundo por fundo, la adjudicación no tiene por que respetar la estructura predial anterior. Al contrario, precisamente no pretende crear, siempre que sea posible empresas nuevas, que estén al margen de las irracionalidades de la estructura anterior" /37.

En Venezuela, para superar la situación pre-existente de las adjudicaciones predio por predio, se impulsó el Centro Agrario tratando de integrar a los campesinos que han sido dotados individual y colectivamente en un mismo lugar o en lugares próximos. Precisamente se asignó a estos centros la planificación integral de los terrenos comprendidos en el área de su respectiva jurisdicción. Así, aunque no se está operando un cambio en el sistema de dotación se ha adoptado una previsión complementaria destinada a aminorar los posibles efectos negativos ya mencionados.

También se anota que en Chile, uno de los puntos de diferenciación entre el asentamiento y el Centro de Reforma Agraria es, precisamente este de la dimensión de la explotación, pues se disponía que los Centros no se constituyeran predio por predio, sino que abarcarían varios de los anteriores fundos, para constituír explotaciones regionales.

Así como resulta objetable la adjudicación predio por predio, por las desventajas ya anotadas, derivadas de la reducida extensión de las explotaciones que impediría aprovechar las ventajas de las economías de escala, puede resultar inconveniente también por el extremo opuesto. Es decir, por realizar la adjudicación predio por predio cuando éstos son demasiado grandes, pues se produce un sobredimensionamiento de la empresa. Esto puede estar sucediendo en alguna de las SAIS peruanas, en las cuales al no fraccionar los extensos latifundios ganaderos de la sierra, se han seguido manejando como una sola empresa, cuando la extensión excesiva hace que, realmente, no exista unidad de empresa y que los trabajadores de las diferentes zonas dentro de la misma finca, no tengan contacto entre sí. Esta situación plantearía serios interrogantes económicos y sociales, que seguramente serán objeto de revisión por quienes están manejando estas situaciones.

9. Objetivos de la promoción y reforma en los sistemas de prestación de servicios: parece oportuno hacer un llamado de atención sobre la correspondencia que debería existir entre un tipo de empresa que se pretenda crear como punto de partida para la nueva estructura agraria y los sistemas de promoción que utilizan las agencias ejecutoras de la reforma agraria.

Aunque no existe una información sistemática al respecto, puede observarse que generalmente las actividades promocionales se dirigen casi exclusivamente a obtener una capacitación técnica de los beneficiarios y avanzando un poco más, adiestrarlos en la mejor combinación y utilización de los distintos factores que, en conjunto, determinan la actividad productiva.

Sin embargo, no hay esfuerzos coordinados destinados a que los sujetos de reforma agraria cumplan las otras finalidades que se asignan a la nueva empresa agraria. La capacitación para la participación plena y para la superación social no parece estarse desarrollando como ingrediente necesario del proceso, aunque no existe investigaciones empíricas sobre el particular, podría afirmarse, a título de hipótesis, que el fracaso de algunas empresas o la reproducción de los valores tradicionales que se está presentando en algunos modelos, según las anotaciones ya hechas, se deben en gran parte a la falta de una promoción integral.

Se requiere por tanto, realizar un esfuerzo masivo que permita generalizar algunas experiencias aisladas que se han efectuado o que se están iniciando, como en el caso de Venezuela y el Perú/44 para utilizar métodos de inducción de toma de conciencia y de capacitación para una efectiva participación y organización de los beneficiarios de la reforma agraria.

Unido a lo anterior se observa que no se han producido, con la rapidez que demanda el proceso, cambios en la metodología de prestación de servicios al sector rural. La prestación del Crédito y de la Asistencia Técnica, siguen realizándose como una actividad paternalista que supone la existencia de campesinos aislados. Los métodos de prestación de estos servicios no se han actualizado para atender a una clientela asociada originándose frecuentemente conflictos por el rechazo de las relaciones de tipo impositivo que pretenden poner en práctica algunos funcionarios.

D. Observaciones Finales

Todos los temas de discusión mencionados anteriormente parten de una premisa, que por obvia, no ha sido comentada expresamente; las empresas campesinas deben tener un rendimiento económico satisfactorio. El principal elemento de cohesión en estas empresas es el rendimiento económico, circunstancia que a menudo olvidan los teóricos. Las conquistas sociales y políticas del campesino sólo se consolidarán en la medida en que sus empresas se consoliden económicamente. De lo contrario, como ha sucedido frecuentemente, se produce una desbandada de los socios y las empresas se unen por el peso de sus propias deudas.

Los puntos comentados no pretenden, en modo alguno, crear una visión pesimista sobre las empresas asociativas, sino resaltar las dificultades que deben superarse para que estos modelos alcancen plenamente la superación económica, social y política del campesino en América Latina.

Parece indispensable, que los técnicos de reforma agraria de nuestros países reflexionen un poco sobre la profundidad y alcances de estos procesos sociales para que nos sigan permitiendo la realización de experiencias con modelos teóricos y la aplicación de divagaciones seudosociológicas alejadas de nuestra realidad. No tenemos que inventarnos un campesino ideal, no tenemos que trabajar con una "abstracción del campesino", para recetarle modelos que nosotros creemos que responden a sus valores y aspiraciones, pero que realmente están muy distantes del ellos.

No existen fórmulas únicas ni modelos milagrosos. Cada país, cada región, cada zona, necesita un esfuerzo de adaptación de las formas empresariales para que respondan efectivamente a las esperanzas del hombre del campo. Es éste el reto irrenunciable que se plantea a quienes se sienten identificados con la necesidad de cambio de las estructuras agrarias en América.

BIBLIOGRAFIA

1. ARANDA, A. Segunda Declaración. Santiago de Chile, CORA, 1974. pp. 8-9

2. BALLARIN MARCIAL, A. Derecho Agrario., Madrid Revista de Derecho Privado, 1965. 380 p.

3. _____ . Propiedad y Empresa en la Base del Reformismo agrario. Revista de Estudios Agro-Sociales (España) No. 76 7-52. 1971.

4. CENTRAL DE COOPERATIVAS AGRARIAS DE PRODUCCION AZUCARERA DEL PERU. Documentos Internos. Lima, CECOAP, s.f.

5. CENTRO DE INVESTIGACIONES AGRARIAS, MEXICO, D.F. Estructura agraria y desarrollo agrícola en México; estudio sobre las relaciones entre la tenencia y el uso de la tierra y el desarrollo agrícola de México. México, D.F. CDIA, 1970. 3v.

6. CENTRO INTERAMERICANO DE DESARROLLO RURAL Y REFORMA AGRARIA. Anotaciones preliminares para el análisis del estado de la reforma agraria en Colombia. In Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. La reforma agraria en América Latina. III. La reforma agraria en Chile, Colombia, México y Perú. Santiago de Chile, FAO, Oficina Regional para América Latina, 1970. 3v.

7. COMISION NACIONAL AGRARIA. COMITE POLITICO TECNICO. Documentos Santiago de Chile, CORA, 1972.

8. COMITE INTERAMERICANO DE DESARROLLO AGRICOLA. Tenencia de la tierra y desarrollo socio-económico del Sector Agrícola; Chile. Santiago de Chile, Unión Panamericana, 1966.

9. CONSULTA DE EXPERTOS SOBRE DESARROLLO EN LAS ESTRUCTURAS AGRARIAS EN AMERICA LATINA VILLA BORSIG, BERLIN-TEGEL, 19 NOVIEMBRE 1 DICIEMBRE, 1973. Desarrollos en las estructuras agrarias de la América Latina. Berlín, FAO, 1974. pp. 12.

10. CUNLIFFE LAÑAS . Las Cooperativas Agrarias Azucareras en el proceso de Reforma Agraria. Lima, Central de Cooperativas Agrarias Azucareras del Perú, 1972. pp. 16

11. CHILE: CORPORACION DE REFORMA AGRARIA, DEPARTAMENTO JURIDICO. Documentos internos. Santiago, CORA, s.f.

12. CHILE: DIRECCION GENERAL DE REFORMA AGRARIA Y ASENTAMIENTO RURAL. Documento de trabajo 2-75. Santiago de Chile, Ministerio de Agricultura Unidad de Estadística, s.f.

13. CHILE: LEYES, DECRETOS etc. Decreto Supremo No. 240-69-AP. Reglamento de Cooperativas Agrarias, Cooperativas Comunales y Sociedades Agrícolas de Interés Social. Art. 95. Santiago de Chile, CORA, s.f.

14. CHILE: LEYES, DECRETOS, etc. Ley 16640 de reforma agraria. Santiago de Chile, Nascimiento, 1967.

15. CHILE: MINISTERIO DE AGRICULTURA. Memoria 1973-1974, Anexo No. 2.

16. CHONCHOL, J. Quién reemplaza al patrón fundd Panorama Económico (Chile) No. 265:28 1971.

17. _____ . Orientaciones fundamentales de la política agraria del Gobierno Popular de Chile. Santiago de Chile, Ministerio de Agricultura.

18. DELGADO, O. Las élites del poder versus la Reforma Agraria In ed. Reforma Agraria en la América Latina. México, D.F. Fondo de Cultura Económica, 1965. pp. 189-231.

19. DOMINGUEZ, O. Evaluación social de los asentamientos de la Reforma Agraria de Chile. Santiago de Chile, Instituto de Capacitación e Investigación en Reforma Agraria, s.f.

20. ECHENIQUE, J. Las expropiaciones y la organización de asentamientos en el período 1965-1970. In Alaluf, D. et al. Reforma Agraria Chilena; seis ensayos de interpretación Santiago de Chile, ICIRA, 1970. p. 106.

21. FERNANDEZ Y FERNANDEZ, R. El problema agrario actual. Chapingo, México, Escuela Nacional de Agricultura, 1971.

22. _____ . Las formas de cooperación y de integración en la agricultura. México, D.F. , s.e., Parte I; pp 18,28. 1971

23. GARCIA, A. La nueva estructura de tenencia y producción. In Seminario Latinoamericano de Reforma Agraria y Colonización, Chiclayo, Perú, 29 de Noviembre-5 de Diciembre, 1971. Documentos y ponencias. Chiclayo, Perú, Ministerio de Agricultura, 1971. p. irr.

24. GUNDER FRANK, A. Tipos de reformas agrarias In Delgado, O. ed. Reformas Agrarias en América Latina; procesos y perspectivas, México, D.F. Fondo de Cultura Económica 1965 pp. 184-188.

25. INSTITUTO COLOMBIANO DE LA REFORMA AGRARIA. Adjudicaciones y empresas comunitarias. INCORA, Subgerencia Jurídica, 1970. 7 p. (Mimeografiado)

26. JOLLY, A.L. BREVIS Y LE FEUVRE, O. Estudio económico de los asentamientos. Santiago de Chile, ICIRA, 1970. 142 p.

27. LANGE, O. Planificación y desarrollo. Buenos Aires, Alvarez, 1963.

28. MARTINEZ RIOS, J. Reforma Agraria; conflicto y consenso; el caso latinoamericano. México, D.F. Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, 1965.

29. ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION E INSTITUTO DE CAPACITACION E INVESTIGACION EN REFORMA AGRARIA, SANTIAGO DE CHILE. Evaluación preliminar de los asentamientos de la reforma agraria en Chile. Santiago de Chile, FAO-ICIRA, 1968. pp. 42,35,63.

30. ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION. La reforma agraria en América Latina. Santiago de Chile, FAO, Oficina Regional para América Latina, 1970. v.I. p. 202.

31. _____ . Informe del Comité Especial sobre Reforma Agraria. Roma, FAO, 1971 78 p. (C 71/22).

32. ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS. Carta de Punta de Este; establecimiento de la Alianza para el Progreso dentro del marco de la operación Panamericana. In _____ . Alianza para el progreso; documentos oficiales emanados de la Reunión Extraordinaria del Consejo Interamericano Económico y Social a nivel ministerial, celebrado en Punta del Este, Uruguay, del 5 al 17 de Agosto de 1961. Washington, D.C., Unión Panamericana, 1961 pp. 5-24 (OEA/ser. H/XII.1). Español.

33. PANAMA. COMISION DE REFORMA AGRARIA. Informe anual; 1965. Panamá, CRA, 1966. 38 p.

34. _____ . Memoria. 1970. Panamá, CRA, 1970.

35. PERU. MINISTERIO DE AGRICULTURA. Sociedad Agrícola de Interés Social Cahuide, Tupac Amaru, Pachacutec, Ramón Castilla, Huancayo, Perú. Ministerio de Agricultura, Zona Agraria X 1971. 28 p.

36. SEMINARIO LATINOAMERICANO DE REFORMA AGRARIA Y COLONIZACION, CHICLAYO, PERU, 29 NOVIEMBRE-5 DICIEMBRE, 1971. El marco institucional; aspectos administrativos. In _____ . Documentos y ponencias, Chiclayo, Perú, Ministerio de Agricultura, 1971. p. irr.

37. SOCIEDAD AGRICOLA DE INTERES SOCIAL. Creación de la revolución peruana, Lima, Dirección General de Reforma Agraria, 1971.

38. SUAREZ MELO, M. Las empresas comunitarias campesinas en América Latina IICA-CIRA. Mimeografiado No. 149. 1972. 34 p.

39. _____ . Las empresas comunitarias campesinas en Chile, IICA-CIRA, Mimeografiado No. 146 (versión preliminar), 1972 pp. 6,9,10,13, 15, 19, 29.

40. _____ . Las empresas comunitarias campesinas en Colombia. IICA-CIRA. Mimeografiado No. 148 (versión preliminar) 1971. p. 32.

41. _____ . Las empresas comunitarias campesinas en Panamá, IICA-CIRA. Mimeografiado No. 145 (Versión Preliminar), 1972 pp. 6-11, 17, 20, 21.

42. SUAREZ MELO, M. Las empresas comunitarias campesinas en Venezuela, IICA-CIRA. Mimeografiado No. 147 (versión preliminar) 1972 pp. 6-11-17,20,21.

43. VENEZUELA. INSTITUTO AGRARIO NACIONAL. Programa experimental de uniones de prestatarios. Caracas, IAN. Departamento de Promoción, Capacitación y Organización Campesina, 1971 pp. 5 194 p.

44. _____ . Proyecto de Estatutos In _____ Centros Agrarios; nuevas dotaciones. Metodología IAN. Folleto No. 1, 1971. pp. 89. 133 p.

CURSO SOBRE ORGANIZACION DE EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS

ANALISIS DE COMERCIALIZACION

1. Introducción

1.1 Objetivos de la charla:

Analizar los aspectos de comercialización de las empresas comunitarias campesinas y los requerimientos de organización y administración.

1.2 Problemática de comercialización en las empresas comunitarias campesinas.

1.2.1 Las empresas comunitarias campesinas como un sistema económico:
Insumos-Productos-Bienes de consumo-

1.2.2 Problemas que comunmente enfrentan los canales de comercialización y afectan a las empresas comunitarias campesinas.

1.2.2.1 Heterogeneidad de producción-mercados reducidos.

1.2.2.2 Inestabilidad de mercados.

1.2.2.3 Escasos compradores-precios injustos.

1.2.2.4 Mala organización de canales, altos costos, deterioro de productos.

1.3 Conceptos básicos:

1.3.1 Mercadeo, comercialización (enfoques).

1.3.2 Mercado.

1.3.3 Mercadeo en el desarrollo rural.

1.3.3.1 Productos, consumo especialización.

1.3.3.2 Separación productos-consumo-servicios.

1.3.3.3 Mercadeo crece geométricamente.

2. Funcionamiento de Mercados

2.1 Demanda-factores determinantes-elasticidades.

2.2 Oferta-factores determinantes.

2.3 Equilibrio.

2.4 Formación de precios en mercados agropecuarios.

2.4.1 Tipo de mercado.

2.4.2 Tipo de producto.

2.4.3 Tendencias, ciclos, estacionalidad.

2.5 Acción de gobierno.

2.5.1 Precios de sustentación.

2.5.2 Información, normalización.

2.5.3 Infraestructura.

2.5.4 Organización y reglamentación mercados.

3. Funciones y Organización del Mercadeo

3.1 Funciones de mercadeo.

3.1.1 Transporte, almacenamiento, clasificación, procesamiento o elaboración, compra-venta.

3.1.2 Información, normalización, financiamiento y asunción de riesgos.

3.2 Canales, márgenes y costos de mercadeo.

3.3 Casos de mercadeo de empresas comunitarias campesinas.

4. Metodología para el Planeamiento del Sistema de Mercadeo en las Empresas Comunitarias Campesinas

4.1 Estudios de diagnóstico:

4.1.1 Planeamiento de la investigación.

4.1.1.1 Tipo diagnóstico.

4.1.1.2 Cobertura.

4.1.1.3 Objetivos e hipótesis.

4.1.1.4 Tipo de información.

4.1.1.5 Fuentes de información.

4.1.1.6 Evaluación de la información disponible.

4.1.1.7 Selección de la información.

4.1.1.8 Materiales y métodos.

4.1.1.9 Tiempo y costos.

4.1.1.10 Diseño formularios.

4.1.2 Recopilación de antecedentes necesarios y mecanismos para hacerlo.

4.1.3 Tabulación y preparación de tablas para análisis.

4.1.4 Análisis y proyecciones (técnicas de análisis y procedimientos).

4.1.5 Resultados.

4.1.6 Redacción de informes y presentación de resultados.

4.2 Programación de acciones:

4.2.1 Con base al diagnóstico estudiar alternativas de solución.

4.2.2 Fijación de objetivos y metas.

4.2.3 Planeación, localización y operación de servicios.

4.2.4 Costos por servicios. Alternativas.

4.2.5 Puntos de nivelación e indicadores financieras para asegurar el éxito.

4.3 Implementación:

4.3.1 Estrategias y políticas de acción.

4.3.2 Recursos legales, financieros y humanos, según alternativas planteadas.

4.4 Organización y administración:

4.4.1 Importancia, tipos, finalidad.

4.4.2 Participación de los usuarios, responsabilidades

4.4.3 Financiamiento del sistema, para infraestructura y para capital circulante.

Abril, 1978.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

CURSO SOBRE ORGANIZACION DE
EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS

ANALISIS DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO RURAL EN LATINOAMERICA

Ernesto S. Liboreiro

María Cristina Perramon de Liboreiro
Diego Jaramillo Gómez
Alvaro Balcázar Vanegas

17 al 28 de Abril de 1978
Cúcuta, Colombia

ANALISIS DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO RURAL EN LATINOAMERICA

Ernesto S. Liboreiro

María Cristina Perramon de Liboreiro
Diego Jaramillo Gómez
Alvaro Balcázar Vanegas

1. INTRODUCCION

Aunque hace más de un lustro que finalizo la primera década del desarrollo de las Neciones Unidas y ya estamos en el segundo lustr de la segunda, los resultados logrados a nivel mundial y americano son sumamente exiguos. Las disparidades en la distribución de los recursos y en los beneficios del crecimiento se han visto aumentadas, al igual que los niveles de desempleo y subempleo. Las condiciones de extrema pobreza en amplísimas y crecientes capas de la población rural han persistido y los flujos de migraciones rurales con su secuela de conflictos sociales, se han agravado. Finalmente, la utilización irracional de los recursos naturales se ha convertido en una nueva fuente de preocupación.

Los intelectuales, políticos profesores universitarios, funcionarios internacionales, etc. haciéndose eco de la angustia resultante, tanto a nivel de los sectores afectados por la pobreza como de los que ven amenazados sus privilegios, han reaccionado generando una serie de concepciones y acciones para solucionar, en algunos casos y para paliar, en otros, los problemas apuntados.

La velocidad alcanzada en la generación de estas teorías, estrategias/1 y políticas ha dificultado una gestión adecuada de ellas. A esto se agrega, como dice Buchanan/2:

"... que los científicos sociales se están convirtiendo cada día en especialistas estrechos de algún pequeño segmento de una subdivision concreta de la antropología la economia la ciencia política o la sociología".

Por otra parte como dice el mismo Buchanan/3

"... la cascada de investigaciones en las ciencias sociales publicadas en forma de libros y revistas parece suscitar graves problemas en tres direcciones: para los científicos sociales actuales y en potencia para la formación universitaria superior en las ciencias sociales y para el desarrollo de estas ciencias en los países subdesarrollados".

Los problemas que anunció Buchanan en 1965 conservan todo su vigor, en las ciencias sociales en general y, en el mismísimo campo del desarrollo rural.

No escapan a este problema los organismos internacionales preocupados por este vital desafío del desarrollo rural. Incluso podría decirse que la envergadura que este problema representa para ellos es mayor que para otro tipo de organismos, como las universidades, ya que la vorágine de acciones en las que se ven involucrados les dificulta a menudo dedicar parte de sus recursos a la reflexión serena de estos temas. Pero la importancia de este problema se agudiza también por la posición de liderazgo que algunos organismos internacionales

1/ Se designará con el nombre de estrategia a un conjunto, relativamente coherente de políticas económico-sociales que definen tanto los énfasis relativos que se conceden a diferentes componentes básicos de la actividad económico-social, como la dirección que se les desea imprimir, con la finalidad de alcanzar ciertos objetivos.

2/ BUCHANAN, Norman. El propósito de estos estudios panorámicos en HAHN, F.H. y MATTHEWS, R.C.O., CHENERY, H., BHAGWATI, J. y MEYER, J.R., Panoramas contemporáneos de la teoría económica. Tomo II: Crecimiento y Desarrollo, Alianza Editorial. Madrid 1970. p. 13.

3/ Ibidem. p. 14

Varios organismos internacionales han dedicado atención y recursos al análisis de nuevas estrategias para promover el desarrollo rural. En 1973 se constituyó en la Oficina Regional para la América Latina de la FAO, un grupo interdisciplinario con el objeto de estudiar y definir conceptos, políticas y estrategias sobre desarrollo rural integrado, con el fin de adecuar la cooperación técnica que debe presentar la FAO a los países de la región en esta materia/1. Dicha Oficina Regional ya había iniciado, en el año 1974, el estudio de casos de desarrollo rural integrado, mediante visitas exploratorias a ciertos proyectos relevantes en Colombia, República Dominicana México y Panamá/2. Las delegaciones latinoamericanas a la XII Conferencia Regional de la FAO para America Latina interpretaron que el desarrollo rural integrado forma parte del desarrollo general de los países/3. y que el desarrollo en América Latina debe abordarse como un proceso de cambio estructural/4. que implique no sólo el aumento de la producción, sino modificaciones en las instituciones y, en forma muy importante, la participación creadora de toda la población. Varias delegaciones surgieron que el concepto de complementariedad entre desarrollo rural integrado y reforma agraria contenido en el documento LARC/74/5 debía ser precisado en el sentido de que esta última constituye el fundamento esencial de aquél. Por otra parte el Banco Mundial/5 dice asimismo que

---

1/ Informe aprobado por la etapa técnica de la conferencia. Decimotercera Conferencia Regional de la FAO para América Latina. Ciudad de Panamá. Panamá 12 al 23 Agosto de 1974. LARC/74REP/3. p.2
2/ Ibidem. p.3.
3/ Ibidem. p.3.
4/ Ibidem. p.4.
5/ WORLD BANK The assault on World Poverty. The John Hopkins University Press. Baltimore and London. June 1975. Chapter 2.

"Land reform, however, must precede any massive input of resources into small farms or rural works where the incidence of onerous tenancy is high, the distribution of land is estremely skewed, or the rural oligarchy controls credit and marketing institutions appropriating for itself the bulk of the input and even the income generated by rural works".

El Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) también se ha mostrado interesado en nuevas estrategias para el desarrollo. Prueba de ello es su patronazgo en conjunción con el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) del Primer Seminario Internacional de Proyectos de Desarrollo Rural Regional/1. Finalmente, y a manera de ejemplo puede citarse también el interés de la Fundación Ford en esta misma temática/2.

La importancia que tiene el análisis de estrategias alternativas también resulta del trabajo de Irma Adelman, Cynthia T. Morris y Sherman Robinson/3. Estos autores afirman, basándose en tres investigaciones con metodologías diferentes, que son la estrategia y los procesos los que determinan los impactos más significativos de cambio económico en los pobres y no las políticas individuales, lo realmente importante es la conjunción de políticas cuyo impacto es mayor que la simple sumatoria de los componentes individuales/4. La mayoría de las políticas individuales, con la excepción de las transferencias financieras aunque impliquen recursos bastante importantes, no tienen efectos duraderos. Las transferencias, por otra parte para tener tales efectos requieren ser

1/ Ver la memoria de la reunión que se celebró del 10 al 19 de Septiembre de 1972, en Bogotá, Colombia, públicada por el CIID y el ICA. p. 93.

2/ ROCHIN, Refugio I. Integrated Rural Development: Lessons from the Colombian Experience. Paper prepared for the Ford Foundation Seminar of OLAC/MEA/Program Advisors in Agriculture. International Institute of Tropical Agriculture. Ibadam. Nigeria. April 19-May 3, 1974. Mimeo p. 41. Ver también material del Primer Seminario Nacional sobre Desarrollo Rural auspiciado por la Universidad de los Andes y la Fundación Ford en Colombia, del 29 al 31 de Julio de 1976.

3/ Policies for Equitable Growth. Paper presented to the Conference on Economic Development and Income Distribution. Institute of Behavioral Science, University of Colorado. Mimeo. April 1976. 46 p.

4/ Ibidem. pp. 26-34 y 45.

continuadas a través del tiempo, convirtiéndose en un costo constante. Pero más aún, en la aplicación de las políticas particulares frecuentemente se saca la conclusión sobre la dirección esperada del cambio pero no se toma en cuenta la oposición de efectos que resultan de la aplicación no coherente de diversas políticas, circunstancia por la cual se puede llegar a identificar la dirección del cambio pero no su magnitud. Este tipo de razonamientos refuerza el interés en analizar conjuntos de políticas relativamente coherentes entre sí, es decir estrategias, conforme a la definición aquí adoptada, en lugar de recurrir al análisis de medidas individuales, tales como mejoramiento de sistemas de comercialización, adecuación de mecanismos de generación y difusión de tecnología, cambios en las relaciones de precios, etc.. El subdesarrollo debe enfrentarse mediante enfoques globales y no parciales.

Dando por sentado que el problema es importante y que existe amplio interés en abordarlo, cabe formular concretamente los objetivos que persigue esta obra. Ellos son los siguientes:

a. Analizar la evolución de las economías rurales de los países latinoamericanos con la finalidad de identificar los factores que han iniciado de manera más importante en su progreso tecnológico, económico y social

b. Identificar los conceptos supuestos y políticas fundamentales que forman parte de las principales estrategias, que se han adoptado y que se proponen para impulsar el desarrollo rural latinoamericano.

c. Evaluar las potencialidades y limitaciones de las estrategias identificadas para impulsar el desarrollo rural en los países latinoamericanos a la luz del análisis practicado en el punto a.

En el segundo capítulo de la obra se dará cumplimiento al primero de los objetivos. Se comenzará elaborando un marco teórico que se aplicará a diversas etapas históricas, definidas en función del tipo de actividades

económicas que sirvieron de base al proceso de acumulación en escala nacional e internacional. El análisis histórico referente a la evolución de los sectores rurales de las economías latinoamericanas se efectuará concomitantemente con el de las economías nacionales e internacional. Se formularán posteriormente una serie de conclusiones que se utilizarán en el capítulo siguiente.

En el capítulo tercero se identificarán los conceptos, supuestos y políticas fundamentales que forman parte de diversas estrategias adoptadas durante las décadas del ciencuenta, sesenta y setenta con la finalidad de promover el desarrollo rural en los países latinoamericanos. Se procederá posteriormente a efectuar su evaluación, haciendo uso de las conclusiones obtenidas en el segundo capítulo.

El capítulo final se dedica a la presentación de las conclusiones generales de la investigación. Se anexan la bibliografía utilizada y una serie de compendios referidos a trabajos de interés utilizados en la investigación.

MARCO DE REFERENCIA

2. MARCO DE REFERENCIA

El objeto de este capítulo es presentar un marco de referencia que sirva para analizar las capacidades y limitaciones de las diversas estrategias que se han adoptado y que se están ejecutando en la América Latina. Se intenta analizar la medida en que cada una de ellas es capaz de impulsar el desarrollo de sus áreas rurales.

Las metodologías que pueden emplearse con tal propósito son numerosas, contándose entre ellas a aquellas que se limitan a comparar los objetivos perseguidos por los gobiernos con la descripción de la naturaleza y componentes de cada estrategia. Estas, si bien son las más sencillas de diseñar y aplicar, son las que menor profundidad y utilidad ofrecen por no fundarse en formulaciones de carácter teórico.

Las que mayores posibilidades ofrecen son aquellas metodologías que se basan en una teoría sobre la forma en que tiene lugar el desarrollo en las economías latinoamericanas y sobre las características que asume tal desarrollo. Obsérvese aquí que no se está adoptando ningún concepto apriorístico de lo que debe ser el desarrollo, sino que se toma la expresión en un sentido positivista, que consiste en caracterizar lo que en la realidad se da y no en lo que se juzga como deseable. La razón fundamental para preferir partir de un análisis teórico es que una teoría tiene, si es correcta, una gran utilidad práctica, ya que permite: (a) diagnosticar las causas de los problemas identificados; (b) prever los efectos posibles de diferentes cursos de acción; y (c) proponer soluciones consistentes con el diagnóstico y con la eficacia y eficiencia de los cursos alternativos de acción.

La argumentación que se presentará en la primera sección de este capítulo es que las diversas teorías parciales que intentan explicar el nivel de relativo atraso del sector agrario latinoamericano, son erróneas. Se entiende por tales a las explicaciones que fincan el problema del subdesarrollo agrario en la carencia de técnicas adecuadas de producción para ser incorporadas a la producción, a los deficientes sistemas de difusión de nuevas técnicas de producción, a los ineficientes e inadecuados sistemas de comercialización, a la carencia de estímulos para el agro (en términos de precios bajos para los productos, altos para los insumos; escasez, inadecuación e inoportunidad el crédito; etc.) al sistema de tenencia de la tierra, etc.. A menudo se presenta la discusión en términos de una dicotomía en el sentido de la eficacia y eficiencia relativa de estrategias de desarrollo con contenidos de modernización tecnológica e institucional versus otras que ponen el énfasis en la necesidad de cambios en la estructura agraria (fundamentalmente en el complejo latifundio-minifundio). A juicio del autor de estas líneas todas esas deficiencias y muchas otras que podrían nombrarse no son más que meras consecuencias de causas más profundas, que no han sido suficientemente investigadas. Algunas preferirían ver un análisis pormenorizado de cada una de las teorías anteriores y recién después conocer el contenido de la argumentación que aquí se presentará. Sin embargo, debido a razones de tiempo y recursos en este adelanto de investigación sobre el tema, se ha preferido negar la validez de tales teorías parciales al afirmar la veracidad de una que niega la de las anteriores. Vale la pena destacar que, no se rechaza la validez parcial de algunas de las argumentaciones anteriores, sino que se afirma su valor relativo y escaso en la medida en que no se tomen

políticas económicas que formen parte de una estrategia que vaya dirigida a alterar las condiciones básicas por las cuales se manifiestan tales carencias y el atraso relativo del agro. El concepto de atraso actual del del agro, que constituye la preocupación inicial de la investigación, no se refiere al hecho de que el agro se encuentre tecnológica, económica o socialmente rezagado con respecto a lapsos históricos anteriores. Apunta a que los niveles de productividad, producción y excedentes de estos sobre el consumo son insuficientes para hacer frente a las necesidades de nutrición, empleo o ingresos de la fuerza de trabajo localizada en el sector agropecuario. Se refiere también a las condiciones de pobreza en que viven los habitantes de las zonas rurales. Parte entonces de una serie de manifestaciones elementales para tratar de remontarse hacia atrás, a la identificación de los factores constitutivos de ellas. Posteriormente a través de este análisis podrá llegarse a ver la importancia del modo de producción predominante en las formaciones económico-sociales investigadas.

En la segunda sección se fundamenta el marco teórico mediante el análisis histórico. La periodización se ha efectuado en torno a los principales sectores a partir de los cuales se han llevado a cabo el enriquecimiento y acumulación de capital. El concepto de acumulación, en escala nacional e internacional, desempeña un papel clave en la explicación sobre el avance, estancamiento o retroceso de diferentes sectores y subsectores de la actividad económica de diversos países latinoamericanos. No se pretende en esta sección analizar la validez o falsedad de las diversas tesis presentadas en la primera sección, sino alcanzar un objetivo más modesto cual es el de sustentar con alguna información y análisis el marco teórico./1

1/ Profundizaciones posteriores de esta sección permitieron darle un alcance mayor y convertirlo en un análisis en el que se pretenda analizar la validez o falsedad de las tesis presentadas en el marco teórico.

La última sección se dedicará a la presentación de las conclusiones obtenidas en el análisis. Estas proveerán los elementos de juicio para dar cumplimiento al objetivo principal de la obra, consistente en la evaluación de diversas estrategias para el desarrollo rural.

2.1. M A R C O T E O R I C O

2.1. Marco teórico

El análisis macroeconómico que aquí se efectuará, parte del supuesto básico de que el objetivo de lograr la máxima tasa rentabilidad, desde el punto de vista neoclásico, o la máxima cuota de ganancia, desde el punto de vista narxista, es el motor principal que mueve al capital dentro de las economías de mercado (modo capitalista de producción).

Las tesis centrales son las siguientes:

a. El proceso de acumulación de capitales ha tendido a producirse cada vez más en una escala mundial, solamente limitado en las últimas décadas por la expansión de las economías socialistas. Por acumulación de capitales, se entenderá de aquí en adelante, al proceso de inversión y reinversión de utilidades, de compra de nuevos medios de producción. Este proceso tiene lugar en uno o más espacios geoeconómicos y dentro de ellos, a su vez, en uno o más sectores de la actividad económica.

b. La conformación de los diferentes sectores de actividad económica en los cuales ha ido teniendo lugar la formación de capital, ha estado determinada en gran medida por la conformación de los mercados, aunque no únicamente, y ellos han estado influenciados poderosamente en su configuración por las relaciones de producción vigentes que han dado lugar a una distribución asimétrica de los ingresos.

c. Los países latinoamericanos han tendido a incorporarse de manera creciente en esa dinámica de acumulación de capital a nivel mundial. Se piensa en la incorporación gradual de diferentes espacios geoeconómicos al modo capitalista de producción, conforme a los intereses de las

minorías que controlan los medios de producción, tanto en los países centrales como en los periféricos.

d. Las diferentes tasas de crecimiento del producto bruto sectorial y el avance tecnológico en los países latinoamericanos han dependido de las diferencias en cuanto a las posibilidades que cada sector de la actividad económica (minería, agricultura, comercio, industrias, finanzas, etc.) ha ofrecido históricamente para llevar a cabo el proceso de enriquecimiento y acumulación de capital.

e. El proceso de incorporación en la dinámica de acumulación que se lleva a cabo en una escala mundial ha tenido diferencias en los países latinoamericanos determinados por la diferente dotación inicial de recursos naturales y por la configuración de clases y fracciones de clase.

f. El sector agrario de las economías latinoamericanas y los sectores vinculados a él se han expandido de manera significativa, desde el punto de vista tecnológico y económico, en la medida en que han constituído un sector de inversión y reinversión prioritario para las clases y fracciones de clase que a nivel mundial y nacional poseyeron la propiedad de los medios de producción, incluyendo la tierra, que les permitió aprovechar tal coyuntura. Su relativo nivel de atraso actual se explica porque, el agro ha pérdido importancia como sector de acumulación.

Este es el argumento principal del trabajo, ya que constituye, a juicio del autor, la causa y explicación fundamental del relativo nivel de atraso en que actualmente se encuentra el agro latinoamericano. Si el agro constituyera, como en épocas históricas, tales

como la de su inserción en la división internacional del trabajo (fines del Siglo XIX y comienzos del XX aproximadamente), un sector de envergadura para llevar a cabo los procesos principales de formación de capital, la producción agrosilvopastoril y la situación del agro, en general, no se encontrarían en la situación actual. El hecho de que el agro no constituya durante los últimos lustros un centro importante de acumulación, dentro de las formaciones económico-sociales capitalistas latinoamericanas es el fundamento de su relativo atraso. La carencia de incorporación de tecnología, bajos niveles de productividad por hombre y por hectárea, vigencia de formas precapitalistas de producción, espacios geográficos trabajados extensivamente o no trabajados, etc., se deben a tal coyuntura. Con esta argumentación, no se quiere significar que el nivel de pobreza en el agro habría sido eliminado en caso de que éste constituyera el principal centro de acumulación, según se verá en la afirmación contenida en el inciso siguiente. Tampoco se afirma aquí que el agro haya dejado de ser un sector de importancia para las economías nacionales o de que no pueda volver a constituir una rama primordial donde ocurra la acumulación en el futuro. La afirmación se limita a la coyuntura internacional de las últimas décadas. El agro continúa siendo un sector de gran relevancia a nivel de los países latinoamericanos desde el punto de vista económico, social y político e incluso puede llegar a constituir en el futuro, un sector prioritario de acumulación, debido a cambios en la organización de la economía mundial, a la creciente población y a la dotación relativamente escasa de recursos naturales.

La tesis presentada en este inciso hace referencia, por lo tanto, a la circunstancias de que los niveles de expansión del sector de producción agrosilvopastorial deben analizarse a través de la óptica de lo que constituye el móvil principal de los grupos que detentan los medios de producción en el modo de producción capitalista. En virtud de las oportunidades de inversión y reinversión que ofrezca el sector agropecuario, en comparación con otros sectores a nivel nacional e internacional, es que tendrá lugar la expansión en una determinada época histórica, en las formaciones económico-sociales capitalistas. El hecho de que en un breve número de años puedan presentarse cincunstancias favorables, como en el caso del subsector de producción cafetera de la economía colombiana en la actualidad, no vicia el argumento, ya que éste se refiere a lapsos mayores, e incluso ayuda a fortalecerle, ya que se evidencian, en diferentes áreas de la economía mundial con posibilidades ecológicas para la producción cafetera, signos que evidencian una tendencia a invertir en este subsector.

Conviene agregar que el argumento presentado adquiere mayor validez para aquellos países en que el nivel global de inversiones es bajo. Cuando, por el contrario los coeficientes de inversiones en relación con el producto bruto interno sean elevados, puede ocurrir que, a pesar de no ser el agro el principal sector receptor de inversiones, el alto nivel de inversiones globales permita niveles relativamente aceptables de formación de capital para éste.

Con respecto a la importancia de la formación de capital, Paul Baran dice/1:

"Pero supongamos que los incrementos de la producción total en un periodo dado pudieran ser medidas en alguna forma y preguntemonos cómo surgirían tales incrementos. Pueden ser resultado de cada uno de los siguientes procesos (o de una combinación de ellos). (1) La utilización del total de recursos puede expandirse (*sin cambios de la organización y de la técnica o de cualquiera de ambas*); es decir, que recursos no utilizados previamente (fuerza de trabajo, tierra) pueden introducirse en el proceso productivo. (2) La productividad por unidad de recursos utilizados puede elevarse como resultado de *medidas* de organización: es decir por un translado de trabajadores de ocupaciones menos productivas o improductivas a ocupaciones más productivas, por un alargamiento de la jornada de trabajo, por una mejora en la nutrición y un fortalecimiento de los incentivos asequibles a los trabajadores, por la racionalización de los métodos de producción y una utilización más económica del combustible, la materia prima, etc. (3) '*El brazo técnico' de la sociedad puede hacerse más fuerte;* es decir. (a) Pueden reemplazarse plantas y equipos obsoletos o desgastados por otros más eficaces, y/o (b) Pueden agregarse nuevas instalaciones productivas (técnicamente mejoradas o iguales) a las previamente disponibles.

Los tres primeros caminos para la expansión del producto -1), 2) y 3) a) no se asocian típicamente a la inversión neta.

Aunque es probablemente imposible imputar una parte apropiada del aumento de la producción que realmente se haya efectuado a cada uno de los cuatro procesos, poca duda cabe acerca de que la aplicación económica del conocimiento técnico creciente y la inversión neta en instalaciones productivas adicionales, han sido las fuentes más importantes del crecimiento económico.

1/ Paul A. Baran. La economía política del crecimiento. Fondo de cultura económica. Mexico. Cuarta reimpresión. 1969. Páginas 36 y 37.

g. El mecanismo de asignación de recursos dentro del modo capitalista de producción no ha sido eficiente en las formaciones económico-sociales latinoamericanas para satisfacer las necesidades de las mayorías de la población. En virtud de referirse el análisis a estas economías, se intentará verificar la validez o falsedad de la tesis, para ellas solamente. El análisis de la medida en que las mayorías de las poblaciones localizadas en los países capitalistas centrales han y ven satisfachas sus necesidades fundamentales y en términos más amplios la medida en que tal forma de organicación ha sido satisfactoria para sus habitantes no se practicará en esta investigación.

Se comprende perfectamente que el esfuerzo de investigación es sumamente ambicioso pero no se pretende cumplirlo, en este momento, más que en los aspectos que son fundamentales para satisfacer los objetivos identificados en el capítulo primero. Por entender que se trata de un proyecto de importancia y por involucrar numerosos análisis, en cantidad y calidad, se comprende es una empresa de largo plazo, a nivel de investigación, y que su concreción cabal sólo podrá lograrse plenamente en el transcurso de varios años.

Antes de explicar con mayor claridad la naturaleza de la metodología a emplear, convendrá presentar algunos de los conceptos fundamentales que se emplearán explícita o implícitamente.

En el proceso de producción de los bienes y servicios concurren el trabajo del hombre, el objeto de trabajo y los medios de trabajo. El trabajo es la actividad que el hombre lleva a cabo con la finalidad de producir bienes y servicios. El objeto de trabajo son aquellos elementos sobre los cuales recae el trabajo del hombre, aquellos elementos que son sujetos de la transformación del hombre como material para obtener los bienes y servicios: constituyen los materiales orgánicos e inorgánicos que el hombre utiliza en la producción de bienes y servicios. Los medios de trabajo son todas las cosas que el hombre utiliza para llevar a cabo la acción transformadora de los objetos de trabajo. Forman parte de ellos los instrumentos de trabajo, la tierra, los edificios, las máquinas, los canales, los almacenes, etc. . Los objetos y los medios de trabajo tomados conjuntamente constituyen los medios de producción.

A su vez, los medios de producción y los hombres, que ponen en funcionamiento su fuerza de trabajo para producir los bienes y servicios, contituyen lo que se denomina como fuerzas productivas. Utilizando otros conceptos, las fuerzas productivas están compuestas por los recursos naturales, la mano de obra, los diferentes insumos (materias primas y bienes de producción) y las tecnologías que se utilizan en los diversos procesos de producción. El concepto de fuerzas productivas comprende tanto la calidad como la cantidad de los diversos componentes.

Al entrar los hombres en contacto con los diversos objetos y medios para llevar a cabo la producción, no solamente se vinculan con tales elementos, sino que toman contacto entre sí, a través de ellos. En otras palabras, los hombres se relacionan entre sí, a través de las cosas/1. De ahora en adelante se denominará bajo el concepto de relaciones de producción a las relaciones sociales que los hombres establecen entre sí a través de los procesos de producción. Se aceptará como verdadera la afirmación según la cual, las relaciones de producción básicas están dadas por las formas que asume la propiedad de los medios de producción. La propiedad de estos define de manera fundamental, la manera en que los hombres se relacionan en el proceso de la producción. Por el grado de control que ejercen sobre los medios de producción, los hombres llegan a desempeñar roles diferentes en el proceso de producción. La distribución del valor de los productos generados en la producción está asimismo vinculada con el grado de control ejercido sobre los medios de producción. Al mismo tiempo, como resultado de la diferente posición ocupada en el proceso de producción y distribución se conforman diferentes grupos sociales.

Conociéndose ya lo que se entenderá por relaciones de producción y por fuerzas productivas, puede presentarse el concepto de modo de producción, ya que la conjunción de ambas es lo que conforma un modo de producción. Este es un concepto que sirve para caracterizar la naturaleza de las relaciones de

---

1/ Con esto no se quiere negar la importancia de otras relaciones que los hombres desarrollan entre sí a través de procesos diferentes del de la producción. No obstante esto, para los efectos del análisis en ciernes, asumen importancia fundamental las relaciones entre ellos derivadas de su participación en la producción.

producción y las fuerzas productivas existentes en una determinada época histórica y localización geográfica. Sin embargo, para cada época y lugar coexisten diversos modos de producción, actuando uno de ellos como predominante y los otros como secundarios. Esta configuración de diversos modos de producción, en la cual uno de ellos desempeña un rol hegemónico, da lugar a la conformación de una organización jurídico-política e ideológica que se denominará con el nombre de superestructura. Esta es entonces la expresión de la conjunción de diversos modos de producción; esta conjunción recibirá el nombre de base económica. Para cada coordenada de tiempo y espacio puede observarse la existencia de una determinada configuración de base económica y superestructura. A esta configuración se le dará el nombre de formación económico-social. Del modo de producción hegemónico que corresponda al espacio geográfico y época analizada dependerá el adjetivo calificativo para una formación económico-social dada. Cuando la sociedad objeto de análisis puede caracterizarse por la prevalencia del modo de producción capitalista se hablará de la formación económico-social capitalista y del mismo modo el calificativo variará al referirse el análisis a situaciones con modos de producción esclavistas, feudales o socialistas.

La característica fundamental del modo capitalista de producción consiste en la dicotomía que se presenta entre la propiedad de los medios de producción, por parte de unas personas, y la sola disponibilidad de la fuerza de trabajo por parte de otras personas. Bajo estas condiciones la fuerza de trabajo se vende a los propietarios de los medios de producción. La fuerza de

trabajo, emanada del hombre, se convierte en una mercancía, ya que ésta es objeto de compra-venta como cualquier otra mercancía. Para poder calificar a un determinado régimen como capitalista debe ser observable la venta de fuerza de trabajo como un bien separable del hombre. Empero esta característica por sí sola no es suficiente ya que en los países socialistas también puede observarse la venta de fuerza de trabajo a cambio de un salario. Debe considerarse entonces no solamente la vigencia de este razgo, sino también que se verifique la propiedad privada de los medios de producción. Esta da lugar a una apropiación, también privada (en oposición a la apropiación estatal o social) de las diferencias entre el valor de lo producido y los costos incurridos. La apropiación tiene lugar bajo la forma de intereses (retribución al capital aportado), renta (retribución por la tierra) y beneficios (organización, riesgo empresarial, etc.). Por otra parte, la apropación privada da lugar a un destino de tales diferencias, que se efectúa de conformidad a los intereses y preferencias de aquellos que poseen los medios de producción y que no coinciden necesariamente con los intereses de la sociedad en su conjunto. Podría decirse, sin temor a equivocaciones, que el destino de los excedentes apropiados diverge sustancialmente con los destinos que serían prioritarios desde el punto de vista social.

Dado que la mayoría de los países latinoamericanos pueden caracterizarse como formaciones económico-sociales capitalistas, ya que el modo de producción predominante es el capitalista, es necesario conocer el modo de

operacion de estas formaciones para poder evaluar las bondades y limitaciones de las diferentes políticas económico-sociales que se adoptan para impulsar el desarrollo. La carencia de conocimientos sobre las variables en movimiento, sobre las tendencias a largo plazo, etc. dificultarían de manera insospechada una evaluación correcta. Po lo apuntado, se estima que, conociendo como tiene lugar la evolución económico-social en estas formaciones latinoamericanas se podrá evaluar el impacto posible de diversas estrategias y la en que ellas son capaces de modificar el curso de los eventos.

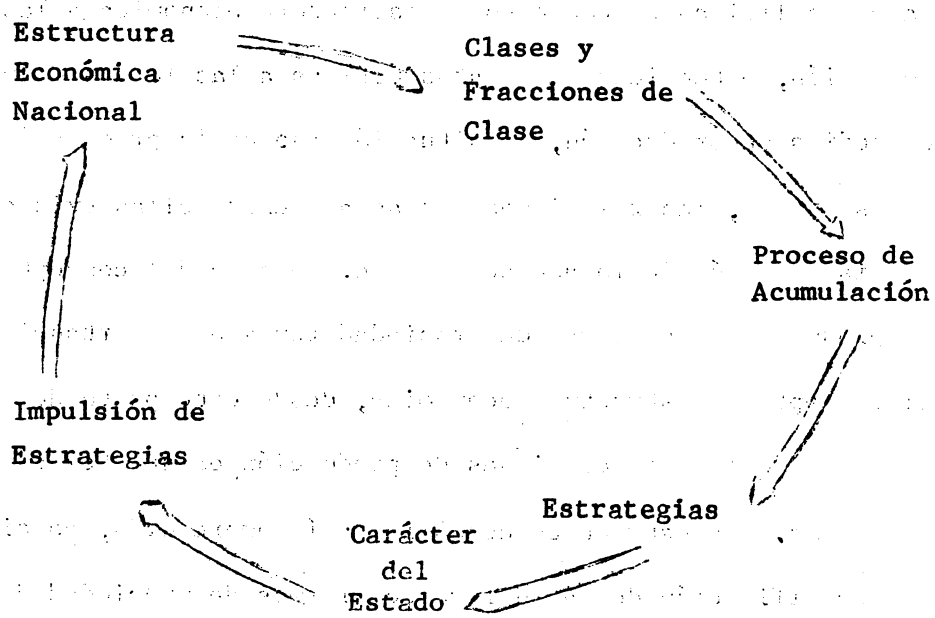
Desde otro ángulo, también es válido argumentar que la evolución de los sectores rurales de los países latinoamericanos no puede entenderse sin analizar la evolución de las económias globales de estos países y su diferente inserción en la economía mundial. La evolución de su sector agrario está indisolublemente ligada con los sectores no agrarios, tanto en cuanto a sus limitaciones, como en cuanto a sus potencialidades, y con la evolución de la economía mundial, ya que ella ha tenido una influencia decisiva sobre la conformación de se estructura productiva, sus mercados, sus flujos financieros y tecnológicos, etc. Por estos motivos, el marco teórico elaborado contempla la totalidad del fenómeno del desarrollo nacional (entendiendo este desde un punto de vista positivista y no normativista) y sus vinculaciones con el contexto internacional.

Por otra parte, debido a la necesidad de comprender no solomante las influencias de la economía internacional, sino la dinámica de los procesos y las tendencias inherentes al mismo, se torna necesario adoptar una metodología donde el análisis histórico juegue un rol fundamental.

Para explicar cómo tiene lugar el proceso de acumulación en las economías latinoamericanas; en qué espacios geográficos ha sucedido primordialmente; en qué lapsos históricos· en qué sectores de la actividad económica; quiénes han llevado a cabo tales procesos; y las consecuencias de los mismos desde el punto de vista de las relaciones entre los países centrales y los latinoamericanos, entre las diferentes regiones, entre campo y ciudad, entre diferentes clases y fracciones de clase; etc., se utilizará el marco teórico que, de manera muy significada, se presenta en la Figura No.1.

Los conceptos que se presentan en la Figura No.1 y la relación que ellos tienen entre sí, se irán explicando sucesivamente. Las flechas que relacionan un concepto con otro, pueden interpretarse en el sentido de "dan lugar a" o "conducen a". Así empleadas el esquema que surge de ellas es el siguiente. La estructura económica nacional, vigente en ciertas coordenadas de tiempo y espacio, da lugar a una determinada composición de clases y fracciones de clase. En virtud de referirse el esquema a formaciones económico-sociales donde predomina el modo capitalista de producción, esta composición lleva a procesos de acumulación. Para que estos tengan lugar, las diferentes fracciones de clase formulan sus estrategias respectivas y en función de ellas intentan adaptar los mecanismos del Estado. De la correlación de fuerzas existentes en el bloque hegemónico que se encuentre en el poder resultará entonces el carácter del Estado y las estrategias que se ejecuten. Estas podrán fortalecer la estructura económica nacional, o modificarla parcial o totalmente. Esta síntesis extremadamente apretada, da una idea aproximada de la formulación que tendrá lugar en esta sección.

Figura No. 1



El concepto de estructura económica nacional que se empleará es complejo e incluye diversos elementos tales como la propiedad de los medios de producción y el grado de concentración de la misma, la participación sectorial en el producto bruto nacional, la participación del Estado en la economía, las relaciones entre la agricultura y la industria, la importancia del sector externo en la economía nacional y el tipo de composición, por ramas, de la economía industrial. La aplicación de estos elementos a una determinada coyuntura histórica permite identificar los diversos sectores económicos existentes, su poder económico, el tipo de actividad económica que despliegan,

sus conexiones con el exterior y el tipo de relaciones que pueden tener con otros sectores de la economía.

Algunos autores limitan el concepto de estructura económica a las relaciones de producción, entendiendo por estas últimas a las formas de propiedad sobre los medios de producción, la situación que en la producción ocupan las clases sociales, las relaciones mutuas que entre ellas existen y las formas de distribución de lo que se produce. Dentro del concepto de relaciones de producción las formas de propiedad revisten importancia fundamental. El concepto de estructura económica, desde este punto de vista, se refiere al conjunto de las relaciones de producción existentes en una determinada economía. La estructuta económica así comprendida, consiste entonces, en la identificación de las diferentes formas de propiedad de los medios de producción que se presentan en las diferentes ramas de la producción, llegando a determinar las clases y fracciones de clase que conforman una determinada sociedad y sus correspondientes papeles. El concepto que se utilizará en este trabajo pretende ampliar el anterior concepto de estructura económica, ya que hará referencia no solamente a las formas de propiedad en las diferentes ramas de la actividad económica, sino también a las relaciones entre las diversas ramas dentro del país y con otros países y a la importancia relativa de ellas dentro de la producción nacional de bienes y servicios. La inclusión de estos conceptos permite agregar otras dimensiones tales como las conexiones que las actividades mantienen entre sí y el poder

relativo de las diferentes ramas de la economía dentro del concierto nacional e internacional. La importnacia de estos factores puede percibirse si se considera que tal caracterización constituye la base para la identificación de los diversos grupos sociales que en una época determinada generan las actividades económicas y el poderío relativo de cada uno de ellos para determinar la dirección y magnitud de los cambios.

La estructura económica, así conceptualizada, presenta dos facetas. Constituye, por lado la resultante de una serie de cambios que han tenido lugar en periódos anteriores, es el reflejo, en otras palabras, de los diferentes procesos de desarrollo que han tenido lugar hasta la época histórica a la cual corresponde tal estructura. Por otro lado, actúa como punto de partida, y quizás podría decirse, como condicionalmente para futuros procesos de desarrollo. Limita, en ciertos sentidos, determinados cauces para el desarrollo y potencializa, posibilita otros, en términos relativos.

La estructura económica nacional da lugar a la conformación de las clases y fracciones de clase. Son muchos los conceptos y definiciones de clase, conforme a los criterios que se utilizan para definirlas. El concepto más rico para analizar los cambios sociales a través de la historia es el que se fundamenta en la relación que guardan diversos grupos humanos con los medios de producción. En este sentido dice Rodolfo Stavenhagen/1:

1/ Las clases sociales en las sociedades agrarias. Siglo XXI. México. Primera Edición. 1969. P. 53

"Solo si se toma la relación a los medios de producción como el criterio fundamental para la determinación de las clases sociales es posible ligar éstas a la estructura social y llegar al análisis estructural de la sociedad y a la explicación sociológica e histórica. Los autores que toman otros criterios aislados o combinados, y que ignoran este criterio fundamental, hablan ciertamente, de "clases" pero no logran establecer un concepto analítico que sirva para el análisis estructural y la explicación histórica".

En el mismo sentido y en párrafos anteriores argumenta el mismo Stavenhagen/1:

"No son la ocupación, ni el monto de los ingresos, ni el estilo de vida, los que constituyen los criterios principales para la constitución de una clase social, aunque sí constituyen criterios secundarios que entran en vigor en casos particulares. Estos aspectos, así como el poder o dominio político (que tiene, sin embargo un determinismo propio), no son más que factores dependientes que expresan o reflejan en mayor o menor grado un criterio fundamental. Esto ha sido expuesto en la forma más clara por Lenín: 'Las clases son grandes grupos de hombres que se diferencian entre sí por el lugar que ocupan en un sistema de producción social históricamente determinado, por las relaciones en que se encuentran con respecto a los medios de producción (relaciones que en gran parte quedan establecidas y formuladas en las leyes), por el papel que desempeña en la organización social del trabajo, y, consiguientemente, por el modo y la proporción en que perciben la parte de riqueza social de que disponen. Las clases son grupos humanos, uno de los cuales puede apropiarse el trabajo de otro, por ocupar puestos diferentes en un régimen determinado de economía social'. ... Si la relación de los hombres a los medios de producción determina la existencia de esos agrupamientos humanos que llamamos clase, es porque las fuerzas de producción, por un lado, y las relaciones de producción, por el otro, dan a cada estructura socioeconómica, a cada etapa histórica, su contenido y su forma, su fisonomía propia".

1/ Ibidem. pp. 32 - 33

Poulantzas/1 prefiere, en cambio, definir a las clases a través de criterios combinados, restándole importancia, aunque no negándola, al criterio de la relación con los medios de producción. Para este autor, las clases sociales son la resultante de una serie de instancias económicas, políticas, ideológicas, etc. . Esto se revela en las siguientes afirmaciones:

> "Digamos, anticipándonos, que todo ocurre como si las clases sociales fuesen efecto de un conjunto de estructuras y de sus relaciones, o sea: (1), del nivel económico, (2), del nivel político, y (3) del nivel ideológico. Una clase social puede muy bien identificarse ya en el nivel económico, ya en el nivel político, ya en el nivel ideológico, y muy bien puede localizarse en relación con una instancia particular. No obstante, esta definición de una clase como tal y su captación en el concepto correspondiente se refiere al conjunto de los niveles cuyo efecto es.
> Estas consideraciones aún son vagas porque, si de hecho una clase social se presenta como efecto de un conjunto de estructuras, aún hay que delimitar exactamente el dominio particular en que los efectos de ese conjunto se reflejan tomando la forma de la clase social. Las clases sociales no se presentan, digámoslo, sin demora, como efecto de un nivel estrutural particular -por ejemplo, la estructura económica- sobre otro nivel estructural -la estructura política o la estructura ideológica- por lo tanto en el interior de la estructura, sino como efecto global de las estructuras en el dominio de las relaciones sociales, que a su vez, expresan, en las sociedades de clase, la distribución de los agentes-apoyos en clases sociales..." .

Y más adelante concreta diciendo/2:

> "Más exactamente, la clase social es un concepto que indica los efectos del conjunto de las estructuras, de la matriz de un modo de producción de una formación social sobre los agentes que constituyen sus apoyos: ese concepto indica, pues, los efectos de la estructura global en el dominio de las relaciones sociales".

1/ POULANTZAS, Nicos, Poder político y clase sociales en el estado capitalista. Siglo XXI. México. Cuarta edición en español. 1972. pp. 69-70.
2/ Ibidem. p. 75.

En el marco teórico que se elabora en esta sección, y que sintéticamente se ha presentado en la Figura No. 1, las clases sociales se presentan como determinadas fundamentalmente por lo que se ha denominado como estructura económica nacional, concepto complejo que, es a su vez resultante de instancias de carácter político e ideológico involucradas en la formulación de estrategias, como expresión de clases y de fracciones de ellas, del carácter del Estado y de la impulsión de las estrategias. En cierto sentido, entonces la conformación de diferentes clases sociales es la resultante de procesos de naturaleza económica, política e ideológica, en el sentido de Poulantzas, pero con una influencia primordial por parte de la instancia económica.

Se adopta, por otra parte, el concepto de Marta Harnecker sobre fracción de clase. Dice ella/1:

> "Por otra parte, es necesario no confundir el concepto de clase con el de fracción de clase, que corresponde a los subgrupos en los que puede descomponerse una clase. Por ejemplo: la burguesía como clase se descompone en burguesía industrial, burguesía comercial y burguesía financiera".

1/ Los conceptos elementales del materialismo histórico. Siglo XXI. México. Quinta edición. Octubre, 1970. p. 124.

Una de las clasificaciones de clase sociales, conforme a la relación que diferentes grupos humanos guardan con los medios de producción, es la que distingue cuatro clases fundamentales: burgesía, proletariado, terratenientes y campesinado. La primera abarca a aquellas personas que poseen los medios de producción y que los utilizan para extraer la máxima cuota de ganancia en el proceso de producción. La segunda comprende, por el contrario, a aquellas personas que no poseen medios de producción y que solamente tienen para ofrecer su fuerza de trabajo. Los terratenientes forman la clase de los grandes propietarios de tierras que pueden dar la tierra en arriendo, aparcería, etc. u organizar la producción por cuenta propia con la utilización de otros medios de producción y trabajo asalariado. En este último caso vienen a reunirse en una sola persona la doble condición de terrateniente y burgués. El campesinado, finalmente está formado por pequeños productores que emplean su propia fuerza de trabajo y que a diferencia de los terratenientes y de la burguesía agraria no controlan cuantiosos medios de producción.

Estas son las clases principales que operan en las formaciones económico-sociales del capitalismo periférico. Coexisten con ellas algunas otras, de menor importancia, como son la de los trabajadores intelectuales y la de la pequeña burguesía urbana.

Y conforme a lo antes dicho, pueden distinguirse, fracciones de cada una de esas clases. Tal es el caso de la burguesía industrial, agraria, financiera, comercial, etc. . De la misma manera puede distinguirse un proletario industrial y uno rural.

Esta clasificación en clases tiene indudablemente un origen marxista/1. Sin embargo en tratados que reconocen su origen en otras escuelas se utilizan conceptos relativamente compactibles tales como los de terratenientes, gran empresariado (burguesía), pequeño y mediano empresariado (pequeña burguesía urbana), asalariados (proletariado), etc..

La importancia de distinguir clases deriva, como antes se mencionó del hecho de que ellas tienen objetivos e intereses diferentes y que en los procesos de búsqueda de los mismos es que tienen lugar los cambios sociales y tecnológicos. Es a través del devenir de las acciones en los campos económicos, político y social de las diferentes clases que tienen lugar tales cambios.

Por otra parte, la utilidad de distinguir fracciones o subgrupos, dentro de cada clase, obedece a que aunque las principales diferencias de intereses, objetivos, acciones, etc. se manifiestan entre las diferentes clases, no es menos cierto que las fracciones en que se divide cada clase también reconocen diferencias, aunque no tan profundas. A las contradicciones que se presentan entre las clases principales, la burguesía y el proletario dentro del modo de producción capitalista, se las denomina contradicciones antagónicas, mientras que a las existentes entre fracciones de una misma clase o entre clases que no tienen intereses diametralmente opuestos, se las denomina contradicciones secundarias. Para el análisis que se efectuará en la segunda sección de este

/1 Ver ACADEMIA DE CIENCIAS DE LA U.R.S.S. Manual de economía política. Editorial Grijalbo. México. 1969. pp. 91-93.

capítulo, en el cual se pone de manifiesto la importancia ascendente de unas actividades económicas, en comparación con otras, tienen gran importancia no solamente las contradicciones antagónicas, sino también, y quizás más aún, las secundarias.

No basta entonces, como el mismo Stavenhagen dice, una mera clasificación de las clases existentes en una época histórica determinada, sino una teoría de las clases sociales, un conjunto de afirmaciones que especifiquen la manera en que las diversas clases y fracciones de clase operan y la importancia que al hacerlo ellas tienen en las transformaciones tecnológicas, económicas, políticas y sociales.

Constituye un aspecto importante del marco teórico que aquí se formula, el hecho de que el protagonista fundamental de los diversos procesos de desarrollo son los grupos de hombres y sus acciones, son los conjuntos de hombres que en virtud de ciertos condicionamientos históricos actuan en determinados sentidos en pos de sus intereses, llegando a aliarse u oponerse con diferentes grados de intensidad. Del rol que los hombres ocupen en el proceso de producción dependerá principalmente la composición de los diferentes grupos y el tipo de accionar que desplegarán. Es a través de la comunidad y diversidad de intereses que los grupos adoptan determinadas acciones que conducen a diferentes ordenamientos en materia económica, política y social. Las diferentes facetas de la vida económica, la producción, la comercialización, el financiamiento, la tecnología, etc., no tienen movilidad propia. Los

diferentes grados de intensidad en que ellas se mueven son definidos por los intereses de los diversos sectores que en diferentes grados controlan sus fuerzas. El tipo de desarrollo que se evidencie, los resultados del devenir histórico son consecuencia de la correlación de fuerzas de los diferentes grupos que se constituyen.

De manera semejante a lo que ocurre con la estructura económica, las clases sociales son la resultante de diversos procesos históricos, a la vez que se desempeñan como generadores de otra serie de procesos. Conviene efectuar esta aclaración, porque a partir de la representación gráfica de la Figura 1 podría inferirse que se está adoptando una postura determinista, en cuanto a la concepción de las clases, de las estrategias resultantes, etc. En un momento histórico determinado, las clases y fracciones de clases existentes serán el resultado de diversos procesos que habrán conducido a la consolidación de algunas clases como hegemónicas, a la descomposición de otras y a la emergencia incipiente de otras.

Un gran número de análisis sobre la evolución económica de los países, sobre su desarrollo, organización económico-social, etc. se basan en el manejo de instrumentos de política, categorías referidas a objetos, factores de la producción, etc. sin considerar a las relaciones entre los hombres que son en última instancia las que dan verdaderamente lugar al ordenamiento de los factores, objetos y políticas. Lo que sucede en realidad es que las relaciones entre las cosas encubren las relaciones entre los hombres y que reviste mayor apariencia de rigor científico el análisis de los objetos que el

análisis de la conformación de grupos sociales, intereses de tales grupos, movimientos, alianzas y enfrentamientos, programas de tales grupos, etc.;

Al practicarse la identificación de las diferentes clases y fracciones, emergentes de la estructura económica nacional, merece dedicársele atención especial a la existencia de sectores constituídos en el interior del país, que guardan relaciones estrechas con sectores económicos localizados en los países capitalistas más avanzados. El motivo de esta atención radica en la importancia económica, tecnológica, política e incluso militar de los grupos externos, sean estos importadores de productos procedentes de los países subdesarrollados, exportadores de productos manufacturados, bienes intermedios o bienes de capital hacia los países subdesarrollados, exportadores de capital, etc., que conjuntamente con algunos grupos sociales nativos encuentran suficiente comunidad de intereses como para formular, influenciar y a menudo impulsar proyectos de interés común. Como ya se dijo anteriormente, el papel de las economías capitalistas centrales ha sido y continúa siendo de importancia capital para el desenvolvimiento de los países latinoamericanos.

Aunque puede argumentarse que, en términos generales, los hombres, en cuanto a categoría social, de las diferentes épocas históricas se encuentran motivados por la búsqueda de soluciones que les permitan cerrar la brecha que media entre su situación actual y sus aspiraciones, las motivaciones específicas de las diferentes clases y fracciones, varían conforme a los modos de producción predominantes y secundarios que corresponden a cada época histórica.

Los estudiosos de diferentes modos de producción que desempeñaron un rol hegemónico en diferentes formaciones económico-sociales, han llegado a la conclusión de que para cada modo de producción puede identificarse un conjunto de regularidades que definen su esencia, que identifican sus elementos dinámicos y la trayectoria central de su desarrollo. A manera de ejemplo, pueden citarse las leyes económicas fundamentales de los modos de producción de las comunidades primitivas y de la esclavitud. La ley económica fundamental del primero de ellos consiste en producir los medios indispensables para la existencia de la comunidad primitiva, con ayuda de instrumentos de producción rudimentarios y a base de trabajo colectivo. La correspondiente al régimen de producción esclavista puede enunciarse como la generación de excedentes de producción que serán apropiados por los esclavistas, mediante la explotación de masas de esclavos que les pertenecen en propiedad plena.

La ley económica fundamental del modo de producción capitalista, consiste en la producción de plusvalía, entendiendo por tal a la diferencia que existe entre el precio por unidad del producto y el costo de mano de obra, que se apropia el propietario de los medios de producción. La teoría neoclásica coincide en cierta medida con la teoría marxista al decir que el objetivo principal de las unidades de producción consiste en la búsqueda del máximo beneficio, entendiendo por tal a la diferencia que existe entre el precio por unidad del producto y los costos por diversos conceptos, entre los cuales se incluye, además del salario, la retribución al capital, interés, y a la tierra, renta.

Si bien es cierto que los conceptos no se corresponden con plenitud debido a la concepción que cada teoría tiene con respecto a las capacidades de la mano de obra y de los medios de producción para generar valor y debido al diferente concepto que ellas tienen del capital/1/ no es menos cierto que ambas teorías coinciden en asignar a los propietarios de los medios de producción el objetivo de lograr la máxima retribución para ellos. No se desconocen con esto las teorías de algunos autores del mundo occidental, para quienes si bien la maximización de beneficios constituye un objetivo primordial, otros como la seguridad de la unidad empresarial, el volumen de ventas y el asegurarse cierto respeto a nivel de la comunidad, también revisten importancia. No obstante estas consideraciones, la inmensa mayoría de los autores coinciden en afirmar la prevalencia del objetivo de maximización en economías capitalistas.

Es conveniente advertir aquí que la presencia de numerosas unidades de producción pequeñas, en todos los países latinoamericanos, no invalida la importancia que tiene la maximización de beneficios en economías predominantemente capitalistas. Es cierto que los agentes de las pequeñas unidades de producción, incluyendo entre estas a los minifundistas, buscan como objetivo inmediato la satisfacción de las necesidades básicas de sus familias y el

1/ Desde el punto de vista neoclásico el capital es el conjunto de bienes con los cuales se lleva a cabo la producción, excepción hecha de la tierra y la mano de obra. El capital se clasifica en fijo y circulante, según que se consuma por períodos o de una sóla vez en el lapso de producción respectivamente. En la concepción marxista, el capital es una relación social, es el valor acumulado por el propietario de los medios de producción a través de la apropiación de la plusvalía.

mantenimiento de su capacidad de producción. Pero no puede inferirse, a partir de esto, que no les interesa la máxima obtención de beneficios, entendidos estos en un sentido económico amplio, que incluye la producción de sus propios alimentos y en algunos casos insumos. Si el comportamiento de las pequeñas unidades difiere del de las medianas y grandes, ello no se debe a una racionalidad radicalmente diferente de los agentes que toman las decisiones en cada una de ellas, sino al entorno en el cual se encuadran, y para ser más precisos, a los medios de producción que controlan. La maximización de utilidades adquiere un sentido diferente en virtud de las posibilidades que se le presentan a cada tipo de tipo de unidad. Que esto es así, lo revela el cambio de decisiones que tiene lugar cuando el mismo agente de producción pasa a controlar medios de producción sustancialmente mayores (en cantidad y calidad) a través de procesos de reforma agraria, por ejemplo. Si bien en algunos terrenos, como el de la administración de los recursos de mayor envergadura, el ajuste tiene lugar a través de un lapso relativamente largo, no es menos cierto que sus decisiones en materia de utilización de técnicas, empleo del crédito, destino de los excedentes producidos (consumo propio versus venta en mercado), destino de los excedentes económicos (consumo versus inversión), etc., tienden a cambiar. La adopción de un comportamiento "capitalista" por parte de estos campesinos, en procesos de reforma agraria, ha sido y continúa siendo una fuente de preocupación por parte de aquellos que quisieran ver actitudes diferentes por parte de ellos. Empero difílmente puede esperarse que ellas difieran sustancialmente cuando el modo de producción predominante en estas sociedades es el capitalista. El hecho

de que los pequeños productores no manifiesten este comportamiento de manera tan nítida se debe a las barreras que se les presentan. El comportamiento de las unidades de producción capitalistas trasciende su propia esfera de acción y llega a convertirse en el de la inmensa mayoría de las unidades de producción, tanto de las áreas urbanas como de las rurales. A lo dicho puede agregarse, que la mayor parte del dinamismo del sector rural, en lo que respecta a la incorporación de nuevas técnicas, insumos, producción, inversiones, etc. lo dan las unidades de producción medianas y grandes, que manifiestan un comportamiento más nítido en cuanto a la maximización de la utilidad.

Otra confusión frecuente, relacionada con la última frase, es aquella que consiste en negar el comportamiento capitalista de los propietarios de grandes unidades de producción que son administradas con bajos niveles de utilización de mano de obra y capital. No se advierte que la propiedad territorial y los restantes medios de producción que componen una explotación agropecuaria, forman parte en estos casos de paquetes de inversión más amplios que incluyen además de la unidad agropecuaria, intereses en empresas comerciales, financieras, industriales, etc. y que la decisión de invertir no está circunscrita al agro sino que comprende a las restantes esferas de acción, cada una de ellas caracterizada por una rentabilidad promedio y una varianza. Es considerando este amplio espectro de informaciones que se efectúa la decisión sobre la distribución de las inversiones. La decisión puede llegar a favorecer a otras actividades en desmedro de la agrosilvopastoril, sin que por ello pueda decirse que su propietario no tiene un comportamiento capitalista.

El objetivo de extraer riquezas no se limita a las formaciones económicas con predominancia del modo de producción capitalista. Este objetivo también ha sido perseguido en sociedades en las cuales han prevalecido modos de producción feudales e incluso esclavistas. Es cierto que la extracción de riquezas se ha realizado por diversos caminos, como lo indican las leyes fundamentales enunciadas para cada uno de los modos de producción mencionados. También es cierto que la extracción de riquezas en formaciones con prevalencia del modo de producción feudal, no contemplaba la formación de capital como en el modo capitalista de producción. No obstante estas consideraciones caben formular dos planteos. No constituye la extracción de riquezas tanto en los modos de producción esclavista y feudal como en el capitalista un objetivo inmediato con la finalidad de satisfacer otro más mediato como es la búsqueda del poder?

No es necesario responder en esta obra a tal interrogante pero sí es pertinente plantear el segundo y responderlo. A pesar de la diferencia en cuanto a los objetivos inmediatos para el enriquecimiento y de los diversos caminos para lograrlo, no ha sido la extracción de excedentes un denominador común a los modos de producción esclavista, feudal y capitalista?. Si la respuesta es afirmativa, como se entiende en este trabajo, es posible comprender la inserción de las áreas geográficas, latinoamericanas en la economía mundial que se va efectuando paulatinamente a partir de la misma época colonial. A partir de ese mismo momento histórico comienzan a conformarse la estructura económica, las clases, las instituciones jurídico politicas, etc.. Esto no niega la

importancia de los cambios en las relaciones de producción, composición sectorial de la producción, importancia económica de las diferentes regiones latinoamericanas, niveles de desarrollo de las fuerzas productivas, composición de clases y fracciones de clase, etc. que objetivamente han ocurrido con la introducción y expansión del modo capitalista de producción en Latinoamérica.

Los programas de acción formulados por los diferentes grupos tienden a guardar coherencia con sus intereses respectivos. Vale la pena aclarar aquí que estos no son necesariamente los que Marta Harnecker/1 denomina "intereses estratégicos de largo plazo", es decir los de mayor envergadura, los que a la larga devengarán en resultados positivos de mayor importancia para la clase de que se trate (perpetuar la extracción, por parte de unos, destruír el fundamento de la apropiación de los excedentes que genera su fuerza de trabajo para otros). Los intereses arriba mencionados comprenden también a los más inmediatos y modestos, que la misma autora denomina como "intereses espontáneos inmediatos", aquellas aspiraciones que manifiestan las clases o grupos sociales motivados por los problemas inmediatos de su existencia (aumentar los salarios y hacer frente a los aumentos en los costos de vida para los obreros, lograr un pedazo de tierra mayor para los campesinos, etc.).

Lo anterior no significa necesariamente que para cada etapa histórica, cada grupo social tenga su programa, pero sí ocurre generalmente con los

1/ Los conceptos elementales del materialismo historico. Siglo XXI. Edición corregida y aumentada. 19a. Edición. Junio, 1973. pp. 179 182.

sectores económicos más importantes y que mayor diferenciación de intereses tienen con otros. Es así que pueden distinguirse programas que son la expresión de la gran burgesía industrial, otros que lo son de la pequeña y mediana burguesía industrial, de los terratenientes, del proletariado industrial, etc.

Esencial para la formulación de los programas correspondientes a las clases y fracciones de clase dominantes en las sociedades capitalistas es la identificación de los sectores económicos en los cuales pueden darse con mayor amplitud los procesos de acumulación y los instrumentos para llevar a cabo. Por acumulación se entenderá a la formación de capital, al aumento de capital que tiene lugar entre dos momentos sucesivos en el tiempo, al proceso de compra de nuevos medios de producción que permite no solamente una expansión de ésta, sino también procesos ampliados de reproducción del capital. Este concepto de acumulación es entonces diferente del de extracción para la formación de capital. Un sector puede generar excedentes económicos reales/1 pero no llevarse a cabo procesos intensos de formación de capital en él. Al generar excedentes económicos reales, un sector, puede convertirse en fuente financiera para la formación de capital en otros sectores. Este ha sido uno de los papeles históricamente desempeñados por los sectores primarios (agropecuarios en algunos casos, mineros en otros) de los países desarrollados. Es en los sectores primarios de las economías subdesarrolladas en donde han tenido lugar procesos de generación de excedentes económicos reales, o

1/ Se está utilizando, a nivel sectorial, el concepto de excedente económico real que elabora, a nivel de la sociedad global Paul. A. Baran (op. cit. página 39). Para éste "El excedente económico real es la diferencia entre la producción real generada por la sociedad y su consumo efectivo corriente."

generadores de ahorro, para emplear otro término. Sin embargo, el hecho de generar ahorros no implica efectuar la inversión en el mismo sector/1.

La identificación de los sectores económicos en los cuales pueden darse procesos intensos de acumulación es un proceso gradual. A medida que van teniendo lugar cambios en las condiciones existentes (en el tamaño y composición de los mercados, en las técnicas, en la distribución de los ingresos, etc.) se van operando cambios en las posibilidades de acumulación. Estos cambios son gradualmente percibidos por los propietarios de los medios de producción que van efectuando conversiones de sus activos en favor de las nuevas actividades.

Los sectores de actividad económica que ofrecen mayores posibilidades para llevar a cabo procesos amplios de acumulación son aquellos en los que se puede obtener un alto nivel de rentabilidad anual (cuota de ganacia anual) para el capital invertido, en comparación con la tasa de rentabilidad promedio (cuota de ganacia media) o en que pueden obtenerse volúmenes totales de formación de capital relativamente amplios, con niveles de rentabilidad promedio. La acumulación puede darse, en otras palabras, debido a la intensidad o nivel alcanzado en la retribución por unidad de capital comprometido, por extensión (cantidad de capital que puede comprometerse sin disminuir la cuota de ganancia del sector por debajo del promedio) o por ambos fenómenos.

La acumulación que puede darse, por intensidad, por extensión, o por ambas circunstancias, puede originarse en uno o varios de los hechos siguientes:

1/ Por esto es errónea la identificación del mismo Barán (op. cit. página 39) de ahorro y acumulación.

a. Apertura de relaciones con nuevas áreas de población con capacidad de generar excedentes. Estas áreas pueden consistir en poblaciones con un bajo nivel de desarrollo de las fuerzas productivas pero que potencialmente, como consecuencia de las relaciones con un país con mayor desarrollo relativo de las mismas, puede llegar a presentar un nivel atractivo de demanda no en el sentido de necesidades, sino de una demanda respaldada con un poder de compra. Puede darse otro caso que es el del establecimiento de relaciones con regiones o países que anteriormente, por razones cualquiera, no tuviesen contactos económicos pero que comienzan a tenerlos.

b. Aparición de nuevas técnicas para la producción que permiten aumentar ésta de manera significativa con costos unitarios menores. Tal circunstancia brinda posibilidades fructíferas para engrosar el capital a los grupos económicos que primero se vinculan a la producción de tales bienes.

c. Importancia de recursos naturales anteriormente no relevantes. Puede suceder a partir de las posibilidades de estos debido a nuevas técnicas vinculadas con su explotación, a usos anteriormente no contemplados o a aumentos de precios que tornan rentable su explotación.

d. Surgimiento de nuevos sectores económicos con capacidad de compra. Este es un caso diferente del primero. En aquel se trataba de poblaciones localizadas en otros países, mientras que en este se refiere a la aparición de nuevos mercados como consecuencia de un mayor nivel de desarrollo de las fuerzas productivas, de la vigorización de

algunas actividades económicas que generan nuevos empleos e ingresos, de políticas económicas y sociales que permiten una distribución más equitativa de los ingresos.

e. Incremento de la demanda que enfrentan algunos sectores productivos por guerras, sequías, heladas, terremotos, etc.. En algunos de estos casos el aumento de demanda puede tener vigencia durante un lapso muy breve y no constituirse en sector de acumulación.

f. La enumeración anterior parece rentringir las fuentes de acumulación a cambios en la demanda o en la oferta de bienes en diferentes áreas que se presentan como mercados favorables. Debe quedar en claro que las posibles fuentes de acumulación no se limitan a las actividades agropecuarias, comerciables o indsutriales sino que las mismísimas operaciones financieras suelen ser una de las fuentes más fructíferas de acumulación en las economías capitalistas.

Las estrategias de acumulación formulan entonces a la luz de consideraciones de índole muy diversa tales como la evolución de los mercados nacionales e internacionales para distintos bienes y servicios, la dotación de recursos naturales para cada espacio económico, el nivel tecnológico disponible, las fuentes de financiamiento, la posición de las balanzas comerciales y de pagos, la evolución de los precios internos y externos, los costos de producción internos y externos, la correlación de fuerzas entre diferentes grupos nacionales y extranjeros, las políticas cambiarias y aduaneras actuales y potenciales, la legislación vigente, etc.

Con respecto a quienes son los que formulan las estrategias de desarrollo dominantes, en formaciones económico-sociales capitalistas, puede decirse que son las clases que controlan los medios de producción. Ellas son las que tienen el poder de decisión, ya que el aparato jurídico-político legitima sus acciones. Generalmente son los grupos sociales que controlan mayor cuantía de capital y los que gozan de mayor movilidad, los que aprovechan las posibilidades que ofrecen los principales sectores de acumulación. Entre estos grupos se encuentran normalmente los de fuentes extranjeras que, para tal efecto, se alían con los grupos nativos.

Parecería existir una contradicción cuando se afirma (hipótesis del inciso (d)), por una parte, que las ramas de la economía que se expanden más rápidamente en una época histórica determinada, son aquellas que mayores posibilidades ofrecen para la obtención de utilidades y la acumulación de capital, y por la otra, que diferentes clases o fracciones de clase ejercen presiones para lograr apoyo para los sectores económicos que controlan. La primera afirmación supone que el capital tiene suficiente movilidad como para desplazarse de unos sectores hacia otros, en función de las posibilidades de obtención de utilidades. La segunda supone ciertas restricciones a la movilidad del capital.

Conviene analizar con mayor detenimiento esto último. Si la obtención de la máxima ganancia y la identificación y aprovechamiento de las actividades económicas que ofrecen mayores posibilidades para la obtención de utilidades, a largo plazo, son elementos fundamentales para la conformación de las economías, qué relevancia tiene la diferenciación de la sociedad en clases y fracciones de clase, según el grado y tipo de control que ejercen sobre los

medios de producción? ¿Es que la separación en clases y fracciones de clase afecta la asignación de los recursos entre distintas actividades? La respuesta a todos estos interrogantes es afirmativa para el corto y mediano plazo. La diferenciación al interior de cada sociedad en grupos, según su relación con los medios de producción y según el sector de la actividad económica con el cual se encuentran vinculados altera los resultados. Las diferentes composiciones de clases y su correlación de fuerzas tiene influencia para la asignación de recursos a las diferentes ramas de la actividad económica, incluyendo el agro. El argumento que aquí se formula en el sentido de que diversas configuraciones de clases resultan en diferentes niveles de desarrollo relativo para cada rama de actividad, se deriva de los siguientes factores: la carencia de movilidad perfecta de los recursos que dan origen a la formación de capital, la carencia de conocimientos perfectos en cuanto a las diferentes posibilidades de inversiones con altos niveles de rentabilidad, el nivel de capacitación generado por las experiencias productivas anteriores, las limitaciones para que fluyan cantidades ilimitadas de recursos hacia los sectores que ofrecen mayores posibilidades de acumulación y los recursos limitados que maneja el Estado que son susceptibles, por consiguiente, de ser empleados en beneficio de aquellos que los controlan. El primero de los factores enunciados se refiere a la limitada capacidad de movimiento que tienen los propietarios de diversos medios de producción de convertirlos en otros medios, cuando las

oportunidades se presentan para otro tipo de actividad económica. A través de los procesos de conversión de los activos, de una actividad en otra, se pueden llegar a perder sumas relativamente importantes, pero si resulta relativamente difícil efectuar la conversión para unos pocos propietarios, mucho más lo sería si un grupo importante de aquellos que detentasen los medios de producción de una rama desearan llevar a cabo la conversión en bloque. El segundo elemento consiste en que no existe conocimiento perfecto sobre los niveles de rentabilidad y riesgo de las diversas ramas. Los propietarios que tienen colocados sus capitales en una rama tienden a desarrollar un elevado nivel de conocimientos en ella pero no alcanzan a lograr un conocimiento perfecto sobre las diversas alternativas. La transición individual puede llegar a darse pero la masiva se torna más dificultosa por esta limitación de conocimientos. La tercera limitación, derivada de la afectación de capital a cada rama, es que la especificidad de problemas y experiencias en cada rama lleva a los que se encuentran involucrados en ella a desarrollar un nivel de capacitación que tiende a circunscribirlos alrededor de su rama. El traslado de sus experiencias productivas y empresariales resulta un hecho dificultoso. Una cuarta limitación surge del hecho de que los sectores con mayores posibilidades, aunque las ofrezcan en gran cuantía, no son ilimitadas. Las posibilidades re recibir recursos en cantidades ilimitadas con elevados niveles de retribución para ellos no se presentan. Esto es tanto mayor cuanto mayor es el tamaño de los capitales que potencialmente pueden llegar a ofertarse. Finalmente existe la propia

limitación de los recursos del Estado. Estos al ser limitados pueden dirigirse en apoyo del avance de unos sectores o de otros pero no de todos simultáneamente. Al existir limitación de recursos son falaces aquellas voces que pregonan la prioridad simultánea de numerosas actividades. Por esto, los recursos y mecanismos al poder ser potencialmente empleados por diferentes grupos, cada uno en su propio beneficio, se convierten en campo de disputa.

El resultado de la situación descrita es que la configuración de fuerzas existentes en una determinada coyuntura afecta los resultados. Tal conformación no es neutral con respecto a los resultados. Estas circunstancias lleva a enfrentamientos entre diferentes fracciones de clases tales como los que se presentan entre la burguesía agraria y la burguesía industrial o entre la alta burguesía industrial y la pequeña y mediana burguesía industrial. En el primero de los enfrentamientos nombrados, la burgesía agraria, que a menudo satisface también la condición de terratenientes, ejerce presión en favor de mayores precios para los productos que lanza al mercado, solicita menores precios para los insumos que consume, demanda créditos mayores y menor tributación, mientras que la burgesía industrial puede tener intereses contrarios manifestados en menores precios para los alimentos y materias primas, precios elevados para los insumos industriales, mayores volúmenes de crédito, mayor tributación por parte del agro, etc..

La existencia y rigidez de las clases y fracciones de clase existentes puede conducir, por medio de las presiones indicadas, a la expansión de actividades económicas que no son las que objetivamente tienen mayores posibilidades de acumulación. A manera de ejemplo puede decirse que la alianza

de las clases terratenientes con burguesías agrarias puede detener el avance de los procesos de industrialización.

No obstante lo anterior, la posibilidad de que se verifique una contradicción entre la estratificación existente en un momento histórico y las posibilidades objetivas de obtención de utilidades a largo plazo, y su consecuente acumulación de capital, son considerablemente menores en el largo plazo. La importancia de las restricciones existentes para continuados énfasis en los sectores que anteriormente constituyeron puntos neurálgicos para la obtención de utilidades y acumulación y las mayores posibilidades para nuevos sectores van afianzando paulatinamente la importancia de nuevos sectores con perspectivas más prósperas. Las disputas se suceden a través del tiempo pero termina imponiéndose, en el largo plazo, la hegemonía de los sectores económicos que brindan posibilidades más fructíferas.

Para llevar a cabo la acumulación, la existencia de fronteras entre países tiende a tener importancia relativamente pequeña. Los diferentes espacios geográficos se van incorporando gradualmente al modo de producción capitalista, en la medida en que ellos efrecen atractivos interesantes. Puede, suponerse en este sentido, a semejanza de lo que metodológicamente han hecho los clásicos, y que los neoclásicos siguen haciendo, un mundo sin barreras para la penetración del capital, en que los diferentes espacios geográficos van incorporándose en la medida en que la expansión

del capital lo permite y lo requiere. Así puede pensarse en la incorporación gradual de Europa, América del Norte y Oceanía, Sud américa y Centro América y hoy en día pueden observarse las acciones que se toman para incorporar las riquezas principalmente mineras de los países centro y sudafricanos. Si a este supuesto inicial de un mundo sin barreras se le van introduciendo algunas tales como la existencia de las naciones, la escena no se desfigura esencialmente. Es que la dinámica del proceso de acumulación supera eventualmente tales barreras, como puede verse en la instalación de las multinacionales que ubican filiales fuera de sus centrales, para llevar a cabo el aprovechamiento de mercados localizados en los puntos más diversos del planeta.

Por eso los procesos de acumulación pueden tener lugar dentro de los países centrales y de los países periféricos. En la medida en que las oportunidades dentro de los primeros se ven saturadas y/o de que los costos unitarios de produccipon disminuyen cuando aumenta el tamaño del mercado, las unidades de producción de los países centrales se dirigen hacia otros escenarios. En estos casos, la cuota de ganancia debe contemplar además de lo usual en los países centrales, una tasa adicional en concepto de riesgo debido a la mayor inestabilidad económica y política, en términos relativos. La importancia del modo capitalista de producción, a nivel mundial en la actualidad, se ve reflejada en las numerosas formaciones económico-sociales que pueden ser caracterizadas como capitalistas y en la importancia del comercio realizado entre estas economías. La importancia del comercio realizado por las economías con modos de producción socialista es muy limitada,

en comparación con las primeras. Por esto podría decirse que la economía capitalista ha alcanzado una importancia mundial y la dinámica de la acumulación trasciende hoy en día las fronteras de la mayoría de los países, tendiendo a conformar paulatinamente formaciones económico-sociales con marcadas semejanzas en cuanto a las leyes fundamentales que las caracterizan. Las economías latinoamericanas se insertan dentro de la economía capitalista mundial y las decisiones, acciones, crisis, teorías, etc., que tienen origen en el centro se transmiten hacia la periferia tendiendo a integrarla en diferentes grados.

La tesis de mayor importancia para el análisis de la evolución del sector rural, que se formuló al comienzo de este capítulo, es aquella que dice que el sector agrario de las economías latinoamericanas se ha expandido en la medida en que ha constituído un sector de acumulación relevante para las clases y fracciones de clase que han poseído la propiedad del capital a nivel mundial y nacional. Subyacente en la formulación de esta tesis se encuentra el hecho de que los sectores agrarios de las economías latinoamericanas no han credico satisfactoriamente en las últimas décadas y que tal circunstancia se debe al hecho de que estos sectores han dejado de tener el papel de principales sectores de acumulación, que en otras épocas tuvieron, a expensas de un papel más significativo desde el punto de vista de los procesos de acumulación por parte de los sectores industriales, financieros, comerciales, etc.. En este contexto, es de importancia capital explicar las razones por las cuales puede haberse producido un cambio en la importancia relativa del agro en comparación con otros sectores.

Las causas para dicho cambio son de naturaleza diversa y su análisis puede efectuarse con la utilización de conceptos procedentes de diferentes escuelas de pensamiento.

a. El lento crecimiento en la demanda mundial de importaciones de productos agropecuarios procedentes de países latinoamericanos, ha sido una de las causas fundamentales. Esta a su vez se origina en una diversidad de factores. Entre ellos puede citarse a la menor elasticidad ingreso (relación entre el cambio porcentual que tiene lugar en el consumo en respuesta a un cambio porcentual en el ingreso disponible) para el consumo de productos agropecuarios en comparación con productos no agropecuarios en los países con elevado nivel de ingresos por habitante, que han sido históricamente los principales destinados de los productos obtenidos en los países latinoamericanos. Al aumentar el ingreso por habitante de los primeros sólo una pequeña fracción del mismo se destina a compras adicionales de productos de origen agropecuario. Además, debido a las políticas proteccionistas de tales países, con respecto a los productos agropecuarios que ellos pueden obtener en el interior de sus países, se desplaza la importación de productos procedentes de países latinoamericanos en favor de los producidos internamente. Las políticas de estímulo a la producción interna, que se traducen en barreras a la importación, tienen otro impacto desestimulante para los países latinoamericanos:

la competencia que en los mercados internacionales hacen los países con mayor poder adquisitivo mediante operaciones subsidiadas, que redundan en cantidades y precios menores para los productos procedentes de Latinoamérica, que se importan en otros países. El tercer factor que resulta en una demanda reducida de productos agropecuarios procedentes de Latinoamérica está dado por las relaciones capitalistas de producción imperantes en numerosos países con bajos niveles de consumo actual de alimentos. Si las necesidades nutricionales de estos países se vieron reflejadas en una demanda respaldada por un poder adquisitivo, regiones con menos potencialidad de recursos naturales que la América Latina, tenderían a participar en los mercados mundiales de manera más intensa que la actual. Sin enbargo, a pesar de la importancia que a nivel humano tiene esta situación, la dicotomía existente entre los poseedores de los medios de producción, por una parte, y los poseedores de la fuerza de trabajo, por la otra, lleva por la concentración de ingresos en manos de los primeros, a que tales necesidades no se exterioricen a nivel de demanda. Hambre y economía, para hablar más simplemente son fenómenos no compatibles en las economías de mercado subdesarrolladas (algo semejante podría decirse con referencia a algunos sectores de población que también se ven privados de satisfacer sus necesidades en las economías del mercado desarrolladas). El cuarto factor está dado por la sustitución de fibras y alimentos naturales por los sintéticos, principalmente en las economías con mayor poder adquisitivo.

b. La débil expansión de los mercados internos para productos agropecuarios en comparación con el aumento de demanda para productos industriales y servicios en los países latinoamericanos constituye otra causal de importancia. Esta debilidad se origina en la conjunción de dos factores. El primero de ellos está dado por la siguiente relación:

Elasticidad ingreso para el consumo de productos agropecuarios por parte de la población de ingresos bajos	Elasticidad ingreso para el consumo de productos agropecuarios por parte de la población de ingresos medianos y altos
⟶	
Elasticidad ingreso para el consumo de productos no agropecuarios por parte de la población de ingresos bajos.	Elasticidad ingreso para el consumo de productos no agropecuarios por parte de la población de ingresos medianos y altos.

Ella implica que aumentos en los ingresos favorables para los sectores de ingresos medianos y altos tenderán a favorecer aumentos en la demanda de productos no agropecuarios, mientras que aumentos en los ingresos favorables a los sectores de ingresos bajos tenderán a favorecer aumentos en la demanda de productos agropecuarios. El segundo elemento de importancia, es que la actual concentración de los medios de producción en los países latinoamericanos da lugar a aumentos desiguales en la distribución de los ingresos, que tienden a favorecer a los sectores de ingresos medianos y altos, derivando, por la ya dicha en aumentos de mayor importancia relativa para los

bienes y servicios no agropecuarios, en relación con los agropecuarios.

Conviene hacer notar aquí el doble rol, de causa y efecto, que juega la concentración de la propiedad territorial en los países latinoamericanos. Por una parte, al existir un alto grado de concentración en la propiedad de la tierra, tiene lugar una desigual distribución del ingreso que tiende a favorecer, como ya se dijo, la demanda de bienes y servicios no agropecuarios. En este sentido el sistema de tenencia de la tierra es una causa del lento crecimiento de la demanda. Pero al expandirse esta lentamente, genera, conjuntamente con otros factores, bajos niveles de rentabilidad, principalmente para algunos productos del sector agropecuario. Dado el papel crucial que juega la tasa de rentabilidad privada en las economías capitalistas el desarrollo del capitalismo en el agro se ve obstaculizado. La falta de estímulos para la inversión, incorporación de nuevas técnicas e insumos actúa también en el sentido de mantener el sistema de tenencia vigente. En otras palabras el sistema de tenencia constituye a la vez un efecto del lento desarrollo del capitalismo en el agro. Usualmente la literatura que aborda el problema de la tierra, considera el sistema de tenencia y la estructura agraria, en general, como una causal de importancia primordial, sin alcanzar a ver que ella forma parte de algo más amplio que es la dinámica de operación del modo capitalista de producción. No se quiere negar con esto la importancia de la concepción estructuralista

del atraso agrario pero constituye una conceptualización parcial que puede llevar a errores en el diseño de estrategias.

La desigual tasa de expansión en las demandas de productos agropecuarios y no agropecuarios ha estado influenciada, es importante señalarlo, por la acción de las empresas multinacionales que, utilizando modernos medios de difusión masivos, consiguen no solamente atraer la atención para sus productos, sino también en frecuentes oportunidades distorsionar las necesidades reales de numerosas capas de la población, incluyendo a grupos sociales con necesidades básicas insatisfechas.

La mencionada desigualdad ha inducido, a un deterioro en los términos del intercambio citados en perjuicio de los productos agropecuarios. Tiene lugar entonces un proceso de transferencias financieras desde el agro al resto de la economía. Esta transferencia se ve fortalecida por el poder menopólitico de las industrias.

Se puede llegar a pensar que, si esto es cierto, una redistribución de los ingresos, en favor de los sectores con menores ingresos obstaculizará procesos de industrialización. Esto será cierto para aquellas industrias basadas en el consumo de los sectores de medianos y altos ingresos pero no de aquellas vinculadas con las demandas de los sectores de menores ingresos

que, por el contrario, se verían vigorizadas. Se varían impulsados procesos de industrialización con una base poblacional más amplia y de naturaleza diferente de los actuales.

c. Los mayores adelantos técnicos para la producción industrial, vis a vis la agropecuaria, originados en los países capitalistas avanzados, conjuntamente con una menor divisibilidad de algunos de los medios de trabajo resultantes de tales adelantos técnicos, como son las maquinarias, máquinas herramientas, etc., han posibilitado la producción en gran escala y un control considerable de la oferta (estructuras de mercado oligopólicas y en algunos casos monopólicas), lo cual a su vez, ha derivado en reducción de costos unitarios, precios relativamente altos y ganancias sustanciales. En virtud de tales condiciones se tiende a adoptar nueva tecnología, como antes se dijo.

Esto da lugar, por las elevadas ganancias y por el gran tamaño de la unidades de producción, a fenómenos de aumento y de concentración del capital, lo cual resulta a su vez en una demanda derivada para nuevas técnicas.

Sobre la base de la demanda total de nuevas técnicas del sector industrial, se llevan a cabo nuevos procesos de generación de tecnología y el ciclo se repite. Por las circunstancias antedichas, el agro se torna menos atractivo que la industria para llevar a cabo procesos de inversión y reinversión.

Un tercer elemento/1, no menos importante que los anteriores, reside en la naturaleza del proceso de adopción de nuevas técnicas en la industria y en el agro. En éste último, la adopción depende no solamente de las unidades de producción, sino del sistema institucional existente para la generación y difusión de tecnología. El tipo de técnicas de producción que se adoptan en las unidades de producción depende no solamente de las empresas sino también del tipo de técnicas que han sido investigadas, importadas, adaptadas y difundidas. El proceso de adopción, a nivel industrial es algo más simple, desde este punto de vista, ya que las unidades de producción pueden establecer contacto de manera más directa con los agentes proveedores de las técnicas que ofrecen posibilidades de incorporación. Se dan incluso algunos casos, como el de empresas multinacionales con filiales en países latinoamericanos, en que los procesos de generación y adopción de nuevas técnicas tienen lugar dentro del ámbito de la misma empresa. El camino que recorre una nueva técnica desde su generador hasta su empleador parecería ser entonces más tortuoso y complejo, tendiendo a influenciar los grados de adopción y conjuntamente con ello los procesos de inversión y reinversión en el agro.

1/ Agradezco a los Dres. Eduardo Trigo y Martín Piñeiro el haberme sugerido la relevancia de este aspecto.

d. Concatenada con los crecientes niveles de inversión y reinversión en la industria, se fortalece la demanda de servicios vinculados con ella, tales como las operaciones de comercialización y financiamiento. Estos sectores también tienden a expandirse más rápidamente que el agro, debido al efecto inductor que tiene la expansión industrial por las razones señaladas en el inciso anterior.

e. Debido a los procesos de urbanización, motivados en gran medida por la expansión de actividades industriales, comerciales y financieras, y por el éxodo rural, las inversiones del sector público para la provisión de servicios han ido presentando niveles crecientes de participación en el total de la inversión, tanto en términos absolutos como relativos.

f. La estructura oligopólica de los mercados de insumos, a nivel nacional, y monopólica, para algunas regiones, trae aparejadas diversas consecuencias negativas para las áreas rurales. A nivel de venta de productos químicos y en algunos casos mecánicos, la concentración lleva a la venta de cantidades menores y a precios más altos de lo que sería factible en caso de que tal concentración no existiese. Como consecuencia de ambas acciones tiene lugar una situación menos deseable que el óptimo social pregonado por la teoría económica neoclásica bajo condiciones de competencia perfecta, en las áreas de acción de estas unidades. La tecnología moderna,

diseñada para actuar en mercados amplios, agudiza en mercados más reducidos las condiciones de desigualdad en la negociación. La primera consecuencia es que tiene lugar un menor nivel de compra de insumos nuevos. Esto lógicamente limita las posibilidades de aumento de la productividad y de la producción total. Al mismo tiempo, tiene lugar por parte de aquellos que compran tales insumos, una transferencia de excedente económico generado en el agro hacia el sector de producción y distribución de insumos. Pero como los propietarios de la unidad de producción que incorpora los nuevos insumos tiene una posición fuerte vis a vis los proveedores de su fuerza de trabajo, tiene la posibilidad de reducir los salarios reales mediante el mantenimiento de los salarios nominales a niveles de crecimiento inferiores a la tasa de aumento del nivel general de precios de la economía. En otras palabras, el peso del ajuste se traslada hacia atrás.

Finalmente cabe agregar, que frecuentemente las empresas productoras y distribuidoras de insumos se forman con capitales extranjeros o mixtos, lo cual da lugar a una transferencia de excedentes económicos desde el agro latinoamericano hacia el exterior.

g. El nivel de incertidumbre en la producción y comercialización de productos agropecuarios, en comparación con el importante en otras áreas de la actividad económica tales como la industria, construcción, comercio, etc., también tiende a convertir a otros sectores en relativamente más atractivos para llevar a cabo procesos de acumulación. Cuando las alternativas de inversión, hacia fines del siglo pasado y comienzos del presente eran considerablemente menores que en la actualidad, por la diversificación creciente que ha ido teniendo lugar en las últimas décadas, la importancia de la incertidumbre en el agro era menor para el capital.

En términos relativos la importancia de esta incertidumbre ha crecido y constituye por lo tanto un desestímulo para la inversión. Vale la pena aclarar que se está hablando de incertidumbre, como un fenómeno diferente del riesgo, ya que éste al ser factible de caracterizar en cuanto a la frecuencia de ocurrencia del evento, es posible de ser enfrentado mediante programas de seguros. Sin embargo, al no existir en algunos países seguros contra riesgos, estos vienen a fortalecer la orientación de capitales hacia otros sectores.

. Algunos lectores conocedores de la evolución y tendencias de las diferentes ramas de la economía a nivel mundial, podrían argumentar que la pérdida de importancia del agro en comparación con la industria y los servicios es un denómeno universal, que tiene lugar tanto en los países desarrollados como subdesarrollados de la economía capitalista, como en los países de economía socialista. Aunque este argumento es totalmente veraz, corresponde hacer las siguientes observaciones. Que el agro tenga menor nivel de inversiones y expansión que los sectores industriales y de servicios es un hecho comprensible y aceptable en países desarrollados de la órbita capitalista y socialista ya que en ellos se han satisfecho de manera elevada sus funciones de provisión de alimentos y materias primas, empleo e ingresos en el sector rural, y elevados valores de exportación no solamente con productos industrializados, sino incluso también con bienes procedentes del sector primario. En cambio, en los países latinoamericanos la situación es dramáticamente diferente, ya que el nivel de expansión alcanzado por el agro no ha sido suficiente para satisfacer necesidades de alimentación (en términos de calorías y proteínas), proveer niveles de empleo e ingresos aceptables para la población rural, etc... El problema del agro en Latinoamérica radica en que su expansión y el mejoramiento de sus condiciones de vida, han tendido a detenerse de manera prematura, en comparación con las necesidades de la mayoría de sus poblaciones. La composición sectorial de países con un elevado nivel de satisfacción de estas

necesidades, ha tendido a ser trasladada a Latinoamérica de manera prematura, a través de la inserción de sus países miembros dentro de la dinámica de acumulación del modo de producción capitalista.

Las diferentes clases y fracciones de clase dan origen a estrategias que representan sus intereses. Las estrategias de desarrollo son entonces la expresión de los intereses de las diversas clases y fracciones de clase, existentes en una determinada época histórica y carecen consecuentemente del carácter de neutralidad con que a veces se las presenta. Dada la diversidad e incluso antagonismo de intereses entre los grupos conformados, una estrategia adecuada para un sector puede no resultarlo para otro. En principio, puede argumentarse que ninguna estrategia redunda en beneficio de todos los grupos sociales simultáneamente, en el corto plazo, ya que lo que puede resultar bueno para unos, de hecho resulta malo para otros. Poca duda cabe, por ejemplo, que estrategias cuyo componente fundamental está dado por el cambio en las relaciones de producción tenderán a producir malestar para unos, desde el punto de vista económico y político, y bienestar para otros/1. De manera semejante, estrategias cuyo componente fundamental esté dado por la búsqueda de productividades crecientes de la fuerza de trabajo sin consideraciones con respecto a los sectores que se apropian de la misma dentro de formaciones económico-sociales capitalistas, tenderán a redundar en beneficios para aquellos que se apropian de los beneficios y

1/ No se descarta que desde un punto de vista teológico puedan redundar en el bienestar para ambos.

en estacionamiento, en términos absolutos, para los proveedores de la fuerza de trabajo, y su empeoramiento en términos relativos. En virtud de lo expuesto, es factible encontrar en diferentes voceros de los grupos, tales como órganos de prensa, radio, televisión, publicaciones de organizaciones gremiales, sindicatos, políticos, intelectuales, profesionales, etc. estrategias correspondientes a diferentes sectores.

Las estrategias no siempre se conciben y presentan de manera precisa y explícita. Muy frecuentemente ellas se van gestando lentamente, de manera casi imperceptible, sin que exista un debate abierto sobre las posibilidades de diferentes alternativas y sin que el cambio de una estrategia a otra sea masivo. Ellas suelen tomar cuerpo, identidad y cierto nivel de precisión, después de cierto período de experimentación por parte de sus impulsores. Por otra parte, a medida que ellas se van implementando gradualmente las políticas que forman parte de ella pueden ser cambiadas conforme a las conveniencias o a la demostración de su eficiencia relativa.

Para el análisis de las posibilidades que ofrecen diferentes estrategias de desarrollo es de fundamental importancia identificar los grupos sociales que las impulsan. Es muy ilustrativo a este respecto la siguiente cita de Baran/1

1/ Paul A. Baran. Op. cit. página 196

"... debe agregarse que lo anterior no significa que las reformas agrarias de los países subdesarrollados sean redundantes o que no representen un movimiento en la dirección correcta. Lo que se persigue, simplemente, es prevenir en contra de la noción 'liberal' - tan ampliamente mantenida en la actualidad-, de que la reforma agraria es una panacea para todos los males del atraso económico y social. ¡Nada más lejano de la realidad! Su papel histórico es muy incierto y depende en su totalidad de las condiciones en que se efectúa y de las fuerzas que la impulsan. Si es alentada por un gobierno dominado por una coalición feudal-mercantil, se convierte en el estabilizardor temporal de una constelación económica, política y social que, por su naturaleza misma, es hostil al desarrollo progresista. Y aunque a largo plazo lo hace avanzar, a corto plazo tiende a retardarlo en forma más o menos importante. Por otra parte, si se lleva a cabo por la gigantesca presión de los campesinos y a pesar de la obstrucción de un gobierno de esta especie, es decir, si toma el carácter de una revolución agraria, representa un enorme adelanto en el camino hacia el progreso"

Es sensato reconocer la conformación en numerosos países de grupos identificados por el común ejercicio de funciones políticas, cuyo comportamiento podría definirse a través del objetivo de lograr su permanencia en el ejercicio del poder político. Generalmente estos grupos funcionan como partidos políticos y para lograr su objetivo de permanencia presentan/1 estrategias, programas y proyectos que tienden a satisfacer a las mayorías de una manera u otra. Durante las últimas décadas se ha ido configurando una situación en algonos países latinoamericanos, consistente en el logro de una importancia sumamente considerable por parte del Estado en la economía, sea de manera directa en la producción de algunos bienes o de manera indirecta a través de

1/ aunque después no los ejecuten.

reglamentaciones para el jercicio de las actividades económicas (por la vía de políticas, leyes, decretos, estatutos, etc.). Estos hechos han tendido a otorgar un poderío nada despreciable a los grupos sociales que tienen bajo su control los aparatos del Estado. En cierta forma, el poderío del cual gozan parecería colocarlos a primera vista en una posición de independencia con respecto a otros grupos sociales. Sin embargo, debido a que para lograr su objetivo de permanecer en el poder político deben reconocer la importancia de los sectores económicos más poderosos, en los hechos terminan estableciendo alianzas explícitas o implícitas que conducen a la negación de las estrategias, programas, etc., preconizadas como plataforma de acción. La supuesta libertad de acción y representatividad que tienen se encuentra entonces seriamente comprometida por la importancia que asumen, en las formaciones económico-sociales capitalistas, grupos económicos más poderosos. Aquellos grupos son consecuentemente, en última instancia, representantes de estos intereses, aunque aparentemente revisten frente a la opinión pública, independencia de comportamiento.

Dada la importancia de los diferentes aparatos del Estado, las diversas clases y fracciones de clase tratan de adaptarlos en función de sus intereses y de emplear los mecanismos de éste en su propio beneficio. El estado no es la expresión neutral de toda la población, el ente que arbitá los intereses de los diferentes sectores, sino que expresa fundamentalmente, aunque no únicamente, los intereses de los grupos con mayor poder económico.

Si bien el Estado es un ente común a todos los pueblos de la tierra, éste expresa en todos los países principalmente los intereses de los grupos sociales dominantes. En los países donde impera un socialismo burocrático los intereses mejor representados por el Estado con los de la burocracia, las fuerzas armadas y la tecnocracia. En las formaciones económico-sociales capitalistas, en cambio, los intereses mejor expresados son los de los propietarios que concretan la mayoría de los medios de producción. No se descarta la participación, en diferentes grados, de otros sectores que no controlan los medios de producción, tales como los asalariados obreros y rurales, o de algunos que controlan escasos medios tales como los campesinos, pequeños y medianos propietarios de industrias, etc. pero su participación es considerablemente menor o nula, según las circuntancias. La medida en que los diferentes sectores participan en el control del Estado depende primordialmente de la importancia relativa que ellos guardan en la estructura económica.

Los sectores dominantes en una coyuntura determinada adaptan con vistas a lograr sus propios fines, los diferentes organismos del Estado referidos a las funciones de protección de la propiedad privada, creación y distribución del crédito, generación y difusión de tecnología, comercialización interna y externa, educación, administración de justicia, etc.. La adaptación que efectúan de los aparatos del Estado no tiene lugar en una única oportunidad y para siempre, sino que se formula en función de la coyuntura nacional e internacional y de la distribución relativa del poder económico existente en cada instancia.

El Estado se convierte así en una especie de crisol en cuyo seno se debaten, oponen y fusionan los diferentes componentes de las diversas estrategias. Por la importancia económica, financiera, de fuerza pública, etc. que tiene se convierte en el vértice principal donde convergen los diferentes proyectos y a través del cual se ejecutan las principales políticas financieras, comerciales, tecnológicas, tributarias, industriales, agropecuarias, de inversiones, etc.. La medida en que se llevan a la práctica los propósitos de cada sector dependerán de su poderío relativo y este se asienta preferentemente sobre la concentración económica, es decir su control de recursos. Cuanto mayor sea el poderío relativo de un sector mayor será su posibilidad de que el Estado se convierta en el ejecutor principal de sus intereses. Caso contrario, deberá comprometer y aliarse con otros para lograr apoyo por parte de ellos, a expensas de apoyar los proyectos de otros. Pueden diferenciarse entonces para cada etapa grupos hegemónicos y secundarios, que dan lugar a su vez a la ejecución de estrategias principales y secundarias. La necesidad de comprometer, por la debilidad relativa de los diferentes sectores, puede llevar a que las políticas, emergentes a través de los aparatos estatales carezcan de objetivos claros y de suficiente fortaleza para conseguir los própositos deseados por cada sector. Es frecuente observar asimismo políticas que son inconsistentes entre sí. Pueden verse en algunas casos, políticas de financiamiento con bajas tasas de interés con la finalidad de estimular la producción agropecuaria adoptándose

al mismo tiempo políticas de precios máximos, que tienden a controlar que los niveles de precios superen ciertos niveles, contribuyendo estas últimas a desestimular la producción, ya que los agentes que actúan en la comercialización tienden a transferir el ajuste hacia atrás. En otras circunstancias se adoptan políticas devaluatorias que tienden a fomentar la exportación, frecuentemente de productos del agro, al tiempo que se impulsan políticas para desminuir el costo de vida. La devaluación tiende a favorecer la desviación de una parte de la oferta hacia el exterior, lo cual redunda en un menor abastecimiento para el consumo interno y a aumentar el costo de vida. Es frecuente atribuir estas incoherencias a incapacidad de los gobernantes y/o de sus funcionarios, pero vale la pena preguntarse si acaso ellas no se deben más bien a que las diferentes políticas responden a presiones de grupos sociales con intereses divergentes, o a una mezcla de ambas fuentes.

Los últimos lustros han registrado una acción importante, por parte del Estado, como ente conciliador en numerosos países latinoamericanos. El modo de inserción de estas economías en la economía mundial y el modo de operar de sus economías, descrito en este marco teórico, han conducido a una serie de desigualdades (que más adelante se explicitan), que amenazan destruirlo. Diversos gobiernos, titulares del poder del Estado, han ejercitado, cada

vez con mayor vehemencia, acciones tendientes a lograr la estabilidad de las instituciones existentes. Uno de los campos en los cuales continúan y seguiran adoptándose decisiones en este sentido, es el relativo al sector agrario.

La carencia de dinamismo de este sector, por las razones ya indicadas, ha llevado a un conjunto de consecuencias negativas tales como el aumento en el costo de vida; escasos aumentos en los valores de exportación; bajos niveles de ingresos, empleo y nutrición en el agro; invasiones de predios; éxodo rural hacia las ciudades, congestionamiento de éstas y fortalecimiento de los índices de delincuencia; etc.. Ante este cuadro, diversos gobiernos adoptan medidas tendientes a lograr la expansión y mejoramiento de las condiciones de vida en el agro. Se busca estos propósitos, por lo tanto, por motivos funcionales, para la estabilidad del conjunto de la economía y la sociedad, y no porque el agro constituya un sector prioritario para la obtención de utilidades, y los procesos de inversión y reinversión.

Se busca que la expansión y mejoramiento de las condiciones de vida en el agro satisfagan las siguientes funciones:

a) Generar divisas para importar, repatriar utilidades de compañías extranjeras, cancelar préstamos y servicios de deuda externa, pagar patentes y regalías, etc.

b) Mantener constantes o disminuir costos de alimentos y materias primas.

c) Disminuir conflictos en áreas rurales.

d) Disminuir conflictos en áreas urbanas, derivados del éxodo rural.

e) Aumentar la participación absoluta de las áreas rurales como compradores de productos industrializados.

Dependiendo de la importancia que tenga el cumplimiento de estas diversas funciones, se formularán estrategias con contenidos diferentes. Algunas estrategias apuntarán primordialmente a lograr aumentos de producción, por la vía de la expansión de la frontera de producción o de aumentos en los rendimientos físicos. Otras intentarán "almacenar" campesinos en las áreas rurales. Finalmente otras constituirán mezclas que apunten simultáneamente al cumplimiento de diversas funciones.

Si bien es cierto que estas estrategias restan algunos recursos para el fortalecimiento y expansión de los procesos de acumulación en los sectores urbanos de las economías, no es menos cierto que al darle mayor funcionalidad al agro, facilitan la continuidad de los procesos de expansión en otros sectores de la economía que ofrecen mayores posibilidades a largo plazo.

Las estrategias emergentes pueden modificar el tamaño, crecimiento y naturaleza de los mercados: el nivel de desarrollo de las fuerzas productivas (cantidad y calidad de los recursos naturales, cantidad y calidad de los intrumentos de trabajo y de las materias primas, y cantidad y calificación de

la mano de obra disponible); el volumen, destino, plazos, garantías, etc., de la masa financiera; la distribución de la plusvalía (intereses, renta y beneficios) generada; las relaciones intersectoriales; las relaciones internacionales; etc.. Ellas pueden incluso comprender cambios en las relaciones de producción.

Esto puede ocurrir a raíz de la dinámica capitalista de la acumulación que va incorporando nuevas áreas, sean éstas países periféricos, que se integran en el fenómeno de acumulación en escala mundial, o regiones dentro de países, en las cuales el modo capitalista de producción no tenía vigencia. Cuando, con el objetivo de acumular, los sectores dominantes dentro de la formación capitalista encuentran obstáculos, en la vigencia de modos de producción precapitalistas, ellos los destruyen o modifican para facilitar su objetivo. El nivel de desarrollo de las fuerzas productivas puede entonces expandirse más allá de lo que hubiera sido posible en caso de persistir el modo de producción precapitalista. Las estrategias de desarrollo también pueden contemplar cambios en las relaciones de producción cuando se opera un cambio en el poderío relativo de las clases que forman parte de la sociedad capitalista en el sentido de que la clase obrera o campesina pueda llegar a conquistar el poder político, o tener una influencia poderosa sobre el bloque hegemónico en el poder.

Las estrategias que se impulsan pueden entonces llegar a modificar o no diversos componentes de la estructura económica nacional. En algunos casos los cambios pueden afectar algunos de sus componentes, tales como la

composición del producto bruto sectorial, definiendo un nuevo equilibrio de fuerzas entre los diferentes sectores que componen la burguesía. En otros casos, la estrategia impulsada puede tender a fortalecer las características básicas de la estructura anterior y en otros puede llegar a alterarla fundamentalmente, dando origen paulatinamente a una constelación enteramente distinta de las clases, fracciones de clase y de la correlación de fuerzas expresada a través del Estado.

Puede uno preguntarse cuál es la relación que tiene el marco teórico elaborado, sobre el atraso del sector agrario, con el problema general del subdesarrollo en las economías latinoamericanas. Porque evidentemente, debe existir consistencia entre una teoría referida al atraso del agro con otra más general referida al conjunto del país. La teoría del atraso agrario aquí elaborada se fundamenta en la naturaleza del proceso de acumulación del capital entre diferentes sectores de la economía. Entiende aquí que el mismo principio básico de la dinámica de expansión del capitalismo tiene aplicación a niveles más y menos agregados que el referente a la relación intersectorial. En otras palabras, las características y dinámica de la acumulación de capital son aplicables, en las formaciones económico-sociales capitalistas, para explicar las diferencias, en cuanto al desarrollo, entre diversos países (nivel más agregado) y entre diversos subsectores del agro (nivel más desagregado), por ejemplo.

Corresponde hacer notar finalmente que como consecuencia de las características bajo las cuales se han venido insertando las economías latinoamericanas en la economía capitalista mundial, se han producido una serie de desequilibrios de enorme importancia, fundamentalmente en las primeras. El hecho de que el proceso productivo ha sido liderado por el modo capitalista de producción, en el cual los diferentes sectores de la economía se expanden según las conveniencias de los núcleos que detentan los medios de producción y en el cual la apropiación de la renta, el interés y el beneficio (la plusvalía) se concentra en manos de los que poseen tales medios, ha conducido a una serie de desequilibrios: (1) entre los países centrales y los periféricos; (2) entre los diferentes países latinoamericanos; (3) entre diferentes regiones de cada uno de los países; (4) entre áreas urbanas y rurales; (5) entre diferentes unidades de producción, a nivel rural y urbano; (6) entre los poseedores del capital y la tierra, por una parte, y los poseedores de la fuerza de trabajo, por otra parte.

Con respecto al primero de los desequilibrios, puede decirse, que al entrar la América Latina a formar parte del espacio económico en el cual asentaba su hegemonía el modo capitalista de producción, tanto los grupos sociales que detentaban los medios de producción en los países a partir de los cuales se llevaba a cabo la expansión, como aquellos que los poseían en los países nacientes, llevó a organizar las economías de estos últimos en función de las estrategias de acumulación de los primeros. Esta circunstancia

derivó en una deformación de las economías latinoamericanas, desde el punto de vista de las necesidades de sus mayorías. Las distorsiones provocadas por los hechos apuntados continúan trasladándose hasta el presente. Las relaciones establecidas entre los grupos sociales minoritarios de ambos grupos de países, les son obviamente favorables a ambos pero redundan en perjuicio de las mayorías latinoamericanas.

Con respecto a los diferentes niveles de desarrollo de los países latinoamericanos, ellos obedecen originalmente al modo de articulación que han tenido con las economías centrales. Obviamente, en este contexto juega un papel fundamental la dotación inicial de los recursos naturales, renovables, de cada uno de los países latinoamericanos. Con la expansión de los mercados internos, fundamentalmente en aquellos países con mayor producto bruto nacional, como son el Brasil, Argentina, Venezuela y México, van redifiniéndose las maneras de vinculación con las economías centrales pero éstas continúan influyendo, a través de diversos canales, de manera extremadamente importante.

Los desequilibrios inter-regionales, que constituyen una de las fuentes de conflictos más importantes de las décadas del sesenta y setenta en numerosos países latinoamericanos y que han dado origen a un creciente énfasis en el estudio de disciplinas tales como el desarrollo regional y el desarrollo rural regional, también son resultantes de la inserción en la economía capitalista mundial. Por razones similares a las del párrafo anterior, las diferentes regiones de cada uno de los países latinoamericanos se han venido

integrado a la economía internacional y nacional de los mismos, en diferentes grados. Aquellas regiones con mayor potencial ecológico y ubicación para armonizar con mercados en expansión y para llevar a cabo los procesos de acumulación en escala nacional e internacional se han entrelazado más estrechamente que otras con menores condiciones para tal propósito. Así puede verse que la expansión tecnológica y económica de diversas regiones, al interior de los países latinoamericanos, coincide con la apertura a mercados amplios, sean éstos a nivel nacional o internacional. Las zonas cafeteras de Colombia se cuentan aquellas con mayor nivel de expansión tecnológica y económica desde hace varias décadas. Y en los últimos lustros las zonas con mayor nivel de expansión han sido aquellas aptas para la producción de soya, algodón, banano para exportación, caña de azúcar y arroz tecnificado. En este sentido dice Absalón Machado/1

> "Esta concentración en la propiedad va aparejada por una concentración de la producción en las diferentes áreas geográficas del país. Cerca del 65 por ciento de la producción de sorgo se obtiene de los departamentos de Tolima y Valle; casi la totalidad de la soya se cultiva en el Valle del Río Cauca; el algodón se obtiene completamente en dos zonas muy definidas: Litoral Meta-Cesar, Córdoba y Meta) y zona del interior (Valle y Tolima); el banano para exportación se produce solamente en Antioquia y Magdalena. La caña de azúcar se concentra en el Valle del Río Cauca; el arroz tecnificado en Tolima y Huila; la cebada en la altiplanicie Cundinamarquez Boyacense. En síntesis la agricultura comercial se concentra en las tierras planas y en las

1/ Tendencias en el desarrollo del sector agropecuario en Colombia. Reunión sobre coordinación de las unidades de planificación de los organismos del Sector Agrícola en Colombia. IICA. Serie de Conferencias Cursos y Reuniones No.73, abril 1975, Colombia - Sección III.E, p.5

mejores tierras, donde se facilita la mecanización y la obtención de altos rendimientos, desplazando en esas áreas a los cultivos tradicionales o mixtos...".

Algo semejante ha ocurrido con las pampas argentinas (carne y Cereales), la caña de azúcar en el Perú, la Costa del Pacífico de Guatemala dedicada fundamentalmente al algodón, la caña de azúcar y el ganado vacuno, las zonas centrales cafetaleras de El Salvador, las algodoneras de Nicaragua, las bananeras de Honduras, etc.. En cada uno de estos casos las zonas mencionadas son las de mayor nivel tecnológico y generación del producto bruto y al mismo tiempo son las que históricamente han gozado de acceso a los mercados más amplios, habiendo constituído a nivel agrario fuentes primordiales de acumulación. Incluso es interesante el caso del Brasil, donde pueden observarse el avance y estancamiento de diferentes regiones, conforme a su inserción internacional por la vía de diferentes productos (palo brasil, cacao, caña de azúcar y café). En cambio en regiones con menores condiciones para satisfacer los mercados externos, aunque en algunos casos puede tratarse también de mercados internos amplios, las posibilidades de acumulación han sido menores y puede verificarse la existencia de relaciones de producción precapitalista, empleo de técnicas que resultan en bajos niveles de producción por hectárea, reducido volumen de producto bruto, etc.. Los recursos asignados entre diferentes regiones no lo han sido de tal manera que puedan existir ciertos niveles de equilibrio, sino que se han dejado librados a "la libre empresa", con las consecuencias que son dables de observar.

Las diferencias entre áreas rurales y urbanas también tienen lugar por las diferentes posibilidades de llevar a cabo procesos de acumulación. Las actividades industriales, de la construcción, comerciales, financieras, etc. que se han venido convirtiendo en sectores de acumulación tienden a localizarse en áreas relativamente reducidas, conocidas como ciudades, donde las economías de aglomeración son importantes. La atracción que las ciudades, y principalmente las grandes, ofrecen en este sentido para localizar las actividades económicas es muy grande, en comparación con los tímidos esfuerzos que efectúan algunos gobiernos en los países latinoamericanos con la finalidad de reducir los conflictos que tienen lugar a causa de los desequilibrios reinantes. Un problema peculiar surge en las áreas rurales cuando éstas no constituyen fuentes prioritarias de acumulación. Es que el crecimiento de la población no encuentra empleo para su fuerza de trabajo. Al no ser fuente de acumulación de envergadura el agro, se estanca el nivel de empleo, ya que la demanda de mano de obra es una demanda derivada. Tienen lugar entonces las migraciones rural-urbanas, que constituyen una fuente de preocupación para los grupos sociales más poderosos que usualmente residen en las áreas urbanas. Sus posibilidades de llevar a cabo el proceso de aumento del capital se ven amenazados seriamente e incluso sus mismas condiciones de vida.

Relacionado estrechamente con el análisis referente a las desigualdades regionales, se encuentra el referente a las diferencias existentes en las unidades de producción. Para poder llevar a cabo los procesos de capitalización, las burguesías rurales han organizado, en las regiones con mejores

posibilidades de acumulación, las unidades productivas con tamaños y tecnología que les permitan aprovechar las condiciones favorables. Puede verse entonces una correlación entre regiones relativamente prósperas y unidades de producción relativamente bien organizadas. De manera semejante los servicios de comercialización, distribución de insumos, tecnología, etc. en tales regiones están mejor organizados. Se observan por otra parte unidades de producción con tamaños subfamiliares o menores aún, las llamadas microfincas, que cumplen funciones diferentes como son las de tener cierta población afincada, para contar con mano de obra, o que simplemente las tierras en las cuales están asentadas no ofrecen interés para los principales propietarios de los medios de producción.

Finalmente, la dicotomía entre los poseedores de la tierra y el capital, por una parte, y de la fuerza de trabajo, por la otra, da lugar a distribuciones de ingresos extremadamente asimétricas. Si bien este tipo de desequilibrios fue ubicado en último término en el análisis, ya que el mismo fue descendiendo en niveles de agregación, esta situación es la de mayor importancia porque ella es la que da lugar a las anteriores, en primer lugar, y porque ella es la que refleja diferencias enormes en las condiciones de vida de ambos grupos sociales. No hace falta enfatizar las condiciones de pobreza en las áreas rurales motivadas fundamentalmente por la desigual distribución de los medios de producción. Aunque no existe un trabajo específico, que presente la totalidad del espectro de la pobreza

y la miseria en las áreas rurales de la América Latina, son numerosas las fuentes de información parciales que existen al respecto y que demuestran acabadamente la situación inhumana en que viven extensísimos sectores de población rural. Sobre esta situación podría decirse, haciendo analogía a ciertas admoniciones de Jesucristo/1, que sólo faltan ojos que quieran ver y oídos que quieran oir.

1/ Ver el pasaje de San Mateo 13: 13-16 en cualquier Nuevo Testamento.

IV - 1978

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO SOBRE ORGANIZACION DE
EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LAS EMPRESAS COMUNITARIAS

Héctor H. Murcia

17 al 28 de Abril de 1978
Cúcuta, Colombia

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LAS EMPRESAS COMUNITARIAS*

Héctor H. Murcia**

Ante el desarrollo de otros tipos de unidades de producción en el sector agropecuario, las cuales han surgido dentro del proceso de reforma agraria, tales como las empresas comunitarias y los asentamientos campesinos, continuamente se ha visto la necesidad de reorganizar la metodología tradicional de la Administración Rural. Esto es cierto, teniendo en cuenta las características específicas de dichas clases de empresas agropecuarias, las cuales difieren bastante de las fincas o empresas individuales que se han estudiado constantemente dentro de esta ciencia, principalmente por las condiciones especiales de su conformación.

Las innegables ventajas económicas y sociales derivadas del hecho de la colectivización en el uso de los recursos de la producción agropecuaria deben ser acompañadas de una cuidadosa atención al adecuado control de su utilización y el manejo apropiado de todo su funcionamiento.

Este artículo presenta inicialmente algunos de los conceptos teóricos de la Administración Rural, ampliados al campo de las empresas asociativas de producción, para luego resumir diversas experiencias encontradas, las cuales demuestran la necesidad de activar el desarrollo de instrumentos administrativos específicos que ayuden a todas aquellas personas que participan en el proceso de toma de decisiones tanto a nivel nacional y regional como dentro de la empresa comunitaria. Con tal objetivo, el presente trabajo señala, así mismo, algunas acciones que conviene desarrollar y sobre las cuales es necesario adelantar actividades, estudios e investigaciones específicas tendientes a delimitar una línea de acción adaptada a las condiciones particulares de la producción asociativa.

El Concepto de Administración Rural

Definición y objetivos

Según una definición generalmente aceptada/5, la Administración Rural es aquella ciencia que trata de utilizar principios y técnicas para lograr un mejor uso y combinación de los factores de producción existentes en la empresa agropecuaria o en una región con el objetivo esencial de mejorar la condición de vida del poblador de las zonas rurales en una forma continua.

Cabe anotar que en esta definición debe hacerse especial énfasis en la circunstancia de que, aunque el hombre está considerado dentro del campo de los factores de producción, es él quien constituye elemento esencial del proceso, como ordenador del uso de los recursos y como punto básico de referencia hacia el cual debe siempre tender el proceso productivo. Por lo tanto, el mejoramiento de la producción está siempre correlacionado con la eficaz coordinación de acciones en tres

---

* Artículo publicado en la Revista Desarrollo Rural en la Américas, vol. VI, No. 3. 1974.

** Profesor y Asesor en Economía Agrícola, Contrato Universidad de Costa Rica-Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, IICA. San José, Costa Rica.

campos primordiales: técnico, económico y social, dando a cada uno de ellos su verdadero valor dentro de cualquier plan de trabajo a desarrollarse.

El estudio sobre planeación y administración de las empresas agropecuarias trata de contribuir al adelanto económico de un país, mediante el análisis del mejor uso de los factores de producción a nivel de empresa y su posterior aplicación en el campo regional y nacional.

La necesidad de planear y reorganizar las explotaciones agropecuarias surge dentro del cumplimiento de toda política agraria a nivel general como es el caso, por ejemplo, de la reforma agraria y para el desarrollo de actividades en diversos campos relacionados. Teniendo en cuenta que existe un complejo de factores condicionantes del atraso rural, la administración y planeación de empresas agropecuarias juega un papel importante dentro del trabajo conjunto que debe adelantarse para hacer frente a la situación utilizando simultáneamente diversos instrumentos de política agraria.

Aplicación real y general de los principios de administración de fincas.

Reiteradamente se plantean interrogantes sobre la aplicación de los métodos de administración de fincas en la real situación del agro latinoamericano. En gran parte de la economía rural de estos países es posible encontrar tres etapas de desarrollo en la agricultura:

1. Tradicional o primitiva, con características de baja productividad con relación al promedio nacional.

2. De transición, con índices de productividad cerca al promedio general.

3. Agricultura comercial, con resultados superiores al promedio.

Sin embargo, aunque se nota la existencia de una agricultura comercial en los países considerados dentro de la categoría del subdesarrollo, es notoria la diferencia entre las empresas que se pueden considerar en este grupo y aquellas realmente tecnificadas y organizadas de los países más desarrollados.

Es obvio que en la agricultura de transición y en la comercial es plenamente aplicable la metodología clásica de la Administración de Empresas Agropecuarias. En cuanto a su utilización intensiva en la agricultura de tipo tradicional o primitiva, se hace necesario considerar la realidad agraria de cada país, aunque esté claro que esta ciencia como cualquier otra disciplina aplicada al campo agropecuario, antes que continuar aumentando la diferencia entre los sectores marginales y los avanzados, debe apoyar al proceso de mejorar las condiciones estructurales y de incorporar efectivamente los grupos primitivos o tradicionales al desarrollo.

Otro punto a analizar sería aquel que considera a la Administración como aplicable unicamente para obtener mayores ganancias o aumentar continuamente la utilidad individual. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, muchos otros son los objetivos básicos de esta disciplina y ellos están íntimamente relacionados en cuanto a prioridades con la estructura económica general del lugar donde se quieran aplicar.

Si es el caso de la empresa privada, o de aquella de tipo individual (en la cual la propiedad, manejo y remuneración de los recursos de producción están en manos de un solo individuo), los métodos se dirigen hacia un mejor uso de los recursos de producción disponibles, con el fin de hacer que la empresa se fortalezca y garantice su subsistencia, a través de ingresos cada vez mayores.

Cuando se trata de ver si esta ciencia tiene su uso en economías de tipo colectivo o comunitario, los métodos de organización de fincas tienen también plena vigencia. Organizaciones colectivas del tipo de las cooperativas, empresas comunitarias o comunas en donde se observan en menor o mayor grado la propiedad colectiva sobre los recursos de producción, buscan, a través de la organización de la producción, de la planeación adecuada en el uso de los factores que utilizan colectivamente y de decisiones destinadas al bienestar común, el hacer que marche en forma eficiente la empresa colectiva.

La aplicación de los conocimientos técnicos debe estar relacionada con los objetivos generales de la sociedad en la cual se trata de llevarlos a la práctica. La estructura económica hace que difieran las condiciones y objetivos de su aplicación, pero los principios generales siguen siendo los mismos.

Principios Generales de Administración

Al hacer mención específica de la empresa agropecuaria, se debe destacar que en ella se efectúan las diversas operaciones que se realizan en cualquier empresa, las cuales han sido sintetizadas en los siguientes puntos:

1. Operaciones Técnicas (Producción, manufactura).
2. Operaciones Comerciales (Compra, venta, intercambio).
3. Operaciones Financieras (Obtención y control de crédito).
4. Operaciones de Seguridad (Protección de bienes y personas).
5. Operaciones Contables (Control financiero y del movimiento contable de la empresa).
6. Operaciones Administrativas (Planear, organizar, integrar, ejecutar y controlar).

Dentro de este marco general debe enfocarse el problema básico de la empresa agropecuaria, puesto que cada una de estas operaciones juega un papel importante en determinado momento del proceso de planeación o producción. Sin embargo y teniendo en cuenta que se hará mayor referencia a las situaciones administrativas que influyen primordialmente en el funcionamiento de la empresa, conviene poner mayor énfasis en las operaciones administrativas o en los principios generales de Administración que deben orientar su marcha.

De acuerdo con los principios de administración, se pretende que todo proyecto que vaya a llevarse a cabo en una empresa siga un plan establecido que indique los fines que persigue, los medios a través de los cuales se piensa alcanzar los mismos, los recursos de que se dispone y los sistemas de evaluación y corrección que se vayan a hacer.

Muchos tratadistas, entre ellos Taylor y Fayol/10 definen a la Administración como el proceso de "Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar". De acuerdo con este lineamiento general, se presenta a continuación una síntesis de los

principios de administración que deben aplicarse en la empresa agropecuaria:

a. Planear: Comprende el proceso de tomar decisiones sobre la operación de la empresa y prever, hasta donde se pueda, su funcionamiento.

b. Organizar: Consiste en buscar el mejor funcionamiento de la empresa, teniendo en cuenta que se debe asignar a cada una de las partes constituyentes sus funciones específicas y seguir principios claros como, delegación apropiada de autoridad, definición de acciones y responsabilidades, unidad de mando, adecuada y organización de los mecanismos de evaluación y control, comunicaciones, etc..

c. Integrar o coordinar: Se pretende que todas las partes constitutivas de la explotación agropecuaria armonicen y trabajen conjuntamente como un todo, con el fin de lograr los objetivos establecidos previamente.

d. Dirigir o ejecutar: Consiste en tener la autoridad suficiente y los conocimientos técnicos y prácticos para hacer que la empresa marche normalmente.

e. Evaluar o controlar: Se trata de comprobar periódicamente los resultados que se están logrando, con la finalidad de ver si ellos están de acuerdo con los objetivos propuestos.

Al analizar por separado cada uno de estos principios en cuanto a su aplicación a la empresa rural se podrán detectar los principales problemas que afectan al funcionamiento y que deben atacarse si se desea sentar las bases adecuadas para llevar adelante el proceso integral de la producción.

La Empresa Comunitaria Campesina

Definición y objetivos

La Empresa Comunitaria Campesina se ha considerado como una alternativa en la constitución de la nueva estructura agraria, objetivo hacia el cual debe llegar una política de reforma agraria que trate de organizar y consolidar una sociedad basada en un nuevo orden jurídico, económico, social y político.

A diferencia de la concepción tradicional de la empresa agropecuaria, en la cual se buscan los objetivos de lograr eficiencia en la combinación de los factores productivos, utilización más racional de los recuros naturales e incremento de la utilidad, la Empresa Comunitaria Campesina tiene además claros propósitos de carácter social e integral.

Bosco Pinto/8, por ejemplo, indica que son tres los elementos básicos en la definición del concepto de Empresa Comunitaria Campesina:

1. El aspecto económico, originado en el concepto de "Empresa".

2. El aspecto social, representado en el término "Comunitaria", el cual implica un grupo humano que comparte objetivos y metas específicas, que está cohesionado de hecho y que tiene sentido de unidad en la acción.

3. El aspecto políticoo de pertenencia a un grupo social más amplio, en el cual se incluye a los sectores marginados, simbolizado en el término "Campesina".

Mediante esta forma de participación activa de un grupo humano, por lo general aislado por el sistema tradicional y marginado de sus beneficios, se amplía el horizonte original de la empresa agropecuaria y se busca el mejoramiento real de las condiciones de vida del poblador del sector rural, mediante su integración al proceso económico de la producción y su ingerecia constructiva y efectiva en la labor administrativa de la empresa.

Este planteamiento está claramente expresado en la definición que Oliart/6 presenta para la Empresa Comunitaria, como "una forma asociativa de producción en la cual las cuotas de capital y trabajo se hacen en términos iguales por las mismas personas, las cuales son co-propietarios de las utilidades de reserva y capitalización y asumen por igual las responsabilidades de gestión, administración y trabajo".

Otra definición basada en los conceptos anteriores se cita por parte de Fuenzalida/3 al referirse al planteamiento hecho recientemente por la Comisión Redactora del Manual de Empresas Comunitarias Campesinas del Instituto de Tierras y Colonización, ITCO, de Costa Rica, la cual menciona que: "La Empresa Comunitaria Campesina es un instrumento de Reforma Agraria, que consiste en la asociación voluntaria de campesinos de escasos recursos que derivan su subsistencia de la explotación de la tierra y que llenan los requisitos de beneficiarios de acuerdo con la legislación agraria, con el objeto principal de explotar las tierras en común, como una sola unidad económica de producción, mediante el aporte de su trabajo personal y directo; en que las aportaciones de capital y trabajo se hacen en términos iguales por las mismas personas, las cuales son co-propietarias de las utilidades de reserva y capitalización, asumiendo por igual las responsabilidades y obligaciones de gestión, administración y trabajo".

Los conceptos anteriores sintetizan y conjugan apropiadamente los objetivos sociales y económicos que se tratan de obtener con este tipo de empresa y ponen el énfasis apropiado en el carácter integral y de coordinación de acciones en varios campos que debe tener cualquier plan de acción en una Unidad de Producción Agropecuaria.

Es, por lo tanto, la empresa comunitaria una forma de organización social y económica cuya concepción básica está cimentada en su carácter integral, por medio del cual busca el mejoramiento real de la condición de vida del sector campesino, debido a su proyección hacia el desarrollo humanista de sus integrantes.

Aspectos económicos y administrativos de la Empresa Comunitaria

En relación con los aspectos económicos y administrativos propios de la empresa comunitaria, conviene señalar inicialmente algunas de las características y ventajas de este tipo de empresa en relación con otras clases de unidades de producción agropecuarias.

Es indudable que la concentración de esfuerzos y de factores productivos permiten a la empresa comunitaria obtener mayores beneficios y mejores resultados desde el punto de vista económico que cualquier tipo tradicional de empresa agropecuaria. Marquez Vas/11, por ejemplo, expresa que la empresa agrícola comunitaria ofrece costos más bajos y beneficios más altos, tanto desde el punto de vista

de la eficiencia técnica, como de la eficiencia económica respecto a la propiedad individual familiar. Asímismo, señala que la empresa comunitaria se constituye en un instrumento eficaz para contrarrestar la concentración del intermediario en el proceso de la comercialización, debido a la posibilidad de reducir la pulverización de la oferta.

Es posible indicar, por lo tanto, que la empresa comunitaria cumple adecuadamente con el objetivo económico de maximización de utilidades y de su mantenimiento indefinido a un nivel creciente, teniendo en cuenta su acción sobre la estructura de los costos, las economías de escala que se presentan con la utilización coordinada del recurso humano y la posibilidad indudable de incrementar las ganancias.

En relación con el aspecto administrativo, desde el punto de vista del organismo encargado de esta acción, es posible deducir que la empresa comunitaria presenta grandes ventajas y menores costos por beneficiario en un programa de reforma agraria, teniendo en cuenta que se trabaja con grupos organizados, antes que con personas individuales. A este respecto, Araujo/1 relaciona directamente el menor costo administrativo de la reforma agraria con la masividad de su ejecución y por lo tanto, con la desaparición de la causa inmediata de la marginalidad.

Sin embargo, al nivel específico de la empresa, es necesario profundizar en la necesidad de prestar atención al adecuado funcionamiento y ejecución de las actividades administrativas. La empresa comunitaria, al igual que otra unidad agropecuaria, necesita de un correcto ordenamiento en sus labores, de acuerdo a claros conceptos de gerencia; las fallas en el resultado económico de la empresa puede atribuirse en muchos casos al desconocimiento o mala aplicación de los principios de administración. Esta situación no puede suplirse simplemente con la buena voluntad y el interés de servicio que demuestre el personal técnico bajo cuya responsabilidad trabaja la empresa, razón por la cual se hace patente la necesidad de dedicar bastantes esfuerzos a la acción sobre estos problemas en la Unidad de Producción..

Problemas Administrativos dentro de las Empresas Comunitarias

Analizado el campo general de la Administración Rural y los diversos tipos de problemas que se afrontan en la empresa agropecuaria, se destacan algunos de los principales problemas que en esta área se presentan en las empresas comunitarias con base en diversos estudios elaborados sobre estas organizaciones en algunos países de acuerdo a experiencias que se han obtenido también en otros tipos de producción asociativa.

Problemas de Planeación

Un problema común en las empresas comunitarias es el relacionado con la falta de planeación de la producción y de escasa asistencia técnica para la definición de los planes de acción. En este aspecto es conveniente recalcar que, siendo éste uno de los puntos básicos para alcanzar los objetivos buscados en el proceso productivo, se requiere que los integrantes de la empresa cuenten con suficiente respaldo técnico para que sus decisiones sean apropiadas.

En cooperativas agropecuarias y empresas comunitarias estudiadas en seminarios y cursos específicos sobre diversos aspectos de la administración rural, se pudo comprobar cómo los participantes en estas actividades hicieron especial énfasis en la necesidad de que se realicen adiestramientos intensivos a todos los miembros en esta materia, ya sea a través de Unidades de Asistencia Técnica dentro de la misma organización, o por medio de ciclos continuados de capacitación a cargo de la institución nacional patrocinadora.

También es común observar en diversas empresas de tipo asociativo la falta de planeación a largo plazo y la indeterminación de programas con adecuadas orientaciones técnicas, económicas y sociales, así como de planes de mediano plazo, destinados a cumplir con los objetivos generales. Es muy notorio observar cómo se trabaja más con base a planes anuales de crédito, los cuales no permiten llevar a cabo una política de desarrollo de la empresa y que además de proporcionar una visión parcial del problema,en muchos casos, dan una idea equivocada sobre el desempeño físico y económico de la misma.

Problemas de Organización

Falta de reglamentos para la organización de la empresa:

Un paso esencial para el adecuado funcionamiento de la empresa comunitaria es el de dar a sus integrantes un documento que establezca ciertas normas mínimas dentro de ella.

En el caso específico de una empresa comunitaria en Colombia/7, por ejemplo, se menciona cómo en un principio no se habló a la comunidad de ningún reglamento, pero la experiencia posterior indicó que al poco tiempo los adjudicatarios se dieron cuenta de la necesidad de disponer de dicho documento, por lo cual se elaboró uno a solicitud de los interesados. Sin embargo este mismo estudio concluye que a pesar de que las disposiciones de dicho reglamento son bastante simples y tienden a fijar una estructura formal mínima, así como las obligaciones de los socios y sus sanciones, se estima incompleto, ya que "deja sin decidir una serie de situaciones que son solucionadas por una especie de pacto verbal que existe entre los socios; por ejemplo, no establece quién designa la Junta Directiva ni las funciones de la Asamblea General y de la Junta; tampoco dice nada respecto a procedimientos de elección, quorum, ni duración de los nombramientos"/7.

Por consiguiente, aunque en este caso específico se menciona que el Reglamento cumple medianamente con su objetivo, a medida que las empresas comunitarias adquieren mayor grado de desarrollo es indispensable y conveniente que se elabore un reglamento cada vez más completo.

Asímismo, no basta con la simple elaboración del reglamento, sino que también se debe garantizar su implementación en la práctica por medio del adecuado entendimiento de los miembros de la empresa sobre el real significado de cada una de las partes que lo componen y el papel que les corresponde desempeñar en su apropiado cumplimiento.

Desorganización Contable

Una de las fallas más comunes que se encuentran en las empresas asociativas es la desorganización en el aspecto contable, que es causa de problemas aún mayores en la administración y planeación de la empresa.

En el caso de la misma empresa comunitaria estudiada en Colombia, por ejemplo, se observó cómo no se disponía de un inventario detallado y completo que permitiera ir estableciendo periódicamente las depreciaciones de todos los bienes y al mismo tiempo ir dejando las reservas suficientes. Tampoco se encontraron libros de caja, ni el registro de la mayoría de los egresos de este renglón por lo cual es difícil diferenciar entre lo que son costos de operación y lo que constituyen inversiones. De la misma manera, no se llevaban registros para controlar el movimiento del crédito y el servicio de la deuda, tanto de intereses como de capital, y se encontró una notoria discontinuidad en la formulación de balances y resúmenes de ingresos y egresos de caja.

Debido a las situaciones anteriores, se observó el notorio descontrol en el funcionamiento de la empresa, lo cual la condujo a incurrir en el error de considerar la diferencia entre los ingresos y egresos de caja como "utilidades", juego contable el cual la llevó a "consumir su propio patrimonio en un monto de $225.780.oo"/7.

El Centro Nacional de Capacitación e Investigación para la Reforma Agraria, CENCIRA/2, menciona también problemas relacionados con la contabilidad agrícola en empresas asociativas del Perú, cuando hace énfasis en el trabajo "Las empresas comunitarias campesinas en la actual Reforma Agraria Peruana" sobre la necesidad de formar Centros Contables. En este ejemplo se menciona que este servicio era prestado por las llamadas "Zonas Agrarias" (lo cual es reflejo de una situación de dependencia y paternalismo, según lo expresa este documento) o un trabajo llevado individualmente por cada empresa (lo cual originaba situaciones complejas por falta creciente de personal calificado para hacer esta labor).

En otro ejemplo, Suárez Melo cita cómo en el caso de los Asentamientos en Panamá/9, al carecer de un sistema de contabilidad se pueden formar impresiones equivocadas sobre su situación financiera y distribuirse utilidades ficticias, por lo cual se requiere dar preferencial atención al diseño de sistemas organizados de Contabilidad Interna.

Para el caso de algunas cooperativas agropecuarias de Guatemala, según la experiencia de seminarios realizados sobre Administración Rural, fue notorio comprobar el gran valor que dan a la organización contable en el funcionamiento de las cooperativas, los integrantes de los equipos de asistencia técnica y los gerentes de las mismas. Se mencionó repetidamente la necesidad de subsanar estas deficiencias contables (falta de libros básicos y registros, presentación continua y actualizada, carencia de capacitación en este aspecto) mediante el establecimiento de sistemas de auditoría, control y organización constante de ciclos de instrucción en contabilidad agrícola, para hacer comprender su importancia y la necesidad de su realización.

Problemas de Coordinación y Dirección

La integración y orientación de todas las partes constitutivas de la explotación para lograr conjuntamente los objetivos establecidos, requiere de una acción especial.

En el caso de una empresa comunitaria es aún mayor el esfuerzo debido a la diversidad de los elementos integrantes que la componen y a la necesidad de una gran motivación para mantener unido al grupo y de un adecuado liderazgo para encauzar las actividades.

Un aspecto importante dentro de la empresa comunitaria hacia este propósito es el de lograr la participación efectiva de sus miembros en la administración de la misma. A este factor da especial importancia, Garcia/4, en su estudio sobre Organizaciones Campesinas de Honduras, cuando se refiere a la necesaria participación en las decisiones y en la administración, distribución, ejecución y control de trabajo, lo cual considera como "un aspecto sustancial de la naturaleza de la empresa comunitaria".

Muchos ejemplos positivos y negativos relacionados con el área de Coordinación y Dirección pueden encontrarse en las diversas empresas comunitarias que se analicen; sin embargo, debido a la misma concepción de la empresa y a la organización colectiva del trabajo, es importante empezar por generar una adecuada cohesión y coordinación de los integrantes, evitando conflictos de poder y de mando, a través de una completa demostración sobre las ventajas comparativas del trabajo en grupo y de una completa convicción del espíritu comunitario.

Esta acción no es tan fácil en algunas regiones, teniendo en cuenta los hábitos particulares del campesino y su apego a un sistema tradicional de producción basado principalmente en la acción individual; sin embargo, aquí precisamente radica el éxito de la empresa y a largo plazo el de la estructura agraria general que se desea crear.

Sin embargo, precisamente a través de la participación constante de la persona en la adopción de las decisiones para modificar y organizar su sistema de producción, se podrá dar un paso eficaz hacia la aceptación del cambio y su consolidación en una forma duradera.

Problemas de Evaluación y Control

Al observar los aspectos tratados anteriormente, dentro del rubro de problema de organización, en referencia específica a la desorganización contable, es posible deducir que si la empresa no dispone del material básico para poder conocer su funcionamiento, el proceso de evaluación y control es incompleto, de la misma manera que impide cualquier acción hacia la planeación económica, técnica y social futura.

Por consiguiente, para el adecuado control y comprobación de resultados es necesario empezar desde la correcta organización de las partes constitutivas de la empresa, lo cual facilitará la acción. Este planteamiento corrobora aún más la necesidad de trabajar ampliamente y en forma integral en el ordenamiento administrativo de la empresa.

Acciones Frente a los Problemas Administrativos a nivel de Empresa

Las características generales de los problemas administrativos planteados anteriormente, evidencian la necesidad de una acción amplia para afrontarlos.

Lo importante es que estas actividades para la solución tengan un carácter permanente o de continuidad que permita lograr resultados amplios y que actúe efectivamente en todos los niveles de decisión. En especial, es de esperarse que se tenga siempre en cuenta que una acción que trate de beneficiar a todos los sectores, tanto marginados como avanzados, requiere de la adaptación de los

conceptos y métodos a las condiciones de cada nivel y en especial en los estratos más atrasados, si se desea mejorar realmente su situación.

Esta conceptualización exige también, por consiguiente, de la implementación real en la práctica de todos los planes de mejoramiento que se diseñen.

Como unos pasos indispensables para actuar hacia estos propósitos, se indican a continuación algunos posibles campos de acción:

Realización de investigaciones específicas sobre los distintos tipos de empresas agropecuarias

Con el propósito de demostrar el mejor desempeño y la mayor eficiencia de cada uno de los diferentes tipos de empresas agropecuarias, es recomendable intensificar la ejecución de investigaciones sobre la situación real de cada una de ellas. El desarrollo de estos trabajos debe estar a cargo de las entidades vinculadas al campo agropecuario, en especial las que tienen directo interés en los programas de reforma agraria, para poder afirmar aún más categóricamente la bondad comparativa de cualquier tipo de organización o empresa.

Un análisis básico sería efectuar estudios comparativos entre la eficiencia real, entendida tanto desde el punto de vista técnico, como el económico y social de las ventajas de las distintas clases de empresas agropecuarias en una región determinada. En esta actividad sería aconsejable contar con el concurso de especialistas en distintas ramas de la ciencia agropecuaria y se podría usar como técnica metodológica el estudio de caso, que demuestra tener plena vigencia de acuerdo a la condición más o menos generalizada del agro latinoamericano. Como ejemplos de cada tipo de empresa se tomaría el caso de la explotación individual agrícola o ganadera, la cooperativa, la empresa comunitaria y otros modelos de organización a nivel de empresa.

Adaptación de los conceptos generales de la Ciencia de la Administración Rural al caso específico de las Empresas Comunitarias

Para esta adaptación se deben tener en cuenta las condiciones particulares de este tipo de unidad de producción agropecuaria y observar la contribución que la Administración Rural puede prestar, principalmente en el ofrecimiento de elementos de juicio para determinar, todas las relaciones económicas así como en el diagnóstico y planeación de sus programas.

Por lo tanto, de acuerdo a los objetivos que persigue un Programa de Reforma Agraria, la adaptación principal en la administración rural se concentraría en el diseño de una metodología de análisis particular, en especial de las técnicas de planeación a nivel de empresa. Aunque los métodos tradicionales de evaluación económica de alternativas de la producción, basadas en presupuestos, constituyen el elemento esencial para estos análisis, es conveniente, por ejemplo, ampliar aún más lo correspondiente a los criterios de evaluación social y de la participación humana, para complementar en forma adecuada el estudio de la empresa.

Además, tanto en ésta como en otras ciencias agropecuarias, el proceso de adaptación de sus conceptos deberá tener en cuenta las condiciones específicas del lugar en donde se van a aplicar. Por ejemplo, observando las características del

sector rural de los países menos desarrollados, en los cuales se presentan mayores concentraciones de mano de obra que de capital, en contraposición a los países más avanzados, hay que tener especial cuidado en la selección de actividades que incorporen tecnologías que desplacen el esfuerzo humano en forma indiscriminada.

Otro tipo de decisión, que indica también la necesidad de adaptar la acción de la administración rural se relaciona, por ejemplo, con la determinación del tamaño óptimo de la empresa. Esta definición ha sido motivo de especial atención en la preparación de proyectos de desarrollo agropecuario, revistiendo su análisis una gran importancia. En este caso se deberán tener muy en cuenta las relaciones de carácter social, económico y físico que identifican los actuales niveles de ingreso familiar y las condiciones que mejorarían cada situación para aproximarse al óptimo.

Estas y muchas otras consideraciones indican la necesidad de evitar la aplicación sin control de técnicas o métodos de análisis en el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa y la urgencia de profundizar en el desarrollo de investigaciones aplicadas a todas estas situaciones particulares.

Intensificación de las actividades de Adiestramiemto en Administración Rural a todo nivel

Esta labor es de gran importancia para las diferentes personas que participan en los proyectos relacionados con empresas comunitarias dentro de un programa de reforma agraria; las diversas experiencias, sobre el particular, identifican este denominador común para la acción.

Estos programas de adiestramiento deben seguir un lineamiento básico, de acuerdo a los objetivos particulares de cada institución, el cual tenga en cuenta la preparación de cada grupo de integrantes y haga llegar a ellos en una forma clara y definida los diversos conceptos.

En esta actividad se debe tener cuidadosa atención en la necesidad de motivar a los integrantes de la empresa, particularmente a nivel de unidad de explotación, sobre las ventajas del trabajo colectivo y sobre la necesidad de organizar los datos básicos del movimiento y funcionamiento de la empresa, a través de diferentes instrumentos, para poder así mejorar su organización y conocer realmente su situación en cualquier momento.

Definición de los sitemas de Administración y Organización y elaboración de Manuales o guías para la Empresa

Considerando la complejidad y diversas situaciones sociales y agro-económicas de las empresas comunitarias involucradas en un programa de estos alcances, es urgente que los organismos que tienen la responsabilidad de dirigir estas actividades, definan el sistema de organización y administración que más convenga a cada empresa, siguiendo un marco general común. Esta acción permitirá hacer frente a los problemas de planeación, organización, integración y dirección que se puedan presentar, al señalar normas claras de funcionamiento.

La elaboración de manuales o guías para el ordenamiento de la empresa, permite también cumplir con este objetivo a nivel de Unidad de Producción. Esta labor ha sido tomada en cuenta ya por parte de las entidades de reforma agraria de algunos países y es indispensable generalizar su implementación, teniendo en cuenta obviamente, las condiciones particulares de cada región. Estos manuales, además de sintetizar los principales reglamentos, estatutos y normas de la empresa, deben también indicar los principales instrumentos para la planeación integral de la empresa, tales como modelos de registros de producción, contabilidad agrícola, datos a recolectarse y otras informaciones para el posterior análisis social y agro-económico de la explotación.

Las acciones sugeridas frente a los problemas administrativos de las empresas comunitarias y otras subsecuentes que puedan ubicarse dentro de estos planteamientos, confirman aún más la extrema necesidad de realizar grandes esfuerzos en el área de la Administración de Empresas Agropecuarias para complementar el panorama que se ofrece a quienes se relacionan con las empresas comunitarias u otros tipos asociativos de producción. En la investigación, análisis y ampliación detallada de estos conceptos se encontrará otro ingrediente necesario para profundizar en el análisis integral de la empresa que se considere.

BIBLIOGRAFIA

1. ARAUJO, J.E.G. Una sistemática en el proceso reformista (La Empresa Comunitaria). Bogotá, Colombia, IICA-CIRA, Mimeografiado No. 25, 1969.

2. CENCIRA. Las empresas comunitarias en la actual reforma agraria peruana. Trabajo presentado a la IV Reunión de Ejecutivos de Reforma Agraria. Lima, 1972. 50 p.

3. FUENZALIDA, H. Empresa comunitaria y organización campesina. Costa Rica, IICA-PRACA, Mimeografiado, 1974,61 p.

4. GARCIA, N. A. Estudio sobre organizaciones campesinas en Honduras. Honduras IICA- Zona Norte, 1974. 89 p.

5. MURCIA, H. H. Principios generales de administración de empresas agropecuarias. Colombia, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Agronomía de Bogotá, 1972. 159 p.

6. OLIART, F. Empresa comunitaria y reforma agraria. Bogotá, IICA-CIRA. Mimeografiado No. 131, 1969. 34 p.

7. ORCHARD. J. et. al. El caso de la empresa comunitaria La Trinidad. Bogotá, IICA-CIRA, 1972.

8. PINTO, J. B. Análisis científico de las empresas comunitarias campesinas. Desarrollo Rural en las Américas. Costa Rica, IICA, 4(3). 1973.

9. SUAREZ, M. Las empresas comunitarias en Panamá. Bogotá, IICA-CIRA, Mimeografiado No. 145, 1972. 50 p.

10. TAYLOR, F. Principios de la Administración Científica y Fayol, H. Administración industrial y general. México Herrero Hnos. Sucs. S.A., 1972. 278 p.

11. VAS, J.M. Un enfoque económico de la empresa agrícola comunitaria. Bogotá, IICA-CIRA, 1969.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO SOBRE ORGANIZACION DE EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS

ASPECTOS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Prof. Leumí Cohen

17 al 28 de Abril de 1978
Cúcuta, 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 constituir 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 programado 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 SOBRE ORGANIZACION DE EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS

AUTOGESTION Y CAPACITACION CAMPESINA

Jorge A. Mora Alfaro

17 al 28 de Abril de 1978
Cúcuta, Colombia

LOS PLANES EN LAS EMPRESAS CAMPESINAS

Hernán Díaz Díaz

Si observamos la forma como se ha venido aplicando la ley de Reforma Agraria apreciaremos la siguiente secuencia:

1. Delimitación del ámbito de los Proyectos Integrales de Asentamiento Rural (PIAR).

2. Delimitación del ámbito de las nuevas empresas dentro del PIAR.

3. Determinación de la Modalidad de Adjudicación.

4. Organización y Capacitación de los beneficiarios con fines de adjudicación.

5. Adjudicación de las nuevas empresas.

Esta secuencia configura la primera etapa del proceso, que culmina con la adjudicación.

La segunda etapa está configurada por la dinamización social y económica de estas nuevas unidades con el fin de lograr su pleno desarrollo.

Esta última etapa es quizás la decisiva dentro del proceso, y aún podíamos decir que en la medida que se logre el desarrollo de las formas asociativas de tenencia o nuevas formas empresariales, se podrá juzgar en cierta forma el éxito del proceso.

Si bien son varios los factores que van a incidir en el desarrollo de las nuevas empresas, quisiera referirme sólo a tres de ellos.

El primero es la comprensión por parte de los campesinos; y comprensión cada vez más profunda, del tipo de empresa a que pertenecen, la cual difiere profundamente de otros tipos de empresa, inclusive de las del Cooperativismo tradicional. Es decir que en este caso la conceptuación de empresa está ligada inclusive a una forma de vida, que se deriva de una concepción política basada en valores humanistas y solidarios que tiende a la consecución de una democracia social de participación plena.

El segundo es el referente a la asistencia que debe brindar el Estado a estas nuevas formas de organización en aquellos aspectos que lleven al desarrollo de las mismas, apoyo que se está brindando sobre todo en los aspectos relacionados con la gestión empresarial y crédito.

El tercero es la administración eficiente de los recursos con que cuenta la empresa.

En relación con este último factor, es que tenemos que referirnos al planeamiento que debe darse dentro de estas formas empresariales.

Podemos definir el planeamiento como una función administrativa que analiza y selecciona alternativas de acción, teniendo en consideración los objetivos que se plantea la empresa y los medios con que cuenta para alcanzarlos.

Básicamente esta función debe ser desarrollada por el Consejo de Administración con asesoramiento de la Gerencia o Administración y de los Comités Especializados respectivos, sujetos lógicamente a la aprobación de la Asamblea General.

Si analizamos un poco el problema que enfrentan estos órganos de gobierno con respecto al planeamiento, como resultado del cual se obtienen los planes; podemos observar que inicialmente la empresa dispone de una serie de recursos. Estos recursos pueden haber sido adjudicados a la empresa, por ejemplo: la tierra, pastos naturales, maquinarias, ganado, plantaciones, etc.. Pueden también ser aportados por los mismos campesinos beneficiarios, en este caso hablamos básicamente de la fuerza de trabajo, y en algunos casos de capital (cuando las indemnizaciones han pasado a formar parte de las aportaciones).

Otros recursos, en cambio, son facilitados por el Estado como parte de su política de apoyo a estas nuevas formas empresariales; dentro de estos recursos tenemos en primer lugar el agua (puesto que el Estado es su único propietario), capital en forma de crédito y asistencia técnica.

Estos recursos configuran el aparato productivo de la empresa y, con el cual va a emprender el proceso productivo.

A la vez, la empresa se plantea una serie de objetivos y metas.

Los objetivos generalmente son enunciativos y algunos pueden derivarse del mismo proceso de Reforma Agraria, como por ejemplo utilizar la mayor cantidad posible de fuerza de trabajo, y ser una fuente de trabajo permanente para los socios, otros pueden derivarse de la misma motivación empresarial, como por ejemplo el logro de excedentes adecuados.

Las metas en cambio, son objetivos cuantificados, así por ejemplo, una meta puede ser, aumentar el rendimiento por hectárea de maíz de 2.000 Kilogramos a 2.500 Kilogramos, no quisiera incidir más en los objetivos de la empresa, ya que éstos han sido analizados al revisar los estatutos de las empresas que hemos visitado.

Tenemos entonces una serie de recursos y una serie de objetivos que se tratan de alcanzar mediante el desarrollo de actividades que hagan uso de los recursos. Podemos definir una actividad como un proceso productivo específico, esto quiere decir que por ejemplo, para esta zona si hablamos de algodón, sorgo, maíz, ganado lechero, etc., estamos refiriéndonos a producciones, pero no a actividades.

En cambio, si hablamos de algodón, variedad Tanguis en el cual se emplea determinada fórmula de abonamiento, determinado número de jornales por hectárea, determinado número de horas de máquinas por hectárea, con un calendario de cultivos determinado, etc.; si nos estamos refiriendo a una actividad.

Igualmente, el decir ganado lechero, no especifica en sí una actividad; en cambio referirse a vacas de raza Holstein, en hatos de 25 cabezas, con el régimen alimenticio dado, con ciertos índices pecuarios con cierta forma de manejo y niveles de producción de leche dados, con un cierto calendario ganadero, etc., sí está determinando una actividad específica.

Los recursos y las actividades tienen ciertas características que merece destacar.

Con respecto a los recursos, algunos de ellos pueden poseerse en cantidades fijas, así por ejemplo, una empresa a la cual se han adjudicado 1.000 hectáreas no podrá elaborar un plan de producción que considere el uso de 1.300 hectáreas. Asímismo algunos recursos pueden mostrarse restrictivos a lo largo del proceso productivo, es decir pueden modificar en algunos casos las decisiones que van a tomar en la empresa, el ejemplo más claro en esta zona es el agua que es escasa y cuya disponibilidad está sometida a fuertes fluctuaciones.

En cuanto a las actividades, también podemos señalar dos características: la primera, es que entre las actividades existen relaciones de complementariedad, es decir que el desarrollo de una sola de las actividades no nos posibilita el alcanzar los objetivos. Por ejemplo si sembramos sólo algodón, no vamos a alcanzar a plenitud los objetivos, ya que si uno de éstos es utilizar la mayor cantidad posible de fuerza de trabajo y que la empresa sea fuente de trabajo permanente, dedicándonos a este solo cultivo, el uso intensivo de la fuerza de trabajo disponible va a estar circunscrita sólo a la época de siembra y a la época de cosecha y entre ambas el uso de la fuerza de trabajo será escaso. En cambio la diversificación de actividades trae como consecuencia un uso más sostenido de la fuerza de trabajo. Por ello decimos que entre las actividades existen relaciones de complementariedad.

Otra de las características de las actividades, es que entre ellas se establecen relaciones de competencia, es decir que son competitivas por el uso de los recursos. Así por ejemplo si sembramos una mayor área de algodón, tendremos que reducir el área dedicada a maíz y otros cultivos. Si queremos criar ganado lechero, tendremos que sembrar pastos y ésto reducirá el área que se pueda dedicar a otras actividades, por el uso de los recursos es decir hay competencia entre las actividades.

De aquí nace fundamentalmente el problema del planeamiento, es decir cómo entre actividades que son complementarias y competitivas y en base a recursos, algunos de los cuales pueden ser restrictivos y la mayoría de los cuales a veces se poseen en cantidades fijas; podemos combinar las actividades de tal forma que se alcancen a plenitud los objetivos que se ha planteado la empresa.

Hasta aquí hemos esbozado algunos de los elementos que intervienen en el problema, pero además existen algunas situaciones, circunstancias o disposiciones que pueden hacer cambiar a veces las decisiones y que son conocidas

como "premisas de planeamiento", es decir proposiciones que hay que tener muy en cuenta al momento de elaborar los planes.

Estas premisas pueden ser de dos tipos: externos a la empresa o internos a la misma.

Entre las externas tenemos por ejemplo: el marco legal, es decir todas aquellas disposiciones vigentes que hay que tener presentes al formular las alternativas y tomar las decisiones, por ejemplo, tenemos el Decreto Ley que señala que el 40 por ciento del área de las empresas debe ser dedicado a pan-llevar.

La política agraria es otro de los factores externos que se deben considerar, o sea todos aquellos lineamientos y acciones del Estado en el campo del secto agrario y en el nuevo sector de alimentación.

La política agraria se traduce en los planes sectoriales, planes de cultivo y riego, etc., a los cuales se debe recurrir necesariamente, ya que inclusive debe existir afinidad entre la política agraria y los objetivos y planes de la empresa.

La asistencia técnica y crédito, igualmente debe ser considerada al analizar las premisas externas.

Finalmente, el conocimiento del mercado, es fundamental al momento de elaborar los planes, referido éste no sólo al conocimiento de las variaciones y tendencias de los precios de los productos sino también de los insumos.

Las premisas de planeación interna pueden ser de dos tipos:

De tipo económico, como por ejemplo la política de inversiones de la empresa, la cual está muy relacionada con la vida futura de la misma; una política de inversiones débil quizás pueda mejorar el presente (mayores salarios) pero incidirá negativamente en el futuro; y viceversa, una política de inversiones fuerte quizás restringirá el consumo en el presente pero llevará a la empresa a un futuro mejor.

De tipo técnico, podemos incluír aquí las limitaciones que se tienen en algunos recursos como por ejemplo el suelo, ya que éste puede tener problemas de salinidad, mal drenaje, pedregosidad, etc., los cuales se deben tener presentes al momento de elaborar los planes.

Planteado el problema en la forma anteriormente expuesta, es decir una serie de recursos, actividades por seleccionar y objetivos por alcanzar, así como premisas que hay que tener presentes, hace que surja una serie de interrogantes.

Cualquier empresa puede hacer una lista más o menos larga de todas las actividades que son posibles de desarrollar en ella, pero sólo se dedicará a una cierta combinación de ellas. Pero no sólo es importante decidir qué actividades se van a desarrollar, sino también el tamaño de cada actividad (hectareaje o número de cabezas). Es decir no basta solamente decidir que vamos a

sembrar, algodón, maíz, sorgo, pan-llevar y que vamos a criar ganado lechero, sino cuánto vamos a sembrar de algodón, cuánto de maíz, cuánto de sorgo, cuánto de pan-llevar y qué número de cabezas vamos a criar.

Luego habrá que pensar para cada actividad y de acuerdo a las técnicas de producción, cuántos jornales vamos a necesitar, cuántas horas de máquina, qué cantidades de fertilizantes insecticidas, fungicidas, etc., en qué épocas se necesitarán, cuándo serán las épocas de siembra y de cosecha, a estas determinaciones se les conoce como cálculo de requerimientos.

Igualmente posteriores a la cosecha surgen otras interrogantes.

Dónde se van a vender los productos, cuándo se van a vender, a quiénes se van a vender, a qué precio, en qué condiciones, etc., así mismo, dónde compraremos los insumos, a qué precios, etc.

Luego nos preguntaremos, cuánto dinero necesitamos, cuáles son las fuentes de financiamiento, cuáles son las tasas de interés, cuáles son los montos, etc.

De esta forma pueden ir surgiendo más y más interrogantes.

El conjunto organizado y por escrito de respuestas a estos interrogantes, es decir, todo lo que tiene pensado realizar la empresa con referencia a la producción, con la debida fundamentación y correcto cálculo, constituyen los planes de la empresa, y más específicamente el plan de producción, el plan de comercialización y el plan de crédito.

Se debe tener presente, que un plan no significa, de ninguna manera, un marco rígido e inalterable en base al cual se tiene que trabajar en el futuro, es más bien un programa de trabajo que al mismo tiempo que señala lineamientos generales para la explotación de la empresa, permite la flexibilidad necesaria en su manejo, de acuerdo a los cambios sociales, económicos y ambientales que rodean a la empresa

Un plan de producción aparte de posibilitar la consecución de los objetivos, debe presentar algunas características deseables, como por ejemplo, debe hacer el mejor uso de los recursos; es decir el plan debe evitar el deterioro de los recursos de la empresa, o dicho en otras palabras, se tendrá que escoger ciertos cultivos, ciertas técnicas, etc. que no causen erosión o pérdida de fertilidad en los suelos.

Asimismo el plan de producción debe servir de guía para las actividades de la empresa y debe posibilitar que en base a él, se elaboren planes complementarios, como el plan de crédito, comercialización, etc..

Nos referiremos ahora, muy brevemente a la metodología seguida para la elaboración de los Planes de Producción.

La búsqueda de esta metodología ha sido una preocupación constante para los organismos que trabajan apoyando a las empresas en la gestión de las mismas, habiéndose preparado para tal fin el "Manual para la Elaboración de Planes de Producción" por la Dirección de Apoyo a las Empresas Campesinas.

Quisiera esbozar muy brevemente la metodología contenida en este manual.

El punto de partida es la elaboración de un Diagnóstico de la Empresa, que no viene a ser sino un análisis crítico de la situación actual de la misma, este diagnóstico consta de varias partes. En primer lugar, se tiene la información general, es decir todos aquellos datos que nos permiten identificar a la empresa y conocer sus características más saltantes.

Luego se tiene el Inventario de Recursos que tiene por objeto conocer cualitativa y cuantitativamente y a nivel de empresa la potencialidad de los recursos con que cuenta para emprender el proceso productivo.

Para tal fin se analiza en primer lugar los recursos humanos, es decir el trabajo (en jornales o en unidades laborales) que pueden aportar los socios al proceso productivo, la composición de la fuerza de trabajo, el grado de educación, vocación, etc.

Igualmente se analizan los recursos físicos, es decir el conjunto de recursos que configuran el marco físico dentro del cual debe desenvolver sus actividades la empresa. Entre estos tenemos la tierra o suelo, el agua, el clima y pastos naturales. Estos recursos deben ser analizados no sólo en cuanto a las cantidades disponibles sino también a las características y cualidades de ellos.

Seguidamente se analiza el recurso capital, para lo cual se inventarían todos los bienes y derechos de que dispone la empresa para cumplir sus fines, igualmente se analizan los últimos balances, la capacidad de endeudamiento, etc., a fin de conocer lo más exactamente posible la situación financiera de la empresa.

Es importante también analizar la organización empresarial, de tal forma que se pueda concluír en sí, la estructura empresarial con que cuenta la empresa, es la más acertada, la más funcional y la que posibilita el logro de los objetivos. Asimismo se debe analizar los organismos de gobierno, ya que la composición de éstos debe permitir el logro de la participación plena.

Luego se analiza el sistema de producción, ya que la empresa ha venido funcionanado y desarrollando una cierta cédula de cultivos: con respecto a ella se analizan los costos de producción, requerimientos, rendimientos, valores brutos de la producción, etc.

Finalmente se analiza la comercialización, ya que muchas veces este aspecto configura un cuello de botella para el desarrollo de las empresas.

Una vez hecho el análisis crítico de la situación actual viene el planeamiento propiamente dicho de la empresa, para lo cual se puede emplear varios métodos, como son el de Programación Lineal, Programación Simplificada o el Método del Presupuesto.

En nuestro caso estamos empleando este último, ya que presenta una serie de ventajas tales como:

-Su valor didáctico, ya que el plan mediante este método va surgiendo claramente en forma coherente, en una secuencia lógica de pasos, lo cual hace que pueda ser comprendido por los campesinos.

-Cuando es utilizado en base a datos reales conduce a resultados bastante viables.

Como desventaja podemos señalar que es bastante laborioso. Una vez determinada la cédula de cultivos se calculan los requerimientos que generará en fuerza de trabajo, maquinaria, insumos y capital, igualmente se calculan los resultados económicos, los planes de producción se elaboran para un período de 2 a 5 años, ya que están sujetos a constantes modificaciones y su principal objeto es de servir de guía en los aspectos relativos a la producción agropecuaria.

En cambio los Planes de Desarrollo van a plazos mayores (10 a 15 años) y no sólo contemplan los aspectos relacionados con la producción agropecuaria y las inversiones necesarias para afianzar o mejorar la infraestructura productiva de la empresa.

Los Planes de Desarrollo van mucho más allá, contemplan además la implementación de servicios (posta médica, guarderías infantiles, vivienda), y el desarrollo de otras actividades productivas diferentes de la agropecuaria (artesanías, minería, picigranjas). De aquí se desprende que para su elaboración tendrá que contarse con el apoyo de técnicos y funcionarios de otros sectores; así por ejemplo, si se trata de explotar algún yacimiento minero, tendrá que tenerse en cuenta los planes del Sector Minería.

Igualmente el financiamiento del Plan no sólo se hará recurriendo al Banco de Fomento Agropecuario, sino a otras instituciones bancarias como el Banco Minero, Banco Industrial, etc., de acuerdo a las actividades e inversiones que se contemplan.

En otras palabras, el Plan de Desarrollo será un conjunto de proyectos agrupados en Programas (Viviendas, Salud, etc.) que busquen potencializar todos los recursos de la empresa, así como el desarrollo de servicios esenciales para la comunidad, de tal forma que se alcancen los objetivos de la misma, teniendo siempre presente que dichos planes y objetivos, tienen que ser concordantes con el Plan Nacional de Desarrollo.

Es importante destacar la participación que debe darse por parte de los campesinos en todas las etapas de elaboración del plan, ya que dicha participación garantiza la posterior implementación de los planes.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO SOBRE ORGANIZACION DE
EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS

METODOLOGIA PARA LA FORMACION DE LOS INSTRUCTORES

Servicio Nacional de Aprendizaje

17 al 28 de Abril de 1978
Cúcuta, Colombia

METODOLOGIA PARA LA FORMACION DE LOS INSTRUCORES*

La formación del Instructor dentro de la Capacitación Empresarial Campesina, CEC, se realiza alrededor de su vivienda en una comunidad de pequeños productores, haciéndole desarrollar en la práctica el proceso metodológico que utilizará más tarde en su labor con otras comunidades. El trabajo central es una investigación en Administración** dentro de un marco de formación teórica centrada en la socio-economía campesina.

Dentro del programa de formación de instructores, todos los análisis, la identificación y la formulación de proyectos se realizan con participación activa de los campesinos y con funcionarios regionales de las entidades que tienen que ver en su desarrollo.

La duración del curso es de cuatro meses. La primera parte comprende materias técnicas relacionadas con Administración Rural. La segunda es una acción teórico-práctica en el campo, durante la cual se estudian y practican aspectos de diagnóstico socio-económico, investigación, identificación y elaboración de proyectos, economía agrícola y organización de la comunidad.

Selección de Instructores

Se utilizan los siguientes criterios:

1. El SENA escoge los Instructores CEC entre los Instructores Técnicos del Programa Móvil Rural***a aquellos que han demostrado mayores niveles de dedicación, eficiencia y experiencia.

---

* Trabajo presentado por el SENA-Colombia. In Capacitación Empresarial para Pequeños y Medianos Campesinos. Una experiencia de formación para los minifundistas del agro colombiano. Bogotá mayo de 1977. pp. 30-44.

** Adoptando la siguiente definición de W. Yang (FAO): "La Administración Rural es la ciencia que trata de la debida combinación y actuación de los factores de la producción, entre ellos la tierra, la mano de obra y el capital; y de la elección de faenas de cultivo y ganadería que, aun en las unidades más simples de la industria agropecuaria, son las más idóneas para lograr siembre, los ingresos más elevados posibles. La administración rural es a la vez ciencia pura y ciencia aplicada. Es ciencia pura porque se ocupa de la recolección, análisis y explicación de los hechos y del descubrimiento de principios; y es ciencia aplicada porque incluye, también el planteamiento y solución de problemas rurales concretos".

*** Programa Móvil Rural - PMR: Unidad operativa de capacitación dirigida a sectores del área rural, que se caracteriza porque el instructor lleva su servicio a los sitios en donde habitan y/o trabajan los beneficiarios.

2. Los candidatos con niveles de educación superior (Agrónomos, Economistas Agrícolas, Veterinarios, etc.).

Con base en estos criterios, se asignó al Instructor CEC salario y nivel superiores en relación con los Instructores Técnicos corrientes.

Se avocó inicialmente en el SENA la especialización de 150 Instructores, los cuales fueron escogidos entre los 700 con que cuentan los Programas Móviles Rurales. El CEC fué incorporado a los PMR, puesto que las características de estos son las más propicias para lograr el objetivo de la Capacitación Empresarial Campesina, dado que la acción del PMR está dirigida a la formación de pequeños y medianos campesinos en sus lugares de trabajo. Además, la experiencia en el PMR les ha permitido a los Instructores adquirir una gran capacidad pedagógica para el trabajo con estos grupos, a la vez que amplio conocimiento de las necesidades específicas de cada región.

Perfil del Instructor CEC

El Instructor de CAPACITACION EMPRESARIAL CAMPESINA debe estar en condiciones de:

- Entender un estudio socio-económico y la estructura básica de la producción minifundista; y realizar una investigación en Administración y Economía Campesina, identificando y elaborando proyectos de microdesarrollo rural con planes de financiación y determinación de necesidades de capacitación.

- Promover la organización de la comunidad para el desarrollo de proyectos específicos y hacer coordinación intra e interinstitucional.

- Determinar la tecnología óptima a partir de las condiciones de la zona y desarrollar cursos para campesinos sobre Planificación de Fincas, Economía de la Producción, Técnicas de Producción, Crédito, Mercadeo, Trabajo con Grupos.

Capacitación para la Programación

Siendo la gama de actividades que debe ejecutar el Instructor CEC tan rica y compleja, es indispensable que aprenda a programar su acción de manera rigurosa, tanto para racionalizar el uso de su tiempo, como para facilitar el control y evaluación de sus actividades.

Para tal fin, se indica más adelante una serie de instrumentos, de los cuales es fundamental el Cuadro de Programación Anual que presentamos y explicamos en el Anexo 1 del presente capítulo conjuntamente con el contenido teórico del curso.

A N E X O N° 1

Contenidos de la Formación

TEMA		HORAS
1.	Ubicación del Instructor en la zona	16
2.	Concepción del curso. El Minifundio	16
3.	Recolección de información de la zona. Tipificación de las fincas	24
4.	Sociología Rural	16
5.	Ubicación y selección de las fincas de la muestra	24
6.	Recolección de los datos de cada finca	8
7.	Tabulación y procesamiento de los datos (rentabilidad)	80
8.	Actualización tecnológica	16
9.	Economía de la producción	32
10.	Análisis y diagnóstico	32
11.	Elaboración de material didáctico y discusión con los campesinos y funcionarios de la zona	24
12.	Planificación de fincas (teoría)	24
13.	Crédito	18
14.	Planificación de las fincas estudiadas (práctica)	24
15.	Elaboración de Proyectos Asociativos	16
16.	Elaboración de registros (teoría y práctica)	24
17.	Formas Asociativas (teoría y práctica)	32
18.	Economía agrícola	24
19.	Preparación del informe final	24
20.	Presentación del informe final	8
	TOTAL HORAS:	480

PROGRAMACION ANUAL DEL INSTRUCTOR CEC

ACTIVIDADES		No.	DURACION HORAS		BENEFICIARIOS	
			UNIDAD	TOTAL	DIRECT.	INDIREC.
1.	Investigación y primer informe.	1		297(1)		600(a)
2.	Asesoría a fincas	15	20	300(2)	15	
3.	Reunión mensual con productores.	10	5	50(3)		
4.	Segundo informe.	1	42.5	42.5(4)		
5.	Trabajo con asociaciones.	2	120	240(5)	20	
6.	Días de formación.	6	8.5	51(6)		
7.	Cursos	5	60	300	75	
8.	Organización comités veredales.	5	34	170(7)	150(b)	
9.	Comités municipales.	1	6	48(8)		
10.	Elaboración material didáctico.			137		
11.	Capacitación Instructores.			110		
12.	Preparación clases.			125		
13.	Otros.					
	TOTAL:			1.870	260	600

NOTAS SOBRE EL CUADRO DE PROGRAMACION CEC

1. Siete semanas distribuidas así:

   1.1. Tipificación y selección de fincas — 1 semana.

   1.2. Recolección de la información en cada finca. — 3 semanas.

   1.3. Tabulación, análisis, diagnóstico y recomendaciones. — 3 semanas.

2. Visitas de dos horas por mes a cada productor (diez meses).

3. Diez reuniones de cinco horas cada una en el año.

4. Este informe se elabora inmediatamente se realice la cosecha de los productos más importantes de la finca.

5. Visitas para la promoción, organización y consolidación de grupos asociativos con una duración de 12 horas mensuales para cada uno durante diez meses.

6. Siguiendo la metodología establecida para estos casos.

7. Cuadtro días por comité.

8. Seis horas para ocho reuniones en el año.

   a) Son aquellos productores que reciben el folleto de diagnóstico y recomendaciones para un tipo de finca similar al suyo, además de las que participan en días de formación.

   b) Son los campesinos asociados de manera permanente alrededor de los comités veredades.

MODELO OPERATIVO*

Al finalizar la formación de Instructores CEC, se inicia la aplicación del modelo operativo. Para su mejor comprensión es conveniente aclarar que Colombia se divide políticamente en Departamentos, división ésta que data del siglo pasado y obedece a criterios geográficos y culturales. La organización del SENA sigue este mismo patrón y es así como en cada Departamento o División política existe una oficina regional encargada de adelantar los programas del SENA a nivel de la región. Dentro del Departamento, y para la aplicación de la metodología de Capacitación Empresarial Campesina, es necesario trabajar con unidades geográficas más pequeñas: seleccionando zonas y micro-zonas comúnmente llamadas veredas. Estas unidades deben tener características similares en cuanto a geografía, cultura, producción agrícola y otros.

La metodología de operación comprende cinco instrumentos fundamentales, a saber:

1. El planeamiento regional.

2. La programación y operación.

3. La administración.

4. La evaluación.

5. La proyección.

1. Regionalización del trabajo

La primera fase del planeamiento regional de la acción es la distribución geográfica en Regiones, la cual debe cumplir dos objetivos fundamentalmente:

a. Distribuír las ejecuciones en áreas homogéneas.

b. Facilitar la administración del programa

Se fundamenta en la recopilación de los estudios, descripciones, monografías e inventarios que el SENA u otras instituciones del Estado hayan desarrollado para las diferentes regiones del Departamento; este inventario inicial proporciona datos tales como:

-Distribución de la población

-Existencia de infraestructura

-Características de la tenencia de la tierra

-Características de los suelos

* Ver anexo N° 2.

-Cultivos predominantes

-Aspectos socio-económicos de la población

-Historia y tradiciones de la comunidad

-Fenómenos principales que hayan afectado su desarrollo

-La presencia de las instituciones y agencias del Estado en las últimas 2 ó 3 décadas.

Con base en el inventario anterior se procede, a dividir cada región en diferentes zonas de trabajo. Cada zona se subdivide en micro-zonas y dentro de ellas se seleccionan las más representativas. En ellas se desarrolla una investigación en socio-economía campesina, la segunda fase del planeamiento. El Municipio de Utica es una zona; y las tres veredas en donde se realizó la investigación es una micro-zona.

A cada zona se le da el tratamiento de proyecto. Dicho programa tendrá un funcionario responsable y, dependiendo del tamaño, de la importancia y del diagnóstico obtenido de la investigación, se asigna un Instructor CEC por micro-zona.

La segunda fase del planeamiento, o sea la investigación en detalle, debe realizarla el Instructor CEC mediante la técnica de análisis de grupo.

Esta etapa, además de cumplir la función de planear la acción, sirve para que el Instructor CEC conozca a fondo las características de la zona donde trabajará. De ella obtiene el diagnóstico base para definir los objetivos de su trabajo en la micro-zona.

La investigación comprende la visita o confrontación de la zona, la verificación de sus características, la selección y estudio en profundidad de cada finca y la elaboración de un diagnóstico y plan de acción.

Para la confrontación, el Instructor CEC debe desplazarse a la micro-zona correspondiente. Iniciar rápidamente la verificación de los datos que le fueron suministrados; completar el inventario social y económico de la zona; hacer contacto con los líderes de la comunidad, las entidades estatales y efectuar el reconocimiento de las fincas. Para ello utilizará cuadros de diagnóstico previamente elaborados.

Al finalizar el proceso, el Instructor conoce detalladamente la zona de trabajo y sus habitantes. Ha identificado los líderes; confrontando las variables tecnológicas utilizadas en el proceso de producción; revisado el tamaño de las fincas y tiene el conocimiento de los empresarios y los recursos de apoyo de que ellos disponen.

Una vez cumplida la etapa anterior por los diferentes Instructores asignados a la zona, se clasifican las fincas en tres categorías: Cabeza, Promedio y Cola, de acuerdo a su rentabilidad. De este análisis de grupo surge el diagnóstico de la micro-zona.

Del diagnóstico de la micro-zona, que a su vez puede ser válido para otras micro-zonas de características semejantes, resulta la programación definitiva para cada zona.

2. La programación y operación

En el programa definitivo de acciones, se formulan y definen proyectos de capacitación y de desarrollo tecnológico, organizativo y económico, principalmente. Dentro de la programación es necesario considerar el apoyo de otras áreas de la entidad así como la participación de otras instituciones que trabajan en el sector.

La programación contiene:

-Número de propietarios a atender.

-Tipos de cultivo.

Características generales de cada tipo de cultivo.

-Inventario de problemas tecnológicos factibles de resolver mediante cursos técnicos.

-Asesoría a propietarios de finca.

-Infraestructura necesaria.

Canales de mercadeo.

-Diagnóstico social del conglomerado de propietarios.

-Capacitación Empresarial que realizarán los Instructores CEC.

-Capacitación técnica.

-Apoyo de otras instituciones.

-Desarrollo empresarial de los propietarios.

-Tipos de trabajo por grupo: Organización de Comités veredales; municipales de asociaciones; proyectos comunales y otras formas asociativas de trabajo, de acuerdo a las características de cada micro-zona.

Este último punto es vital dentro de la estrategia del Instructor CEC porque solamente el respeto por los patrones culturales en el método de trabajo puede inducir la aceptación de nuevas técnicas de cultivos y nuevas formas de vida.

Conviene recalcar que en la elaboración del plan debe tenerse siempre en cuenta no sólo la promoción del minifundista para resolver su problema particular, sino que el objetivo es el desarrollo productivo de la región de la cual el propietario es parte constitutiva y fundamental.

Operación y ejecución

Una vez elaborado el plan de acción, se establecen los tipos de metodología a utilizar para las diferentes etapas de desarrollo del programa, así como para los distintos grupos de usuarios con quienes se va a trabajar.

La primera etapa de la ejecución consta de acciones de capacitación empresarial y asistencia técnica a los campesinos de Promedio y Cola, buscando incrementar su rentabilidad al nivel del grupo de Cabeza.

Simultáneamente para los campesinos del grupo de Cabeza se inician acciones de capacitación técnica y asistencia técnica y asistencia para obtención de crédito.

En esta forma, a los del grupo más rentable se les induce a adoptar nuevas tecnologías que redunden en un óptimo aprovechamiento de sus recursos y por lo tanto de su nivel de ingreso.

Las acciones específicas son:

a. Capacitación a realizar por los Instructores CEC. En la fese inicial del plan de acción se recomienza la metodología de Análisis de Grupo por núcleos de propietarios con características similares. Mediante ella se suscritará discusión de los problemas administrativos comunes; el instructor es el moderador de las reuniones.

   El objetivo primordial es lograr participación e intercambio de experiencias en la solución de problemas comunes. De este tipo de discusiones puede surgir la solución autótona o ser necesaria la introducción de nuevos instrumentos de trabajo, como serían técnicas de contabilidad simple, de inventario, programas de almacenamiento, programación de la producción, etc. es decir, todas aquellas materias que constituyen la administración rural.

   Dependiendo del grado de avance que se logre con esta metodología podrán introducirse seminarios específicos de desarrollo gerencial dictados por el mismo instructor CEC o por especialistas de otras áreas de la entidad, bien sea financiera, mercadeo, relaciones industriales o producción.

   De cada uno de los seminarios deben salir programas concretos a desarrollar por los propietarios durante período limitado de tiempo y con objetivos de mejoramiento muy definidos.

   Cada reunión debe contener: sesión de evaluación del cumplimiento del programa anterior, revisión de resultados, de nuevo inducción de instrumentos que permitan al propietario mayor dominio en la administración de su finca y sistematización por parte del Instructor CEC de las dificultades comunes al grupo, las cuales servirán de base para la planeación del seminario siguiente.

   Se recalca la importancia de que los objetivos de cada plan de ac-

ción deben ser claros, específicos, limitados en el tiempo, concisos en los resultados esperados y operacionales para su evaluación.

Esta metodología, a la vez que permite obtener participación del grupo, motiva al usuario, ya que él mismo, en el transcurso del tiempo, es capaz de evaluar sus propios resultados y aprender de las experiencias de los demás.

b. Capacitación técnica Aquí pueden emplearse tanto la metodología tradicional de cursos a través de instructores técnicos para complementar conocimientos específicos, como métodos informales a saber, días de campo, cultivos de experimentación, utilización de monitores para la difusión de tecnología, distribución de folletos sobre innovaciones tecnológicas, productos, semillas y maquinaria, visitas a fincas - cabeza; asistencia técnica que puedan prestar especialistas, visitas educativas a centros experimentales, etc.

La efectividad de cualquiera de los instrumentos anteriormente enumerados deberá ser seleccionada, teniendo en cuenta el problema técnico a resolver.

c. Apoyo de otras instituciones En un proceso de desarrollo existen factores internos y otros externos no controlables o solucionables por el grupo mismo o por capacitación y asistencia técnica; tales la infraestructura, la fluctuación del precio de los productos en el mercado nacional, la necesidad de crédito de fomento, los problemas sociales propios de una comunidad en desarrollo, como salud, educación, vivienda, en fin, el grado de calidad de la vida de la zona en que trabaja.

Por ello cualquier programa que se trace debe tener en cuenta estos factores, así como la necesidad de apoyo de otros organismos estatales o privados.

Se plantea así la necesidad de acción inter-institucional o de tipo comunal para la solución y mejoramiento de estas condiciones de vida. De ahí que el diagnóstico debe cubrir los factores exógenos que están influyendo sobre los procesos de producción, como vías, condiciones climáticas, tipos de productos, sistemas de almacenamiento, etc. Es decir, que del análisis de la zona debe salir el tipo de apoyo interinstitucional que se necesita para el desarrollo empresarial de los propietarios.

No puede esperarse que esto ocurra en corto tiempo. Por ello es necesario que una vez el programa se haya ejecutado, se mantenga un sistema de información periódica a los empresarios, ya que el proceso tecnológico presentará nuevos problemas administrativos que harán necesaria la permanencia en la zona del Instructor CEC como recurso de consulta para los propietarios.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO SOBRE ORGANIZACION DE EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS

OBJETIVOS DE LA CAPACITACION CAMPESINA

17 al 28 de Abril de 1978
Cúcuta, Colombia

OBJETIVOS DE LA CAPACITACION CAMPESINA*

A. Definición

Se entiende por capacitación dentro de un programa de Reforma Agraria, el proceso educativo permanente que tiende a desarrollar en el campsino habilidades y destrezas en el manejo de las técnicas necesarias que lo exige el proceso productivo y dotarlo del aparato conceptual suficiente que le permita interpretar y transformar su realidad mediante la práctica social, consciente y organizada.

B. Objetivos Generales

El objeto general del programa de capacitación es contribuir a la promoción y desarrollo integral del campesino, lo que implica:

Contribuir a que el campesino, sujeto de la Reforma Agraria, pueda lograr el desarrollo de su persona y el de su familia y su participación activa, autónoma, responsable y solidaria en la producción y en la transformación y desarrollo de la sociedad colombiana.

C. Objetivos Específicos

1. Dotar de conocimientos básicos (leer, escribir y las cuatro operaciones fundamentales de aritmética) a todos los campesinos sujetos de la Reforma Agraria, con finalidad de facilitarle su capacitación en las esferas de la produccion y del cambio social.

2. Dotar a todos los campesinos sujetos de Reforma Agraria de la formación e información necesaria en aspectos agrotécnicos e industriales, con la finalidad de aumentar su productividad y producción, mediante la utilización racional de prácticas e insumos generados por la ciencia y la tecnología moderna.

3. Dotar a todos los campesinos sujetos de Reforma Agraria de la formación e información necesarias para que ellos desarrollen su capacidad de dirigir los procesos de producción, administración y distribución de los bienes a fin de lograr la elevación de sus ingresos y del nivel de vida de su familia y su comunidad.

4. Explicar a todos los campesinos sujetos de Reforma Agraria, conceptos referentes a la forma como se desarrollan los procesos sociales y sus responsabilidades y atribuciones dentro de ellas.

---

* Tranajo presentado por la Subgerencia de Asentamientos Campesinos. In Programa de Capacitación Campesina. Bogotá, julio de 1976. pp. 7-22.

5. Contribuir a que el campesino forje relaciones sociales de cooperación con los restantes miembros de la empresa y con los campesinos no sujetos de Reforma Agraria.

6. Dotar a las mujeres campesinas, que formen parte de familias involucradas en procesos de Reforma Agraria, de los conocimientos necesarios para mejorar el nivel de vida de sus hogares y cooperar en el desarrollo de los aspectos sociales de su empresa y comunidad local.

7. Promover y fortalecer las empresas comunitarias y todas las formas asociativas que se consideren convenientes para conseguir la integración del campesino al proceso general de desarrollo del país, principalmente en los campos económico, social y de decisión política.

CONTENIDOS Y MEDIOS DE LA CAPACITACION CAMPESINA

De los objetivos generales y específicos mencionados se desprenden las áreas de trabajo siguientes:

A. Capacitación Básica

B. Capacitación Empresarial

C. Capacitación Social

D. Capacitación Técnica

E. Capacitación para el mejoramiento del hogar y de la comunidad

F. Capacitación en aspectos legales

A. Capacitación Básica

Se refiere a la alfabetización, de programas de post-alfabetización y elementos básicos de contabilidad. El cumplimiento de estas actividades implica el cumplimiento de los medios siguientes:

1. Capacitación de personal docente que trabajará a nivel de ejecución.

2. Programación y ejecución de campañas masivas.

3. Elaboración de programas y convenios interinstitucionales.

4. Elaboración de cartillas y material de enseñanza.

5. Organización y ejecución de cursos a educandos.

B. Capacitación Empresarial

Teniendo en cuenta que las formas asociativas de producción y en especial las empresas comunitarias constituyen la estrategia más importante para dar respuesta a las necesidades básicas de los beneficiarios de los programas de reforma agraria, el programa de capacitación tendrá aquí un campo de fundamental importancia; por lo tanto deberá centrar la mayor parte de su acción en las actividades siguientes:

1. Promoción de las formas asociativas

2. Organización de los beneficiarios

3. Capacitación en aspectos contables y administrativos

4. Capacitacion en administración de unidades de explotación y contabilidad

5. Promoción de confederación de empresas y formas asociativas para la comercialización y transformación de los productos.

C. Capacitación Social

Tiene por objeto desarrollar conocimientos del campesino en lo atinente a la concepción del desarrollo, naturaleza de la Reforma Agraria y de las empresas comunitarias campesinas, papel del Estado y de sus organizaciones descentralizadas y rol de las organizaciones campesinas en este contexto.

En esta área se tendrán en cuenta:

1. Organización campesina y comités de beneficiarios de los programas de Reforma Agraria.

2. Cambio tecnológico y cambio social.

3. Empresas comunitarias. Aspectos generales del proceso de cooperación, principios fundamentales de organización cooperativa, contenido de la autogestión, ventajas de la cooperación sobre el trabajo individual, diversas formas de asentamiento rural, aspectos formales de la empresa comunitaria (Dec. 2073).

4. Constitución, desarrollo y consolidación de las empresas asociativas.

D. Capacitación Técnica

Tiene por objeto capacitar a todos los campesinos para la producción mediante el análisis del proceso productivo, la naturaleza de las nuevas técnicas de producción y las desiciones, organización y recursos necesarios para la incorporación de nuevas técnicas y productos en las áreas rurales.

El programa abarca materias referentes al mejor aprovechamiento de los recursos humanos y naturales y se orienta preferencialmente a satisfacer las necesidades según el tipo de explotación o los requerimientos del proceso de producción. En consecuencia, se imparten conocimientos agropecuarios y agro_ industriales.

E. Capacitación para el Mejoramiento del Hogar y de la Comunidad

Estas actividades estan concebidas desde el punto de vista del desarrollo integral de las comunidades y de los planes de desarrollo que se propone esti_ mular. Las actividades específicas que se adelantarán en este campo son:

1. Promover y estimular la integración de toda la familia en el proceso de producción comunitaria y en el desarrollo de la comunidad.

2. Investigar, discutir y analizar, las necesidades de la comunidad a fin de buscar alternativas de solución.

3. Adelantar cursos de mejoramiento social del campesino, en cuanto se re_ fiere a salud, nutrición, economía, domestica, etc.

4. Fomentar la instalación de pequeñas industrias a las cuales se vinculen grupos femeninos y se provea a la familia de una entrada adicional, que le permita el mejoramiento de sus hogares.

5. A las actividades tales como artesanías, tejidos y costuras se les debe dedicar el mínimo de tiempo, mientras no sean medios aglutinadores y creadores de conciencia comunitaria.

F. Capacitación en Aspectos Legales

Se refiere a:

- Capacitación en aspectos jurídicos para la constitución de la em- presa comunitaria.

- Determinación estatutaria y reglamentaria de las empresas campe- sinas.

OTROS MEDIOS DE ACCION PARA CAPACITACION CAMPESINA

Entre ellos se mencionan los siguientes:

1. Hacer investigaciones con el propósito de determinar las necesidades sobre las cuales deben instrumentarse los contenidos para los distintos cursos de capacitación.

2. Realizar investigaciones sobre métodos de enseñanza con el propósito de generar mayor aprendizaje y aplicación práctica por parte de los campesinos sujetos de los programas de capacitación.

3. Hacer investigaciones sobre los materiales educativos y su grado de efectividad en el proceso de capacitación.

4. Realizar investigaciones que permitan medir el grado de aceptación de los mensajes contenidos en los distintos programas de capacitación.

5. Promover, organizar y asesorar a los grupos campesinos en asociaciones, juntas, comités y demás organizaciones en las cuales participan beneficiarios de la reforma agraria.

6. Informar y divulgar los programas del Instituto entre las organizaciones campesinas.

CAPACITACION PARA FUNCIONARIOS

Para proceder a ejecutar la capacitación de campesinos, se torna imprescindible llevar a cabo un proceso de capacitación de funcionarios. Los funcionarios sujetos de este proceso serán los directamente involucrados con la capacitación y los que no estándolo directamente necesitan actualizar y complementar su formación e información.

Las principales áreas de capacitación de funcionarios serán:

A. Metodología de Investigación para la Determinación de Necesidades de Capacitación

Esta metodología debe estar orientada por los siguientes aspectos:

1. Revisión bibliográfica, documentos e información sobre la zona.

2. Aspectos históricos. Uso y tenencia de la tierra, relaciones de minifundio, latifundio, mediana propiedad y mediana explotación, ubicación de la población frente a la producción, propietarios, arrendatarios, minifundistas, colonos, asalariados, etc. participación en el trabajo de los hijos y la mujer.

3. Condiciones de la producción y características de la población.

4. Situación socioeconómica, papel de la técnica, papel del crédito, proceso de formación de la mano de obra.

5. Análisis de los tipos de producción.

6. Superestructura: aspectos culturales, expectativas de la población, aspiraciones y creencias.

7. Incidentes de las diferentes formas de la producción y su importancia en la programación y producción agroeconómica.

B. Metodología de la Enseñanza para la Capacitación

1. Filosofía de la educación para la capacitación.

2. Planeación curricular de contenidos para programas de capacitación.

3. Proceso de enseñanza, aprendizaje.

4. Métodos de enseñanza en la capacitación para la Reforma Agraria.

5. Producción de materiales educativos.

6. Evaluación de la capacitación.

7. El proceso de la comunicación en la capacitación.

C. Capacitación Social

1. Aspectos sociales generales.

a. Organización campesina y comités de beneficiarios de los programas de Reforma Agraria.

b. Cambio tecnológico y cambio social.

2. Aspectos sociales específicos.

a. Empresas comunitarias.

Aspectos generales del proceso de cooperación, principios fundamentales de la organización cooperativa, contenido de la autogestión, ventajas de la cooperación sobre el trabajo individual, diversas formas de asentamiento rural, aspectos formales de la empresa comunitaria (Dec. 2073).

b. Constitución, desarrollo y consolidación de las empresas asociativas.

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA PARA LA CAPACITACION CAMPESINA

A. De la Oficina Central

El personal de la Oficina Central estará compuesto por un Jefe de División y un cuerpo interdisciplinario y polivalente de asesores técnicos, que se dividirá operativamente en tres grupos de apoyo para el desarrollo de los programas en las regionales.

1. Grupo de Programación y Asesoría General.

Brindará la asesoría en capacitación a los funcionarios de las gerencias regionales, en las áreas siguientes:

a. Capacitación básica.

b. Capacitación empresarial.

c. Capacitación técnica.

d. Capacitación social.

e. Mejoramiento del hogar y de la comunidad.

f. Actividades de investigación para la capacitación.

g. Asesoría y capacitación legal.

h. Promover, organizar y asesorar a los grupos campesinos en organizaciones en las cuales participen beneficiarios de la Reforma Agraria.

i. Coordinación con las demás entidades, como SENA, Mineducación, etc., que adelanten actividades con los usuarios del Instituto y con los demás programas de las Gerencias Regionales.

2. Análisis y producción de medios para la comunicación rural.

Serán funciones de este grupo:

a. Investigar la posibilidad de cada medio educativo para comunicarse con los campesinos en las diferentes regiones.

b. Producir los materiales educativos requeridos para reforzar los programas de capacitación.

c. Estudiar la aplicación de procesos de comunicación que generen mecanismos de participación de los campesinos (Ejemplo: teatro, dinámica de grupos, etc.).

d. Analizar los procesos de comunicación que empleen los campesinos y los funcionarios en su trabajo cotidiano.

e. Asesorar y capacitar a los funcionarios de las Gerencias Regionales en el uso de técnicas de comunicación, cuando esto se estime conveniente.

f. Desarrollar proyectos de investigación que en plazos cortos arrojen datos útiles para el proceso de capacitación, como por ejemplo, investigaciones sobre lenguaje, utilizando las técnicas de la lingüística.

g. Coordinará con los diferentes dependencias técnicas del instituto la redacción de artículos y noticias para el periódico EL PARCELERO y preparará las labores de armada, impresión y distribución de dicha publicación.

3. Grupo de Evaluación.

Las funciones de este grupo serán:

a. Aplicar sistemas de evaluación a los distintos programas.

b. Convocar reuniones periódicas para analizar la marcha de los programas a la luz de los objetivos generales y específicos.

c. Mantener actualizada y públicar la información de los programas adelantados.

B. De las Gerencias Regionales.

Cada equipo de capacitación en las distintas Gerencias Regionales contará con un jefe de equipo y el personal que se considere necesario, para ejecutar las actividades señaladas en el programa de capacitación. Además cada grupo de Gerencia Regional contará con una unidad móvil como refuerzo para los programas.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO SOBRE ORGANIZACION DE
EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS

ORIENTACIONES PARA DETERMINAR MODALIDADES DE FORMAS ASOCIATIVAS MAS APROPIADAS PARA DIVERSAS REGIONES RURALES

Ernesto S. Liboreiro
Alvaro Balcázar Vanegas

17 al 28 de Abril de 1978
Cúcuta, 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 éstas 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 sócio 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. Esta 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, N°. 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 à la estructura que debe adoptar el sector asociativo:

> "...con la dictación del Decreto Ley N° 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 N° 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 N°. 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 "consenso" 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 está dicotomía cuando se trata de definir la modalidad de FA ó 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, proveniente 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.	Cooperaitvos	—En función del trabajo aportado. —% a fondo [illegible] dos. [illegible] 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 capataces

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 mas 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 SOBRE ORGANIZACION DE
EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS

PROBLEMAS JURIDICOS DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION

Lorenzo Tolentino Tapia

17 al 23 de Abril de 1973
Cúcuta, Colombia

PROBLEMAS JURIDICOS DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION*

Lorenzo Tolentino Tapia**

PROLOGO

El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, a través de su Centro Interamericano de Reforma Agraria y Desarrollo Rural, con el aporte del Proyecto 206 de la Secretaría General de la OEA y la colaboración de la Universidad de los Andes, en Venezuela a través del Instituto Iberoamericano de Derecho Agrario y Reforma Agraria se encuentran organizando una Reunión de Especialistas de Derecho Agrario que se desarrollará en Mérida, Venezuela, del 20 al 25 de mayo de 1974.

Uno de los temas que se discutirá en la Reunión será el de los "Problemas Jurídicos en las formas asociativas de producción nacidas de las Reformas Agrarias Latinoamericanas".

Para ilustrar este tema, el IICA-CIRA encargó al doctor Lorenzo Tolentino Tapia, Asesor Jurídico de la Dirección General de Reforma Agraria del Ministerio de Agricultura del Perú, la elaboración de un documento de trabajo.

A continuación se presenta dicho documento de trabajo que el doctor Lorenzo Tolentino Tapia ha titulado: "Problemas Jurídicos de las Empresas Asociativas de Producción".

---

* Aunque este texto no fue presentado en ninguna forma en el Curso-Taller, el Coordinador Internacional del mismo decidió incluirlo porque ayuda a identificar algunos de los problemas de carácter jurídico que se presentan cuando se desean crear empresas comunitarias campesinas en países con marcos jurídicos diseñados con otros fines.

** TOLENTINO TAPIA L. Asesor Jurídico de la Dirección General de Reforma Agraria del Ministerio de Agricultura del Perú.

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene por finalidad contribuír al conocimiento de la problemática jurídica de las empresas asociativas de base campesina originadas en el proceso latinoamericano de Reforma Agraria, si bien su alcance se restringe a la identificación y tratamiento sumario de las cuestiones más generales.

Si se considera que estas nuevas formas empresariales, están surgiendo en el contexto de cambios estructurales de diversa profundidad y distinta orientación, el enfoque jurídico resultaría totalmente insuficiente de no apoyarse en referencias sociológicas y políticas.

Y es que las cooperativas agrarias, las empresas comunitarias, los asentamientos, las sociedades agrícolas de reforma agraria, son modelos inacabados en trance de institucionalización jurídica que se ven confrontados con una realidad social y política cambiante. En tal situación, la tarea de los juristas no podría circunscribirse a la sola descripción de reglas de derecho específicas integrantes de ordenamientos nacionales.

Es lugar común que la condición de subdesarrollo en que se encuentran los países del llamado Tercer Mundo, a causa de la dependencia externa y dominación interna, determina que el poder económico y cultural esté detentado por minorías privilegiadas excluyentes que tienden a perpetuar el inmobilismo social. Como quiera que tales estructuras de poder están sustentadas en ordenamientos jurídicos, las alternativas de cambio social suponen necesariamente el cuestionamiento de los sistemas normativos.

Pues precisamente, a partir del supuesto de que el orden establecido traba el desarrollo social, nuestros países en el transcurso de la última década han iniciado la remoción de las rigideces de la estructura agraria. Esta se basa en normas de inspiración privatista que no son aptas para regular los nuevos modelos sociales cuya meta común es replantear las formas de apropiación de la tierra y demás bienes agrarios de producción, con el consiguiente efecto en la distribución del ingreso agrícola, a la vez que propiciar la participación de las mayorías campesinas en todos los niveles de decisión política.

Por ello, la formulación de normas jurídicas que regulen empresas campesinas de producción, se relaciona directamente con los objetivos de reforma agraria que cada país haya decidido alcanzar. Si los cambios son periféricos o convencionales, las normas configurarán organismos anémicos, con escasa gravitación social y económica, cuya presencia más bien consolide el latifundio, preservando los contenidos de valor del sistema. Por el contratio, las reformas a agrarias radicales se orientan a la sustitución del orden tradicional en base a normas de distinto contenido axiológico, en cuyo marco las empresas asociativas adquieren connotación como vehículos de transferencia de poder.

Escapa a la naturaleza de este trabajo intentar el inventario de los desajustes estructurales que presentan nuestras sociedades subdesarrolladas. Parece advertirse sinembargo que la adhesión de las colectividades a los ordenamientos jurídicos se resiente cada vez más y que la vigencia de ellos no reposa muchas veces en el mínimo deseable de consentimiento social. W. Chambliss y R. Seidman atribuyen al derecho una suerte de función de ingeniería social,

haciendo notar sinembargo que la sociedad no es infinitamente plástica y que su transformación por esta vía no superará determinadas barreras: "El sistema normativo -afirma- es el nexo entre la conciencia y la acción social. El control consciente sobre el sistema normativo provee de una herramienta, por medio de la cual la inteligencia humana y la conciencia pueden controlar los procesos sociales para alcanzar una buena sociedad. El desarrollo de organizaciones explícitamente dedicadas a la creación y sanción de normas, crea un potencial para el control racional sobre el proceso social. Las normas estructuran a la sociedad. Por medio de la manipulación consciente del sistema normativo en el cual el Estado tiene un instrumento -el derecho- la sociedad hoy posee el poder para cambiarse a sí misma".

En esta perspectiva de mutaciones institucionales a consecuencia del propio impulso social, el jurista tiene un papel preponderante que abarca además del quehacer descriptivo, la indagación creadora de las nuevas formas en la propia fuente de los hechos sociales.

A. Delimitación de la Materia

1. De la finca familiar a las formas asociativas

En todos nuestros países, la concepción de una nueva estructura que sustituya el régimen del latifundio-minifundio característico de la anterior, se apoyó originalmente en la finca familiar concebida como la extensión que el adjudicatario y su familia pudiera trabajar en condiciones de rentabilidad, sin el empleo de mano de obra ajena.

Los contextos nacionales en que se llevaron a cabo las expropiaciones y las dotaciones -unas y otras por lo general sobre tierras periféricas y marginales de los latifundios- demostraton las previsiones de algunos expertos: que por esta vía no sería posible realizar una efectiva transferencia de poder, sino que se robustecería la estructura tradicional.

Pero en la hipótesis de que el proceso redistributivo hubiera conducido a la parcelación de latifundios capitalizados y tecnificados, también se habría renunciado a las ventajas de la economía de escala echando por la borda logros de racionalización y eficiencia de importantes unidades productivas. Como en la mayor parte de nuestros países no hay tierra suficiente para dotar a todos los campesinos, un vasto sector de éstos no tendría acceso a la propiedad y seguiría vendiendo su fuerza de trabajo a pequeños empresarios sin el contrapeso de la sindicalización.

En los últimos años se advierte en nuestros países un interés uniforme para avanzar en las experiencias de formas asociativas de producción que deben constituír el eje de la nueva estructura agraria. Este esfuerzo ha contado con la importante contribución del IICA-CIRA mediante la organización de cónclaves internacionales de expertos y el auspicio y divulgación de estudios de investigación.

Podría asegurarse que el instrumental jurídico de que disponen nuestros países para erradicar la estructura latifundiaria es bastante amplio y permite afrontar una gama varíada de problemas. Es evidente que la formación legislativa ha sido presidida siempre por la decisión política. Pero donde se revela gran insuficiencia normativa desde que se abandonó la concepción sinóptica de la finca familiar, es en lo atinente a la construcción de la nueva estructura agraria basada en empresas campesinas de producción.

La normatividad no sólo tiene que atender el diseño propio de la empresa sino su integración en un sistema coherente a nivel de sector, sus relaciones con los órganos del Estado y una serie de definiciones político-jurídicas sobre la propiedad de los medios de producción, el régimen laboral, la personalidad del ente jurídico, etc. La contribución profesional de los juristas deberá cubrir pues un amplio espectro de la realidad social y es probable que rebase el marco estrictamente agrario para derivar su vertiente creadora hacia la remodelación de la sociedad en su conjunto.

Resta indicar que en la legislación latinoamericana se advierte una marcada tendencia a presentar los modelos asociativos como alternativas que excluyen el latifundio -salvo que su actividad se restrinja a tierras de colonización- pero que concilian con la pequeña y mediana propiedad. Estas que originalmente fueron consideradas como regla para las dotaciones tienen ahora carácter excepcional.

2. Sociedades Civiles y Comerciales

Para una mejor ubicación del tema es necesario hacer una breve referencia a las modalidades societarias, civiles y mercantiles que en diferente grado integran la estructura tradicional de la propiedad y la tenencia rústicas.

Decir de ellas que están motivadas por el lucro, con la carga peyorativa que lleva el término, y que por tal razón se distinguen de las empresas asociativas, materia de este trabajo, supondría situar a estas últimas en una esfera de actividad en que la obtención de utilidades tiene carácter secundario.

Las empresas societarias tradicionales se caracterizan fundamentalmente por el hecho de que el capital es el factor preponderante de la producción y retribuye a los demás factores. Son sociedades de capitalistas que como propietarias o tenedoras de los medios agrarios de producción se sitúan en una posición antagónica frente a los campesinos, cualquiera que sea la modalidad que adopten de acuerdo a la amplitud de la responsabilidad de los socios.

Las sociedades de capitales están institucionalizadas en nuestros códigos, han originado disciplinas jurídicas autónomas y una vasta literatura exegética.

Entre estas sociedades tiene carácter paradigmático la sociedad anónima que parece condensar las esencias del sistema y que está ligada a explotaciones agrarias de gran magnitud. La invención del título-valor como bien mobiliario, susceptible de tradición y la oficialización de bolsas especulativas, significaron una verdadera revolución en el desarrollo de la economía capitalista.

La limitación de la responsabilidad al monto de los aportes, la liberalidad en la transferencia de los títulos representativos del capital, la suscripción pública y la regla para la adopción de decisiones que confiere a cada socio tantos votos como número de acciones posea, contribuyeron en buena medida a consolidar el poder económico y político que ejercen las minorías plutocráticas.

No pocas veces se ha planteado como alternativa de desarrollo una política de redistribución del ingreso basada en la colocación de acciones en estratos sociales de menor capacidad económica. Esta tesis columbra en el horizonte latinoamericano democráticas colectividades de rentistas. Sólo que sería dudosa la participación de los campesinos que no tienen por ahora ahorro que suministrar.

En esta misma línea ciertas corrientes de opinión postulan híbridos societarios en los cuales, el propietario aportaría la tierra y los instrumentos de producción mientras los campesinos contribuirían al acervo común con su trabajo teniendo participación en la gestión de la empresa y en las utilidades y también responsabilidad proporcional en las pérdidas. Se trataría en realidad de las propias empresas tradicionales reformadas, pero desprovistas de la connotación de clase que tienen las empresas comunitarias y manteniendo términos de inequidad en la distribución del ingreso.

La legislación peruana prohibe a las sociedades de capitales ser propietarias o poseedoras por cualquier título de predios rústicos.

3. Comunidades tradicionales

Las comunidades campesinas conservan pocas de sus características originarias que, de algún modo, la Legislación de Indias, así como las constituciones y leyes republicanas procuraron preserva. Desplazadas por el latifundio hacia tierra de escasa rentabilidad, son vastas agrupaciones humanas inmobilizadas en la periferia del sistema, cuya economía no sobrepasa los límites del auto consumo. Si bien conservan tradiciones de cooperación y ayuda mutua, es frecuente que dentro de su territorio coexisten la apropiación individual de parcelas agrícolas y el uso común de pastizales, siendo excepcional la articulación de organizaciones empresariales rudimentarias.

En diferente grado, las comunidades campesinas son parte esencial de la problemática de nuestros países y constituyen términos de referencia que no pueden ignorarse para la definición de una política de desarrollo. Cuando, como en los casos de Perú, Bolivia y Ecuador representan sectores mayoristarios de la población campesina, es indudable que tiene que afrontarse con prioridad el problema de su integración.

Una política de Reforma Agraria que se orientará exclusivamente a ampliar la base territorial de las comunidades a costa de los latifundios expropiados, estaría condicionada por dos factores limitantes: -la estratificación interna resultante de la apropiación individual y el eventual desplazamiento de los campesinos trabajadores del latifundio. En no pocos casos también significaría la pulverización de unidades productivas que han alcanzado apreciables niveles de eficiencia.

Una realidad tan compleja requerirá la adopción de medidas de conjunto tanto en la modificación de la tenencia en la interioridad de las comunidades, cuanto en la conformación de genuinos modelos asociativos que rescaten los valores de la solidaridad comunal.

A título de ilustración quiero presentar el esquema legal de las sociedades agrícolas de interés social establecidas con relativo éxito en los valles andinos del Perú con el propósito de resolver esta problemática:

a. Las SAIS son personas jurídicas;

b. sus socios son, a su vez, personas jurídicas, a saber: un número limitado de comunidades campesinas circundantes y una cooperativa de servicios (en rigor, de trabajo) integrada por los técnicos, personal administrativo y asalariados del predio adjudicado;

c. su capital originario es un latifundio eficiente y de alta rentabilidad adjudicado por la Reforma Agraria. Este patrimonio está representado por certificados de aportación que suscribe cada socio en proporción inversa a su propia capacidad y potencialidad economica- o sea que la comunidad más pobre tiene mayor participación en el patrimonio social y se amortiza anualmente con parte de los ingresos brutos de la empresa;

d. los excedentes se distribuyen en razón directa de los aportes, y sólo pueden ser destinados a inversiones en infraestructura productiva y prestación de servicios en el habitat propio de cada socio.

e. La dirección y gestión se realiza conforme a los principios del sistema cooperativo. En la Asamblea General de Delegados, órgano máximo de gobierno, cada socio acredita un número igual de representantes.

Sin duda la SAIS no es la panacea y en su consolidación empresarial y afinamiento jurídico, se están presentando no pocas dificultades.

Sin embargo, en la experiencia peruana, parece haberse logrado a la vez que la redistribución del ingreso en términos de mayor equidad, el mantenimiento e incremento de los niveles productivos, y la creciente participación de sectores campesinos secularmente deprimidos.

4. Formas empresariales de transición

Entre las formas latifundiarias erradicadas por la Reforma Agraria y la constitución de nuevos modelos asociativos de base campesina, es natural que medie un período de transición por breve que sea. Para la organización de la producción durante este período se han ideado formas empresariales que responden a los contextos políticos particulares de cada país. Si bien algunos de estos ensayos parecen orientarse a la cristalización, dentro de su propio seno, de modelos definitivos, otros son franca y expresamente transicionales, pues a su término, los medio agrarios de producción deben transferirse, por mandato legal, a beneficiarios individuales o a empresas asociativas. Lo característico de las empresas de transición es que sus órganos de administración y gestión

se integren con representantes de los trabajadores y de los organismos estatales, advirtiéndose la tendencia a que estos últimos reserven para sí la personería jurídica o influyan en forma determinante en la toma de decisiones.

En unos casos (Sociedad Agrícola de Reforma Agraria, Chile) se celebran verdaderos pactos sociales señalándose el objeto, la duración y la proporción que en el reparto de utilidades corresponderá al ente estatal y a los trabajadores.

En otros (Comité Especial de Administración, Perú) el doble propósito de mantener los niveles de producción y familiarizar a los trabajadores en el manejo de la empresa, debe cumplirse en un plazo pre-determinado, al cabo del cual la empresa asociativa campesina que se constituya, asume con el patrimonio adjudicado los activos y pasivos de la gestión del Comité Especial.

Los proyectos integrales de asentamiento rural (Perú), los asentamientos campesinos (Chile, Colombia, Panamá), los centros agrarios (Venezuela) no están concebidos como empresas campesinas de producción sino como grandes esquemas de desarrollo global que abarcan los ámbitos territoriales en que se ejecuta la Reforma Agraria.

5. Notas distintivas de las Empresas Asociativas de Producción

También denominadas genéricamente empresas comunitarias campesinas, adoptan una morfología y responden a una terminología bastante variada. Quisiera remitirme en este aspecto a las monografías preparadas para la IV Reunión de Ejecutivos de Reforma Agraria por el Dr. Mario Suárez Melo y al trabajo en colaboración de los Dres. Jorge Orchard Pinto y Jaime Ortiz Egas titulado "Formas de Adjudicación en las Reformas Agrarias de Cinco Países Latinoamericanos", que contienen los esfuerzos de descripción y sistematización más logrados.

No hay una definición universalmente válida de las empresas asociativas campesinas de producción, pero de su variada tipología, que refleja en cada caso metas específicas de cambio estructural, se suelen extraer algunas notas comunes.

La Declaración Final de la mencionada IV Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria (Panamá, Mayo 1972), señalan las siguientes notas comunes características: (1) están formadas por "campesinos", entendiendo por tales a las personas de escasos recursos que derivan su subsistencia del sector rural. Estas empresas deben tener, por tanto, una connotación de clase que las diferencie de otras organizaciones de productores agropecuarios, de medianos o grandes recursos económicos; (2) su carácter de "empresa" estaría dado por una eficiente combinación de los factores productivos y una racional utilización de los recursos naturales, con el propósito de producir rendimientos económicos. En esta actividad empresarial el aumento de capital constante no debe implicar eliminación de fuentes de trabajo sino capitalización progresiva destinada a crear nuevas oportunidades de ocupación; (3) el carácter comunitario estaría basado en la propiedad o uso común del conjunto de elementos que integran la explotación; en la redistribución de utilidades en función del trabajo aportado y en la capitalización social de parte de los excedentes económicos generados, de tal manera, que éstos se utilicen no sólo para el beneficio de los trabajadores directos de la empresa sino para el desarrollo de todo el sector campesino; (4) es también esencial que estas empresas permitan

lograr la capacitación de todos sus integrantes sobre aspectos internos y externos de la explotación; que contengan mecanismos eficientes para garantizar la participación efectiva de todos sus miembros en la planificación y gestión de la actividad empresarial y que impidan toda forma de explotación de unos campesinos sobre otros.

El examen de las características descritas nos llevarían a las siguientes formulaciones jurídicas, algunos de cuyos elementos esenciales serán objeto de análisis en la última parte de este trabajo:

a. Se trata de personas jurídicas, morales o colectivas cuyos socios son campesinos de escasos recursos. Esto excluye el ingreso de medianos y grandes agricultores o de personas ajenas a la agricultura. Debe anotarse sin embargo que, en el Perú, las Cooperativas Agrarias de Producción formadas en base a los complejos azucareros, están integrados por trabajadores del campo y de las plantas de transformación así como profesionales, técnicos y personal administrativo de cada unidad. Una fórmula más comprensiva incluirá pues, como socios de la persona moral a todos los que intervienen directamente en la producción.

b. El patrimonio del ente jurídico es único e indivisible y está constituído por la propiedad o usufructo de la tierra y demás elementos destinados a la explotación. La hipótesis del usufructo pertenece a aquellos modelos que reservan para el Estado el dominio eminente sobre los medios productivos. En muchos casos los fondos de reserva para beneficiarios sociales acumulados en las empresas capitalistas afectadas, han sido asumidos en el proceso de expropiación y transferidos a las cooperativas como aportes de los socios trabajadores. En caso de retiro es obvio que tales aportes se devuelven a sus titulares.

c. No existe condominio sobre los medios de producción que pueda resolverse mediante la división o partición material en cuotas o hijuelas y tampoco el disfrute individual del bien común. No cabe confusión entre el patrimonio personal del socio y el patrimonio social.

d. Esta persona jurídica cumple finalidades de orden económico para lo cual se organiza como empresa con miras a una racional y eficiente explotación y a la obtención de rendimientos económicos. Por lo general los estatutos contemplan el ingreso de nuevos socios con la sola limitación de la capacidad de asentamiento de cada unidad.

e. Cumple asimismo fines sociales y políticos al propiciar la igualdad y solidaridad de sus integrantes y su participación efectiva en la gestión empresarial. Parte de los excedentes económicos se destinan al desarrollo de la propia empresa y del sector campesino en su conjunto. Además la empresa asociativa está ligada a la estrategia del cambio global de las estructuras nacionales.

f. La participación de los socios en la utilidades generadas está en relación directa con el trabajo personal aportado. El empleo de mano de obra extraña se produce sólo por excepción.

B. Formación de los Modelos Asociativos

1. Los arquetipos de la cooperación y la realidad social

Los principios universales de la cooperación se hacen derivar de la primera experiencia lograda por los Tejedores de Rochedale en 1844. Desde entonces, en el ámbito de realizaciones nacionales de diversa orientación, tales principios han debido adecuarse a realidades socio-económicas y ordenamientos jurídicos concretos. Como bien observa Antonio García no existe un sistema mundial cooperativo sino sistemas nacionales de cooperación, por lo que carece de sentido adoptar el esquema ideológico de los Tejedores de Rochedale como un patrón ortodoxo para medir donde existe la -cooperativa como estructura económica y social -.

Los principios doctrinarios que recogen las diversas legislaciones son esquemáticamente los siguientes:

a. La libre adhesión y el retiro voluntario;

b. la gestión democrática, con supremacía de las personas sobre la cuantía de sus aportaciones;

c. la distribución del producto social en relación a la actividad que como productor o usuario de servicios ha realizado el socio;

d. el neutralismo político y religioso; y

e. el interés limitado al capital.

En Latinoamerica las legislaciones sobre cooperativas preceden a la iniciación de la Reforma Agraria y confirmando la observación de García armonizan con el conjunto del ordenamiento legal. De allí que se compruebe el desarrollo de las cooperativas de crédito, de consumo y de servicios en el marco de sistemas capitalistas de la economía, mientras que las cooperativas de producción que conllevan alternativas de cambios, no han tenido presencia significativa no obstante estar previstas en algunas leyes.

Además en las cooperativas agrarias existentes no figuran por lo general trabajadores asalariados o campesinos minifundistas, sujetos típicos de la Reforma Agraria, sino medianos y aún grandes propietarios y arrendatarios individuales.

La aparición de las empresas asociativas de producción integradas por campesinos, como medios válidos de transferencia de poder, demandan del reformador social y del jurista una suerte de taumaturgia en la instrumentación de leyes, reglamentos y estatutos, para lo que no es desdeñable el bogaje normativo del cooperativismo, ni el de la legislación ordinaria civil.

Pero es menester una buena dosis de irreverencia hacia los enunciados principistas que, como se dijo, tienen que supeditarse a la realidad social y orientarse en el sentido político que persigue la Reforma Agraria.

Así, el ejercicio de la libre adhesión se subordina en la práctica al cumplimiento de actos formales independientes de la voluntad del futuro socio. En efecto, para la integración de las empresas, los organismos deben calificar a los trabajadores mediante actos administrativos en que se declara su aptitud legal, acorde con requisitos pre-establecidos.

En aquellos países donde se ha emprendido un vigoroso proceso de Reforma Agraria, la masividad conduce a calificaciones sumarias que pueden derivar exclusivamente de los libros de planillas de sueldos y salarios que llevaban los propietarios expropiados. De otro lado el cambio global de la extructura agraria sobre la base de nuevos modelos empresariales, es una opción política trascendente y como tal tendría que estar impulsada por el Estado y no fiarse desde el inicio a la sola determinación de los beneficiarios, cuya participación consciente se logrará en el propio camino de la edificación de la nueva estructura.

Es reveladora la circunstancia de que muchas leyes calificadas de conciliadoras y cuya modalidad predominante es la dotación de fincas familiares, estipulen la obligación de los beneficiarios de integrar cooperativas promovidas por los organismos de reforma agraria con aparente mengua de principio de la libre adhesión.

En tanto que las empresas asociativas materializan propósitos políticos concretos, tampoco puede concebirse un neutralismo a ultranza. Si no el proselitismo partidario, es legítima la educación política de los trabajadores en el marco del modelo empresarial que se está instaurando y de los cambios globales de la sociedad.

Las infidelidades en agravio de la ortodoxia cooperativa, serán sin duda numerosas en el largo camino de la remodelación empresarial agraria.

2. Iniciativa, asistencia y control estatales

Las legislaciones señalan la participación que corresponde a los entes estatales en las etapas de promoción y organización de las empresas asociativas. Esta participación, sin duda decisiva, tiene que normarse de manera de precaver el riesgo de que la tecnoburocracia sustituya a los órganos genuinos de dirección y gestión campesinas una vez que las empresas estén constituídas. La capacidad que las leyes confieren a los agentes del Estado para elección inicial de los modelos empresariales, es de diversa amplitud. En el caso del Perú, la Reforma Agraria tiene facultad discrecional para determinar la modalidad de adjudicación atendiendo a las características sociológicas de los grupos campesinos, la economía de la Zona, la calidad de las tierras y el tipo de explotación agrícola establecida o por establecerse.

Pero las únicas opciones, prefijadas por la ley, son las cooperativas, comunidades, sociedades agrícolas de interés social y personas naturales.

Joao Bosco Pinto observa que en muchos casos fueron los propios campesinos quienes formaron las primeras empresas comunitarias, inclusive actuando en contra de la legislación vigente y en contra de las determinaciones de los organismos de Reforma Agraria.

En principio hay adhesión por parte de los campesinos hacia estas nuevas formas empresariales, especialmente tratándose de trabajadores agrícolas asalariados que no han gozado del usufructo individual de tierras, lo que no recusa que se realicen acciones de motivación que la ley puede encomendar incluso a organismos de competencia multisectorial -en el Perú, al Sistema Nacional de Movilización Social-.

De esta menera es posible que la contribución de los campesinos al diseño de la empresa, se haga presente desde su planeación.

Es usual que los agentes del Estado suministren a las nacientes empresas textos para la elaboración de estatutos y reglamentos internos. Sin embargo el análisis, discusión y aprobación por parte de los campesinos, posibilita hallazgos de gran valor para el afinamiento jurídico de estas nuevas instituciones.

La asistencia técnica y crediticia que deben prestar los organismos estatales y paraestatales a los adjudicatarios de la reforma agraria, está normada en todas las legislaciones latinoamericanas. La composición cualitativa y cuantitativa de estos servicios depende de los recursos nacionales, pero su asignación prioritaria en favor de las empresas asociativas, señalada en algunas leyes, refleja una inequívoca decisión política.

A diferencia de las fincas familiares cuya debilidad intrínseca las ha convertido en clientela permanente de los servicios estatales, los nuevos modelos tienden al autofinanciamiento a medida que avanza su consolidación utilizando los fondos irrepartibles previstos en las disposiciones que los rigen.

Con el doble propósito de supervisar la marcha administrativa de las empresas y de preservar sus esencias y finalidades, en razón de que ellas van a ser el eje de la nueva estructura agraria, la legislación instituye mecanismos de control estatal, fuera de los que rigen comunmente el ámbito sectorial. Además, en el caso de las reformas agrarias estructurales que han afectado latifundios capitalizados, muchas empresas son adjudicatarias de patrimonios de gran magnitud, cuyos niveles productivos no sólo deben mantenerse sino incrementarse en interés de la colectividad, y responder a los requerimientos de la planificación agraria.

C. Definiciones Político-Jurídicas

1. Las limitaciones normativas

Las leyes que determinan cambios sustanciales en las reglas de convivencia social -tales las del nuevo derecho agrario latinoamericano provienen de decisiones políticas. Hay sin duda una producción artesanal de disposiciones de

menor jerarquía, más los lineamientos esenciales que contienen las definiciones político-jurídicas, son trazados por las instituciones y los hombres que ejercen el poder. No se obtienen a través de algún método deductivo del derecho.

A tono con las exigencias de la realidad, vemos que cada uno de nuestros países desde su óptica particular pero también en el marco de afinidades conceptuales básicas está forjando nuevos modelos empresariales agrarios que pronto habrán de tener significación en el desarrollo socio-económico de nuestros pueblos. Al mismo tiempo, el derecho latinoamericano no sólo se orienta hacia nuevos ideales de justicia sino que enriquece la normatividad positiva con el aporte de instituciones antes no conocidas.

Estamos sin embargo en la etapa inicial de una magna tarea. Debemos articular un ordenamiento que atienda la problemática conjunta del universo agrario, y armonice con la totalidad del sistema normativo, pues sería erróneo concebir el desarrollo del agro por separado.

Para que las empresas asociativas constituyan la base sólida de un nuevo ordenamiento agrario que haga realidad la integración de millones de campesinos marginalizados, es necesario que se dicten nuevas normas, algunas de las cuales contendrán sin duda definiciones políticas trascendentales, mientras que otras abordarán las carencias y defectos subsidiarios que ya se advierten en estos organismos jóvenes. A modo de ejemplificación, sin agotar ni mucho menos la materia, y más bien con el ánimo de insinuar líneas de reflexión, se tocan en los siguientes subtítulos algunas cuestiones sobre el tema.

2. La personalidad Jurídica

Los problemas más frecuentes se relacionan con el principio y fin de la personalidad, la amplitud de su ejercicio, y la eventual intervención administrativa de los órganos de fiscalización.

La legislación común establece que el principio de las personas jurídicas de derecho privado es el pacto social mientras que el de las personas jurídicas de derecho público interno es la ley. A primera vista las empresas asociativas campesinas desarrollan su actividad en la esfera privada y consecuentemente debieran regirse por el pacto social. Sin embargo el contexto político en que aparecen, las peculiaridades de la propia actividad agrícola, la condición de marginalidad en que han vivido los campesinos que las forman y la vasta gama de objetivos que virtualizan como sujetos preeminentes del nuevo derecho agrario, explican la subordinación de pacto social a regulaciones legales de diverso orden. Sería pues desaprensivo situarla en el mismo plano que las demás personas jurídicas en cuanto a la liberalidad de los pactos sociales.

Pero en algunos casos se llega al extremo opuesto de ignorar la existencia que como persona jurídica tiene la empresa campesina, lo que conspira contra su desarrollo.

Las empresas campesinas están integradas por una pluralidad de personas a quienes unen propósitos económicos y sociales concretos, para cuya consecución disponen de un patrimonio común y su existencia jurídica como ente colectivo

proviene del pacto social, de las regulaciones legales y de la inscripción o reconocimiento oficial. En tanto no concurran estos elementos la agrupación de personas físicas carece de unidad jurídica y no podrá ejercer derechos ni contraer obligaciones con autonomía.

Mientras no se confiera personalidad jurídica a las empresas asociativas campesinas, la presencia de éstas en el ámbito económico de la nación estará subordinada a la intermediación de los organismos públicos, con menoscabo de su efectiva integración al cuerpo social. Se advierte a este respecto indecisión política, falta de convicción sobre la viabilidad de los nuevos modelos empresariales o un propósito tuitivo en que subsisten las entelequias tradicionales.

Las carencias de diferente matiz que se advierte en la experiencia latinoamericana, son indudablemente de naturaleza política ya que el instrumental jurídico que suministra el derecho común puede adaptarse sin violentar nociones universalmente aceptadas.

Las dotaciones provisionales para grupos campesinos desprovistos de organización y unidad empresarial, tipifican la clásica comunidad de bienes que desde su inicio puede derivar hacia la apropiación individual. En los procesos de cambio de propiedad y tenencia rústicas, lo provisional suele ser lo definitivo. Algunas leyes agrarias establecen una suerte de sociedad entre las agrupaciones campesinas y los organismos de la reforma, reservando a estos la representación jurídica. En estos casos no nos encontramos frente a genuinas empresas asociativas campesinas sino a experiencias transicionales que pueden resolverse con la estatización o la expropiación individual. Un problema colateral, es la duración que establecen los textos legales o los instrumentos de constitución de la empresa campesina.

No parece lógico señalar plazos breves con la consiguiente inseguridad jurídica para propios y extraños, habida cuenta que estos plazos tienen relación con el fín colectivo que se persigue. Se están sustituyendo estructuras cuatricentenarias de propiedad con otras nuevas que se proyectan al futuro con contenidos de perennidad. Su mutación o extinción, será el resultado de los propios hechos sociales pero no puede ser establecida en disposiciones o estatutos cuando el fin social que se ha señalado no sólo concierne al interés de los socios sino a la colectividad nacional. Obviamente la duración debe ser indefinida.

Un tópico que requiere cuidadoso análisis es la disolución o liquidación que pueda sobrevenir como consecuencia de la falencia económica o del incumplimiento de las condiciones de adjudicación. Respecto de lo primero resultan inapropiadas las reglas del derecho civil para los casos de insolvencia. Respecto de lo segundo las legislaciones contemplan medidas coercitivas que van desde la intervención hasta la rescisión del contrato de adjudicación. Evidentemente existen vacíos en la ley y aún en la doctrina. Podría pensarse en un sistema de integración de las propias empresas asociativas que precaviese los riesgos económicos de las unidades integradas teniendo como contraparte una razonable capacidad fiscalizadora. En el interín, es premiosa la vigilancia de los organismos estatales.

3. El Régimen Laboral

Tendrían que asentarse las empresas campesinas en territorios baldíos, como ocurre en las colonizaciones destinadas a ampliar la frontera agrícola, para que no graviten sobre ellas los condicionantes de la estructura anterior. Entre estos tiene especial relevancia la relación laboral.

En el sistema tradicional -haciendo abstracción de los sucedáneos feudales que aún susbsisten- el empresario utiliza los servicios de los trabajadores agrícolas mediante el pago de una retribución que tiene carácter cancelatorio. En tales condiciones el trabajo es una mercancía sujeta a la oferta y la demanda y quienes lo prestan se ven privados de participar en los resultados finales de su labor en términos de verdadera equidad.

El conflicto entre el capital y el trabajo que caracteriza al sistema capitalista, dió lugar a la formación de sindicatos de defensa gremial en permanente acción por alcanzar mejores condiciones de trabajo y seguridad social, lo que explica que la legislación de la materia haya sido elaborada respondiendo a situaciones coyunturales y que muchas veces no se encuentre codificada.

La creciente tutela del Estado en las relaciones laborales, debida al desigual poder de contratación que tienen las partes, ha aportado el contrato de trabajo de la esfera estrictamente privada, de manera que actualmente se rige en buena medida por normas de orden público.

La filosofía de la Reforma Agraria expresada en el aforismo "la tierra es de quien la trabaja" modifica sustancialmente la relación laboral reuniendo en las mismas personas las calidades de trabajadores, empresarios y propietarios de la tierra y demás elementos de producción.

La organización asociativa del trabajo y la distribución social de los beneficios, fundadas en la solidaridad en interrelación de los trabajadores, dan origen a derechos y obligaciones laborales cuyo ordenamiento no encuadra en los esquemas tradicionales. Es sin duda deseable y también posible mantener la intangibilidad de las estructuras físicas, organizativas y técnicas logradas en algunos latifundios. Pero las relaciones entre las personas que participan en la producción, cuya inequidad refleja la estratificación social, tienen que ser objeto de profundos cambios.

Por ello, las normas laborales concebidas para las relaciones obrero-patronales, por avanzadas que sean, resultan inapropiadas para las empresas asociativas de base campesina. Pero el tránsito de una forma a otra radicalmente distinta presenta serias dificultades.

Así por ejemplo, en el Perú se mantienen en actividad sindicatos pugnaces en el seno de algunas cooperativas, cuando había quienes preveían incluso su desaparición. Entre otros factores y, sobre todo en los ex-latifundios de plantación con tecnología avanzada, esta incongruencia se explica por el hecho de que se ha asumido la estructura interna anterior que presenta pronunciados

desniveles de ingreso entre los cuadros técnicos y administrativos, el personal de las plantas de transformación y los trabajadores de campo, en un contexto de dominación-dependencia. Las tradiciones reivindicativas de índole salarial no podrán deponerse en base a futuras categorizaciones de puestos mientras el ingreso real de las masas -no necesariamente dinerario- no alcance incrementos satisfactorios. Mientras tanto el antagonismo de los trabajadores de campo frente a los profesionales y técnicos que por razones obvias no tienen extracción campesina -dificulta la provisión de los cuadros gerenciales. En otro extremo, el ímpetu sindical orientado en el viejo estilo de las conquistas materiales, puede conducir a la desarticulación de las nacientes empresas.

Las nuevas regulaciones tienen que contemplar también la situación de los trabajadores de temporada cuya contratación por las empresas asociativas campesinas suele ajustarse a los mismos patrones privatista de explotación del hombre por el hombre, mientras paralelamente, el personal estable, o sea los socios, demandan para sí la reducción de la jornada de trabajo. Evidentemente, la problemática es vasta y las normas dictadas a su propósito, tendrán que comprender, entre otros asuntos, los derechos económicos de los socios y su participación en la renta social, la jornada laboral ordinaria y extraordinaria, los descansos remunerados, la constitución de fondos de retiro, la seguridad social, la disciplina en el trabajo, y la forma de resolver las reclamaciones individuales y colectivas tanto en las instancias de la propia empresa como ante los órganos públicos, todo ello dentro de las particulares características de cada proceso de cambio.

4. La propiedad rural comunitaria

Ha existido en el pasado inmediato preferencia por las dotaciones individuales, pero también ciertos elementos fluídos de política contingente que no permitían adelantar juicio sobre la forma definitiva que adoptarán los modelos empresariales asociativos.

Así, las formas societarias en que la propiedad de la tierra pertenece en condominio a los campesinos quienes aportan a la empresa el disfrute de su cuota parte durante el breve período de vigencia del contrato social, parecerían denotar falta de adhesión al modelo, pues en el propio acto constitutivo se advierte el germen de su extinción. No se excluye la liquidación del condominio y la apropiación individual de la tierra en aplicación del derecho común, al concluír la experiencia.

Si bien se conciben como formas de tránsito, hay otros casos en que los organismos de reforma agraria como titulares originarios aportan la tierra y los campesinos su mano de obra a efecto de constituír sociedades de duración determinada. Al término de éstas debe sobrevenir el fraccionamiento de la unidad en fincas familiares como regla y la propiedad asociativa como excepción.

Pero en la actualidad parece afirmarse en nuestros países la tendencia de asignar a las empresas asociativas campesinas, un papel prioritario en la constitución de la nueva estructura rural, lo que desprende de las nuevas leyes dictadas y del consenso de técnicos y funcionarios gubernamentales.

Luego de lo dicho quisiera intentar una aproximación, absolutamente exploratoria y acaso reiterativa, en torno a la doctrina jurídica común sobre la naturaleza y limitación de la propiedad comunitaria e incitar a la reflexión sobre algunos aspectos de su problemática.

Es innegable que como consecuencia de la reforma agraria, se ha producido una verdadera revolución en el instituto de la propiedad. Ya sea que el sujeto agrario sea el campesino individual o la empresa comunitaria, el derecho de propiedad sobre la tierra y demás elementos productivos se funda no en la titularidad del dominio sino en el trabajo. De esta manera las relaciones de los factores de producción agraria han sido profundamente aceptados: el trabajo es la fuente originaria de la riqueza y retribuye a los otros factores: tierra y capital.

En el análisis de la propiedad comunitaria, se advierte, con relación al sujeto que se trata de un ente colectivo integrado por los socios que son trabajadores de la tierra. La profesionalidad de los socios es inherente a la persona y no puede transferirse ni por acto inter-vivos ni por sucesión.

La empresa como persona jurídica ejerce sobre los bienes comunitarios los atributos del dominio dentro de las regulaciones de orden público que rigen la actividad agrícola.

En consecuencia los socios no son propietarios de una parte alícuota del capital y en modo alguno pueden solicitar el fraccionamiento desde que por definición, la propiedad es indivisible. Los derechos patrimoniales del socio que se retira o que fallece se refieren a la devolución en dinero de sus aportaciones o al pago de los beneficios de retiro o de seguridad social, pero no a la apropiación de parte de los elementos de la producción. Desde antiguo y en los regímenes políticos más opuestos se ha subrayado que la propiedad rural cumple una función social, lo que determina para su titular limitaciones especiales al ejercicio de los atributos clásicos del dominio.

En el caso de las empresas campesinas tal vez sea típica la limitación a la facultad de disposición, lo que está restringida a los productos destinados al consumo y excluye la tierra y todos los elementos que integran el aparato productivo. Que puedan enajenarse algunos semovientes o elementos mecánicos para su reposición, no cambia la regla. Y es que la tierra no sólo es el centro de trabajo sino el medio natural en que se desarrolla la vida del campesino y de la comunidad, y el aspecto económico sólo es una parte de un continuo vivencial más amplio. El principio expuesto tampoco se violenta si se admite la posibilidad de transferir la tierra y demás elementos de la producción como aporte para la formación de organismos de segundo grado. La naturaleza del negocio jurídico es distinta de una enajenación simple y llana operada en el campo civil. La posesión física que se suele definir como la expresión concreta del dominio, no cambia para los campesinos y en términos generales el patrimonio común se acrecienta.

Pero qué consecuencias tiene la restricción de la facultad de disposición? La más saltante es que no se podría constituír hipoteca sobre la propiedad comunitaria ya que la ejecución forzosa está descartada, lo que haría difícil la

obtención de recursos financieros de fuente privada. Subsiste sin duda la hipoteca legal por parte del precio no pagada de aquellos inmuebles que pueda adquirir la cooperativa ya formada, pero no sobre su patrimonio original.

Lo dicho es grave sólo en apariencia, pues en casi todos nuestros países la única fuente de financiamiento de la agricultura ha sido y sigue siendo la banca estatal de fomento. Pero claro, también es usual que para inversiones en infraestructura la banca estatal exija la constitución de hipoteca, problema que tendría que resolverse modificando las normas de otorgamiento de créditos.

En cambio no habría restricción para mantener la garantía real denominada "prenda agrícola" que grava las cosechas, y obtener así capitales de operación.

Además de las limitaciones que para todos los sujetos agrarios establecen las leyes en relación al uso y disfrute de la tierra, existen otras que se aplican de manera especial a la empresa comunitaria. Resaltan las normas que obligan a destinar una parte significativa de los excedentes para la formación de fondos de reserva, inversión, servicios de asistencia y financiación de nuevas empresas asociativas y los que las obligan a acatar directivas gugernamentales de desarrollo y planeación. Otro aspecto que merece reflexión es el régimen tributario aplicable a las empresas comunitarias. La legislación cooperativa tradicional contiene exenciones y liberalidades porque estaba destinada a fomentar el ahorro y los servicios para organismos débiles. Tal criterio tiene que revisarse en el caso de las empresas asociativas. Si son usufructuarias de bienes altamente productivos o están consolidadas, en suma, si producen renta en niveles gravables, no hay razón para que no contribuyan al sostenimiento del Estado de acuerdo a las reglas de tributación comunes.

Los caracteres descritos anteriormente nos enfrentan a un problema de la mayor trascendencia y se refiere a la naturaleza de la vinculación que existe entre la empresa asociativa y sus socios en relación al patrimonio. Si no hay comunidad de bienes y si los medios de producción agraria están casi fuera del comercio de los hombres, la relación del socio con dichos bienes no tiene la connotación fáctica de los derechos reales clásicos. No obstante que la tierra es su centro de trabajo y su habitat permanente puede imaginarse a socios trashumantes, que adquieren y pierden tal calidad, e incluso que todos los socios fundadores puedan ser sustituídos por otros. La propiedad asociativa ha podido, en el interín, permanecer inmutable o acrecentarse. Esta reflexión reafirma el carácter preeminente que tiene el trabajo como sustento de la propiedad agraria, la que ha ingresado de esta manera a la órbita del derecho social.

La relación fáctica entre el hombre y la tierra existe y se produce en el trabajo, en términos análogos a la guitarra que se pulsa o el libro que se lee. La tierra, la guitarra, el libro, tienen una significación distinta como cosas materiales que como instrumentos de trabajo, de conocimiento o de goce estético.

Cuando los campesinos organizados en forma asociativa, se oponen al ingreso de nuevos socios o ceden a la tentación del nepotismo en el gobierno de sus empresas, están revelando la subsistencia de entelequias individualistas que se traducen en el apoderamiento de la tierra como cosa, no como instrumento de trabajo.

Pero por encima de las hipótesis planteadas, por primera vez el campesino tiene un trabajo estable en la empresa de la que forma parte, es dueño de su destino en el seno solidario de su comunidad, su posibilidad de realizarse como ser humano es más grande, y sus vínculos con la tierra son más firmes que antes, todo esto dentro de un esquema latinoamericano de propiedad comunitaria.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ARAUJO, J. E. G. La reforma agraria y la empresa comunitaria. Rev. Desarrollo Rural de las Américas - v. II No. 3, IICA-CIRA, 1970.

BALLARIN, A. Derecho agrario. Ed. Revista de Derecho Agrario Privado. Madrid, 1965.

CHAMBLISS, W. y SEIDMAN, R. Derecho y poder político. Rev. Derecho No. 30. Lima, 1972

DIRECCION GENERAL DE REFORMA AGRARIA Y ASENTAMIENTO RURAL. La sociedad agrícola de interés social. Lima, 1973. (Mimeografiado).

FERRERO, R. Teoría del Estado. Ed. Studium, Lima, 1966.

FIGALLO, A.G. Memorias del tribunal agrario. De 1969 a 1973. Lima, Perú.

FLORES, E. Tratado de economía agrícola. Fondo de Cultura Económica, 1964.

GARCIA, A. Dominación y reforma agraria. Instituto de Estudios Peruanos, 1970.

_____ . Reforma agraria y nueva estructura de la tenencia y la producción. Rev. Desarrollo Rural en las Américas, IICA-CIRA, Septiembre 1972.

IICA-CIRA. IV reunión interamericana de ejecutivos de reforma agraria. Panamá, Mayo, 1972.

ORCHARD PINTO, J. y ORTIZ EGAS, J. Formas de adjudicación en las reformas agrarias de cinco países latinoamericanos. Rev. Desarrollo Rural de las Américas. v. No. 3, 1973.

PINTO, J.B. Análisis científico de las empresas comunitarias campesinas. Rev. Desarrollo Rural en las Américas IICA-CIRA, v. No. 3. Set. Dic. 1972.

SUAREZ DE CASTRO, F. Estructuras agrarias en la América Latina. IICA, Costa Rica, 1965.

SUAREZ MELO, M. Las empresas comunitarias campesinas en Panamá, IICA-CIRA, Colombia, 1972

_____ . Las empresas comunitarias campesinas en Venezuela. IICA-CIRA, Colombia, 1972.

_____ . Las empresas comunitarias campesinas en Chile, IICA-CIRA, Colombia, 1972.

_____ y SANCHEZ RAMOS, C. Las empresas comunitarias campesinas en Colombia, IICA-CIRA, Colombia, 1972.

YURI, M. Cooperativas agrícolas y pecuarias. Unión Panamericana, 1956.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

CURSO SOBRE ORGANIZACION DE
EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS

PROGRAMACION DE LA EDUCACION EN EMPRESAS ASOCIATIVAS

Ignacio Ansorena

17 al 28 de Abril de 1978
Cúcuta, Colombia

PROGRAMACION DE LA EDUCACION EN EMPRESAS ASOCIATIVAS*

Ignacio Ansorena**

Partimos de la premisa que no puede existir ningún intento de desarrollo sin la presencia del proceso educativo. Eludimos el dilema si es necesario educar para el desarrollo o si es prioritario para posibilitar el mejor proceso educativo. Creemos que los dos procesos deben producirse simultáneamente. Nuestra proposición, es que el desarrollo integral y humanístico es un producto educativo y entendemos que para el logro de los más elevados atributos de los mismos en el ser humano, es necesaria la integración a un tipo de desarrollo que le permita su expresión.

Para salir de este aparente círculo, que señala atributos favorables y positivos en las relaciones de desarrollo y educación, tengamos presente que existe otro círculo que se cierra también entre ambos procesos, pero en sentido inverso al anterior, es desfavorable y negativo.

Esto se da en el caso de que siendo la educación un proceso por el cual se modelan las conductas y valores de la personalidad, ella puede ser conducente también al no desarrollo, es decir, puede consolidar valores conservadores de las actuales características de asimilación y consolidación del status quo.

De esta manera, el sistema social en general con el actual sistema, y dentro de él, el educativo no presenta síntomas de crisis. Por el contrario, lo evaluamos justo, libre e igualitario. Sin embargo, es tan palpable nuestra realidad, que ya no tenemos ni siquiera el derecho de disimular la pobreza de nuestro campo, que nos acorrala en cinturones urbanos, no podemos desconocer la desigualdad de oportunidades de los mejores atributos de la vida que se presentan entre grupos minoritarios privilegiados y mayorías marginadas.

Independientemente de nuestro deseo, pertenecemos a sociedades que presentan claros síntomas de crisis, siendo ésta de diversa naturaleza y magnitud.

Existe crisis porque en la situación que vivimos se dan procesos que evidencian una estructura de relaciones sociales, que plantea contradicciones que aparentemente no se puede resolver, sin modificar sus propias formas y contenidos. Felizmente, está implícita en la propia orientación normativa de la democracia, al tratar de encontrar sus propios medios correctivos para procurar su perfeccionamiento. Para ello, no nos puede limitar, especialmente a los profesionales, que somos privilegiados sociales a ocultar la realidad y menos

---

* Trabajo presentado en la V Reunión Interamericana de Ejecutivos de la Reforma Agraria - 1974.

** Extensionista Agrícola IICA-Argentina

ser remisos a contribuir, aunque sea con buena voluntad, a la interpelación de la realidad actual y aportar, aunque sea modestamente, a la búsqueda de soluciones.

Con estas ideas generadoras y los impulsos de los propósitos que tenemos, trataremos de plantearlas más explicitamente y sugerir tentativamente algunas indicaciones sobre el papel de la educación en y para el cambio, admitiendo desde ya, que esta premisa es sustancial y necesaria para nuestro esquema. La planteamos porque creemos que cuando el ser humano siente necesidades y percibe inconsistencias, se contituye en factor potencial de generación de acciones, que supuestamente tendrán algún efecto correctivo sobre la disonancia problematizada que sentimos.

Felizmente, también debemos declarar que esa crisis es consciente, aunque sea a nivel declarativo, por una escala amplia de personalidades políticas, como presidentes, ministros o legisladores, manifestando en varios encuentros nacionales, latinoamericanos y mundiales, también expresada por profesionales y tecnicos de diversas orientaciones y disciplinas y también en declaraciones de los núcleos directamente afectados, los campesinos.

Hoy estamos presentes en la V Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria, que con seguridad reiterará muchas proposiciones de las reuniones precedentes y presumimos que se seguirá insistiendo en la necesidad de acelerar el desarrollo en tal dimensión para que pueda expresarse en sus mejores calidades, en las poblaciones marginadas, que son realmente nuestro sino de inquietudes y nuestros mayores acreedores de todo lo que el hombre ha creado y desarrollado culturalmente para el bien humano.

A. Situación critica de la Educación en America Latina

Creemos que no existe ser humano, o más particularmente, de los que aquí nos reunimos, que no concuerde que la educación debe procurar exaltar valores de igualdad, de participación en el desarrollo de nuestros pueblos y que puede ser para todos. Sin embargo:

1. Queremos educación para todos, pero sólo pueden llegar a ella una minoria y de aquellos incorporados, los más desposeídos son los que la tienen que abandonar, en altos porcentajes.

2. Queremos educación para todos, pero apreciamos que se selecciona una población que constituya una élite que participa de sus privilegios, descartando una gran masa, que sólo la prepara en una mínima proporción, para servicio de los grupos minoritarios.

3. Queremos educación para nuestros pueblos latinoamericanos, pero desafortunadamente debemos reconocer que nuestras sociedades son expulsivas de nuestros profesionales, que emigran para fortalecer el desarrollo de los países avanzados.

4. Queremos educación para usar mejor los recursos naturales, pero desafortunadamente, de nuestros escasos recursos y entre éstos, los menos buenos y en las peores condiciones de utilización los destinamos a la sociedad rural, siendo países esencialmente soportados por los recursos naturales agrícolas.

5. Queremos educación para el cambio, cuando en América Latina el concepto educativo se asimila sólo al cambio para el crecimiento económico, y al papel tradicional de preparar tecnólogos y difundir conocimientos, generando sólo algunos cambios en términos de nombres en los cargos burocráticos o de las instituciones, siendo éstos solamente cambios marginales.

Estas situaciones se manifiestan al relacionar la educación y el sistema estructural en que actúan. Diríamos, en un ámbito de análisis macro.

Podemos ir más al interior del proceso educativo y observar otras de sus características, atributos que han servido para identificarla como educación tradicional, que analizada por pensadores en el campo educativo, parece existir un consenso de que es predominante en nuestros países.

Las características que señalamos a continuación, serían aquellas que la identifican en su dimensión micro o vista por dentro.

La educación tradicional ha mostrado:

1. Incapacidad para resolver el analfabetismo

2. Rigidez y formalidad, sin adaptarse a las funciones ocupacionales requeridas en un proceso de desarrollo.

3. Ser verticalizada y autoritaria, porque trasmite conocimientos como verdades indiscutidas.

4. Ser academizante, enfatizando toda su actividad para la obtención de un título, generador de un status que recibe recompensas sociales y por lo mismo se transforma en aspiración, de aquéllos que pueden obtenerlo.

5. Utiliza métodos casi exclusivamente verbalistas, sin explorar métodos más participativos o investigativos para estimular la creatividad y la solución de problemas.

6. Abuso de las cualidades memorísticas, porque en el conocimiento detallado se afinca el fin del saber, acentuándose el saber académico sobre el saber para mejorar el proceso de toma de decisiones, ante los problemas que el medio plantea.

7. Trasmitiendo valores alienantes, porque reproduce vivencias teóricas no coincidentes con las realidades que viven sus participantes. La educación y la alienación, deben ser la antinomia más nítida que debe evidenciar cualquier intento educativo. De otro modo se acrecienta la disociación entre los contenidos educativos y los correspondientes a la realidad de sus participantes.

Así presentada la crisis educativa en sus dos dimensiones macro y micro, conduce a la necesidad de perfilar algunas ideas que ayudan primero, a conceptualizar el desarrollo, porque en esta perspectiva es que podemos ubicar el papel de la educación y segundo, para que acordando sobre los aspectos normativos, sirvan para orientar la planificación educativa.

B. Viendo el Proceso Educativo

La educación es esencialmente un proceso humano. Es la naturaleza humana la única que admite el proceso de cambio educativo basado en su poder de pensar, hacia el pasado, en el presente y antológicamente capaz de proyectarse en base a pensamientos de futuro. Con ese mecanismo pensante y reflexivo, el ser humano sin distinción, va incorporando experiencias, conocimientos, destrezas y actitudes como producto de su vivir, en un medio físico, social, económico y cultural. De esa forma, va conformando su personalidad y conducta. Pensando así en este proceso distinguimos dos aspectos, uno receptivo, que provoca reacciones mentales en el hombre, y otro generativo, como resultado del análisis y reacciones de la persona para la formación de sus atributos que conforman su base educativa. Ese proceso que es continuo del quehacer pensante, constituye su acervo educativo, su personalidad.

El proceso es más complejo de lo que aquí se presenta, porque en alguna medida, la persona tiene un margen de libertad para escoger aquellas reacciones que seleccionadas en un proceso interno enmarcan sus propias interpretaciones, incorporando aquellos estímulos que le son más válidos y relevantes para su vida.

Pero el proceso es más complejo, porque los estímulos que recibe provienen de un medio ambiente ya configurado con una estructura y funcionando con una organización determinada.

Ese medio condiciona el grado de libertad de escogencia del individuo. Este pertenece a una cultura que tiene sus rasgos característicos en sus formas de sentimientos, pensamientos, acciones y sanciones. Claro que dicho ambiente no es rígido ni estático, porque admite que la actividad generativa de sus integrantes aporte nuevas percepciones, nuevas vivencias y acciones que se incorporan y afectan la cultura como sistema superior de relaciones. Dentro del sistema, compuesto por complejas y variadas relaciones sociales se genera una estructura de interacciones entre las personas que configuran la forma en cómo el hombre siente, piensa y actúa. En otras palabras las características de las relaciones sociales y entre ellas las formas en que se da el proceso de producción de bienes, contituye otra limitante a la libertad de escogencia.

Es esta circunstancia de alternativas de escogencia la cualidad que desafortunadamente distingue a los seres humanos.

Como bien lo dice Díaz Bordenave "La diferencia entre el hombre subdesarrollado y el hombre desarrollado estriba esencialmente en lo siguiente: el

primero está encerrado en un marco muy estrecho de decisiones posibles, mientras que el segundo, cuenta con un marco mucho más amplio de decisiones. En otras palabras, yo hago radicar la esencia del desarrollo en la libertad de tomar decisiones conducentes a satisfacer las necesidades del hombre y su comunidad"/1

Interpretando esta crisis en la realidad campesina, observamos:

1. El campesino como cualquier ser humano, tiene un grado de educación por ser éste, un proceso humano natural.

2. Un medio ambiente físico y socio-económico, caracterizado por su marcada concentración de recursos, en manos de un grupo minoritario y dominante, que acentúa la heterogeneidad estructural del sistema social donde el campesino se encuentra condicionado a un margen reducido de alternativas en el proceso productivo agrícola.

3. Como consecuencia de las limitantes en las alternativas de escogencia, el campesino queda destinado a la pobreza, la ignorancia, la incomunicación, la dominación y la explotación.

Para contrarrestar esa situación, cualquier intento educativo que por tal, significa un proceso que induce al cambio, debe establecerse como condición prioritaria, una concepción filosófica, sobre su papel ante esa trama de condiciones que existen con características bloqueantes. Que quede claro que no le corresponde a la educación el cambiar esa trama condicionante, en lo que es externo a los propios campesinos, sino que su papel es determinar qué alternativas de acción le queda disponible para que los integrantes del sistema, puedan libremente promover el cambio.

Toda programación significa un proceso de proposiciones basadas en un diagnóstico lo más prolijamente elaborado, generando orientaciones en las que deben dedicarse los esfuerzos, tendientes a modificar la situación problemática detectada.

Si aspiramos a que el proceso educativo, cumpla su papel fundamental y queremos la apertura de alternativas para los campesinos, la concepción del desarrollo debe suponer que las mayorías campesinas, tengan acceso a un nivel y standar de vida más alto, lo que significa ampliar el escenario de escogencia en todas las aspiraciones humanas.

C. Una Aproximación al Desarrollo

Si en algo se llega fácilmente a un acuerdo sobre el desarrollo es en la necesidad del crecimiento económico, como fundamento básico, y que la forma de cómo se oriente dicho proceso se expresará en sus diferentes grados de eficiencia. Pero si bien es cierto este condicionante del desarrollo, no menos

1/ Juan Díaz Bordenave - Comunicación en Extensión, Contribuciones y Problemas - In Primer Seminario Latinoamericano de Profesores de Extensión Agrícola - IICA. Centro de Enseñanza e Investigación - Turrialba, Costa Rica mayo 3-20-1965 p. 109.

cierto es que la justicia social debe ser una medida para dirimir si la anterior eficiencia económica es la más ventajosa. Lo que es ventajoso socialmente se aleja de lo que es ventajoso individualmente. La eficiencia económica favorece a quien tiene invertidos sus bienes para que se multipliquen en mayores ingresos.Cuando nos interesa la justicia social también pensamos en la inversión de bienes, para lograr más bienes, pero su destino procura bienes para ser compartidos.

Valiéndonos de la tesis de uno de los interpretadores del desarrollo más connotados y contemporáneos, Gunnar Myrdal nos ilustra manifestando que el problema del desarrollo necesariamente supone un cambio de estructura y que ésta no cambia espontáneamente, ni tampoco como respuesta a políticas restringidas a la esfera económica. Para el cambio del sub-desarrollo concibe un nuevo enfoque que debe ser específico para sus necesidades.

El autor, establece que en el sistema social se presenta un gran número de condiciones causales interrelacionadas que las agrupa en 6 categorías:

(1) Egresos e ingresos; (2) Condiciones de producción; (3) Niveles de vida; (4) Actitudes hacia la vida y el trabajo; (5) Instituciones; y 6 Política.

Manifiesta el autor que estas condiciones son mutuamente relacionadas en términos de los diferentes grados de causalidad de una sobre otras. Es decir que cualquier cambio en una de ellas presenta una dimensión valorativa doble para el desarrollo, una independiente y otra instrumental.

Aclarando las ideas, Myrdal dice, que la dimensión independiente de por sí, representa una medida de desarrollo, por ejemplo, el aumento de los ingresos es una medida de él, pero que ella sola no representa una concepción integral y total de desarrollo, porque faltaría la consideración de la segunda dimensión, es decir, cómo el aumento de ingresos afecta causalmente otras variables. ¿El desarrollo sería mejor explicado si la dimensión instrumental nos deja ver cómo se incrementa el ingreso? ¿qué significa ese incremento? ¿se invierte productivamente? ¿emigra del país? ¿se gasta suntuariamente?. Las respuestas a estas interrogantes darían una idea mejor de la función de esa variable en el desarrollo.

Llega a su significado de desarrollo como el movimiento de todo el sistema social producido por la mutua relación entre esas variables.

El mérito que le atribuimos a esa conceptualización es; que no asimila el desarrollo a un ámbito restringido; que no le focaliza sólo en el crecimiento de una variable en particular; que atribuye una función social al efecto instrumental y que por último, implica la participación de todos ya en el proceso en sí, por ser parte de la red social, como también en el usufructo de los bienes que genera ese desarrollo.

Compartiendo el esquema presentado,la concepción del desarrollo involucra por un lado una concepción cientificista muy necesaria, para saber cómo

manejar los variables y por otro, una concepción valorativa, que nos indicaría qué cambios serían necesarios, a quién deberían ser dirigidos, cómo se los instrumentaría y finalmente con qué visión se observarían sus resultados. Esta parte valorativa niega la asepcia del proceso de desarrollo porque él requiere decisión de quien pretende ejecutarlo y el correspondiente compromiso con el mismo. Estos son los aspectos subjetivos que conforman la filosofía del desarrollo y por tal, es materia de especulación y por tanto materia de criterios diferentes, es el campo en que se definen las diferencias fundamentales de esquemas que operan en los países de América Latina.

Continuando con la necesidad de los valores orientadores del desarrollo se presenta innumerables ideas que configuran percepciones e interpretaciones diversas.

Dentro del ámbito del campo social, nos corresponde resaltar la necesidad de que el desarrollo concebido no puede descuidar la dimensión social, en la que fundamentalmente vemos dentro del sector rural al campesino desposeído, pobre, mayoritario e innubilado en sus perspectivas futuras.

Podemos estar de acuerdo en nuestro propósito y nos puede animar los mejores deseos para el bien de los campesinos, pero por otro lado, desafortunadamente en todas las reuniones en que se discuten estos problemas se logra el consenso de que el proceso de transformación agraria es de lento avance tal como se consideró en la Undécima Conferencia de la FAO realizada en 1970 en Caracas, Además, en dicha reunión se señalaba que la sola expedición de leyes agrarias y el establecimiento de procedimientos especiales no garantiza su correcta aplicación, si de otra parte no existe una jurisdicción especial que tenga por objeto proteger los derechos de los campesinos/1.

Aquí precisamente incide el valor de los valores. Los valores pierden su vigencia si no son operativos. De aquí la fuerza y la vigencia de ellos. Todo consiste no sólo en sentirlos y declararlos sino en lograr su vigencia. Los campesinos han demostrado que pueden esperar mucho, pero lo que ya no puede esperar es la conciencia de cada uno de aquellos que deseamos una democracia menos imperfecta.

Compartimos con un autor que propone como el corazón de los valores para el desarrollo los siguientes:

1. Justicia económica y social.
2. Libertad política en el contexto nacional e internacional.
3. Prosperidad económica y bienestar material.
4. Vida saludable y
5. Educación/2.

1/ In IICA. IV Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria- Panamá - mayo 14-20-1972 p. 43.

2/ Kyong Dong Kin - Toward a Sociological Theory of Development A Structural Perfective. In Rural Sociology. Vol. 38 No. 4 · 1973. pp. 462-476.

Si bien se puede adicionar a la lista otros valores por ser esa selección arbitraria y opinable y por la propia laxitud conceptual que puede tener cada uno de ellos, lo señalamos como ejemplo de dimensión subjetiva y doctrinaria que supone cualquier intención de desarrollo.

Al desarrollo no lo podemos entender sin pensar en que es necesario derribar las barreras que lo obstaculizan. A estas barreras las identificamos en la forma de como indica la declaración final de la IV Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria cuando dice: "que es necesario producir cambios profundos de la estructura global de los países que hagan posible, dentro de un esquema de desarrollo, disponer libremente de sus recursos naturales, de los medios de producción y de los excedentes económicos que son necesarios para la financiación adecuada de ese desarrollo. Una transformación de este orden exige el control nacional de los recursos y excedentes, de la estructura financiera y del mercado, mediante la participación real de los sectores mayoritarios en la estructura económica y política/1.

A medida que la estructura de la sociedad cambia en la dirección que posibilite alternativas a las mayorías, que en nuestro caso son los campesinos en procura de una mayor participación en los recursos, la estructura está en proceso de desarrollo. Continuando con la conclusión sobre el desarrollo de Kyong, concordamos que la proliferación de organizaciones voluntarias instrumentales manifiestan un grado de flexibilidad estructural y constituyen un medio efectivo para incrementarlo".

Ningún cambio estructural se produce fuera de alguna organización social. Estas tienen deficiencias que tienen que ser subsanadas por alguien. De ahí que el liderazgo es fundamental en el proceso de desarrollo y entre ellos el liderazgo político, es crucial por que es el que tiene mayor fuerza de control sobre la sociedad y en el proceso superior de decisión/2.

En base a lo que antecede concluimos:

1. Que el desarrollo siempre es desarrollo social.
2. Cualquier otro cambio en cargos o de organización institucional son aspectos del desarrollo social.
3. Si el desarrollo implica un proceso y una decisión basada en valores, atribuimos gran importancia a la definición clara de estos últimos como básico, por gravitar en la orientación que tomará el primero.
4. La major estrategia para el desarrollo será aquella que dentro de un marco de decisión política determinada, permita la más amplia flexibilidad de la estructura social.
5. Sea cual sea la orientación y velocidad del proceso, la educación estará presente, pero su papel estará definido según la flexibilidad de la estructura.

1/ In IICA. IV Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria. Op. cit. pag. 31.
2/ Kyong Dong Kin op. cit.

6. La función educativa también se identifica como un proceso y una orientación valorativa. Según sea esta última, la educación puede actuar como conservadora, conciliadora, alienante o renovadora.

7. La función de los científicos sociales ha de ser la de mantener presente que no se descuiden los aspectos sociales en el desarrollo, porque es alta la convicción de que es la sociedad la que se desarrolla y que el desarrollo es social, considerando que cualquier otro cambio que pueda suceder en instituciones, en la economía, en la infraestructura, etc., son aspectos de aquél.

D. Respuesta a las Alternativas del Desarrollo

Es numerosa la literatura relativa a la idea y proposiciones que han elaborado modelos y atribuyen a la intervención de determinadas variables dinámicas especiales, intentando ofrecer respuesta al desarrollo de nuestros países.

No queremos en este momento reiterarlo, ya que la atención a la problemática de la Reforma Agraria nos congrega y nos exige concentración en el tópico del diálogo al que estamos comprometidos.

Es también larga la experiencia que ya existe en América Latina, buena o mala, intensa o tímida, sobre la Reforma Agraria. Pero no menos cierto que este proceso es considerado como importante como medio para un desarrollo.

Lo más difícil de su implantación es que los dolores y zozobras actuales no provienen de la incapacidad de realizarla sino que, sus dificultades derivan de que todos aquellos privilegios que han separado tradicionalmente a los pobres de los ricos, deberán pasar en la gran medida a favor de los pobres, situación ésta, que marcaría una inversión completa de convicciones, creencias, intereses y prejuicios.

Muy bien lo expresa Katz cuando afirma que la población ahora crece a una velocidad 667 veces superior al promedio histórico, tomando la base del 0,003 por ciento como índice, cuando se inventó la agricultura. Esto sí, supone una agudísima presión, pero incidiendo más que sobre la propia tierra, sobre la estructura social. Sobre ésta, está la exigencia a la sociedad y el grito de "socorro" en la edad de la apulencia, no es más que simple confesión por parte de la sociedad de su incapacidad de dominar las fuerzas por ella creadas. En los países pobres del mundo, los cambios radicales que exige el deseo de progreso social y económico representan un asalto general a los guardianes de la riqueza, el poder y el prestigio de la Nación, constituye un ultraje a viejos intereses creados, una ruptura con tradiciones antiguas y muchas veces opresivas/1.

Entendemos que cada uno de los países tiene sus compromisos ante la sociedad en el que el poder político trata de prodigarse para su bienestar más amplio y prospicuo.

1/ Katz Robert. La Política del fin del Mundo, In CERES Revista de la FAO No. 37 - Enero, Febrero de 1974 p. 30.

También sabemos que no hay una sola reforma agraria y que ésta se piensa, se planifica y se ejecuta dentro de un marco de contexto geográfico, social, económico, cultural y político que la hace específica para cada país y región.

Lo que sí deseamos resaltar es que, donde debe procurarse alguna intención de propósitos, con mayor validez única, es en relación a que la Reforma Agraria:

-Debe ser parte de una concepción de desarrollo integral y nacional.

-Necesita integrarse en modelos políticos para que llegue a una nueva definición filosófica y política de las alternativas viables.

-Debe implicar el rompimiento de la estructura en el proceso productivo que se desarrolla a expensas de la explotación de los trabajadores.

-Debe implicar el rompimiento de los medio que niegan la participación, representando ésta, libertad decisoria y justicia distributiva.

-Debe implicar el rompimiento de los mecanismos que obstaculizan el camino a formas de propiedad asociativa por la que se accede al poder económico y al beneficio de la riqueza que genera el trabajo.

-Debe significar el rompimiento de aquellos obstáculos que impiden mejores proyecciones de futuro para que los campesinos sean los verdaderos. protagonistas de su historia.

De esta manera nos restringimos a la parte valorativa que entendemos debe configurar la parte sustancial y orientadora de una Reforma Agraria.

Los antecedentes ya acumulados de las cuatro Reuniones Interamericanas de Ejecutivos de Reforma Agraria anteriores, organizadas por el IICA, más otras similares celebradas a niveles nacionales e internacionales son un valioso legajo didáctico que podrá servir como fuente de pensamiento, estudio y de antecedentes para la realización de cualquier programa de reforma agraria.

Existe consenso también, que si bien la Reforma Agraria representa una modificación sustancial de la estructura socio-económica, su efecto debe repercutir inexhorablemente en la unidad de producción que a la postre es donde se genera la producción de un contexto de mayor intensidad en las relaciones sociales.

No puede existir una reforma agraria sin proyectar esa unidad social productiva, sea cual sea su naturaleza, dimensión y tipo.

En la medida que hemos avanzado en el esclarecimiento de los parámetros definitorios del subdesarrollo y tentando soluciones diversas, la Reforma Agraria ha ido también avanzando soluciones positivas como respuesta al desarrollo, pero al mismo tiempo ha ido ampliando su problemática y acrecentando su complejidad.

Dentro de esa marcha evolutiva histórica, han aparecido como respuesta diferentes tipos de empresas agrícolas asociativas dentro del contexto de reformas estructurales.

Ante las ventajas de nuevos tipos empresariales nuevamente necesitamos suscribirnos a la dimensión valorativa en primera instancia, para orientarnos sobre las necesidades educacionales, y a la luz de ellas programar la educación.

Adoptamos acá, para sintetizar la idea valorativa, las características identificadas en la declaración final de la IV Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria que resume muy bien los aspectos y propósitos más trascendentes de las empresas asociativas.

1. Desde el punto de vista económico:

   a. Permite: (1) La adopción de nuevas técnicas; (2) La implementación de metas nacionales de producción; (3) La prestación de asistencia técnica; (4) La racionalización del uso de los recursos; (5) La adecuada comercialización del producto; (6) La apertura de nuevas fuentes de trabajo y (7) La disminución de los costos en la prestación de los servicios por parte del Estado.

2. Desde el aspecto político y social:

   a. Permite la participación organizada de los campesinos en el proceso de desarrollo del país en general y en el proceso de planificación nacional, regional y local.

   b. Favorece la igualdad y solidaridad humana.

   c. Facilita el cambio de actitud mental que propicia el desarrollo y como organismo de presión acelera el proceso de cambio.

   d. Permite una integración más efectiva al proceso de desarrollo del campesino marginado, fortaleciendo su organización política.

   e. Promueve la eliminación de la relación de dependencia al desarrollar su autogestación/1

1/ IICA - IV Reunión de Ejecutivos de la Reforma Agraria p. 33.

E. La Asistencia Oficial para Empresas Agrícolas

La empresa agrícola ha experimentado también una evolución en cuanto a sus funciones, según el esquema dentro del cual se la analiza.

Así dentro de un liberalismo económico, la empresa es manejada con autonomía completa en las decisiones que rigen su organización. En otro esquema como el de planificación centralizada, las funciones organización y estructura son designadas desde un centro superior de decisión. Entre esos extremos se encuentran diversos tipos de empresas con diferentes características según la forma en que se toman las decisiones.

También podemos analizar a la empresa agraria, en un marco más estrecho, determinando sus características en cuanto a tamaño, dinámica económica, eficiencia productiva, etc. Por último, la podemos caracterizar a la empresa agrícola desde un punto de vista social, según el tipo de relaciones que se establecen en el proceso productivo y cómo se distribuyen los bienes generados.

En nuestro caso, identificamos a la empresa agrícola en esta alternativa, consecuente con el propósito que hemos venido esbozando, de que la empresa debe ser una unidad productiva que cumple funciones dentro de una concepción de desarrollo integral y humanista, atribuyendo a la tierra una función social. Con esa premisa fundamental compartimos enteramente el pensamiento del Director General del IICA, cuando manifiesta que: "Estamos en la obligación de crear en nuestras leyes y en nuestras mentes, nuevos modelos de organización de la explotación de la tierra, según los cuales el producto sea puesto verdaderamente a disposición de quienes lo requieran".

"También estamos en la obligación de corregir todo lo que subsiste de concepción inferiorizante del campesino. Nuestras sociedades están en la necesidad impostergable de asumir como responsabilidad, el desarrollo del campesino como recurso humano de cuyo rendimiento depende la productividad de la tierra y la posibilidad de satisfacer nuestras necesidades y están también en la obligación de liberar al campesino de las normas que lo han mantenido en muchos casos en condiciones discordantes con su dignidad de seres humanos, para reubicarlos en condiciones de igualdad con todos los demás miembros de la Nación"/1.

Nuevamente adaptamos esta concepción valorativa sobre la función social de la empresa agraria, porque ella nos fundamenta la perspectiva en que ubicaremos a la educación, para que la empresa agraria adquiera dicha función.

Es preciso anotar también que cualquiera que haya sido el esquema adoptado en la organización de las empresas, existió siempre la mejor intención y propósitos de los organismos oficiales pertinentes de llegar al agricultor

1/ Araujo G. José Emilio. Discurso en la inauguración de la Reunión Técnica sobre Participación Campesina y Reforma Agraria. IICA-CIRA-PRACA, San José, Costa Rica, 17-22 de junio de 1974.

con los conocimientos, insumos, subsidios, etc., requeridos para favorecer la producción agrícola. Fue así, que se institucionalizaron servicios de asistencia técnica que lamentablemente (y nuevamente se vuelve a la paradoja de declararlo, pero no hacerlo) no contaron con los recursos suficientes en cantidad y calidad. Con la adopción del concepto de Extensión Rural, se introdujo en la asistencia técnica, una filosofía que pretendió aumentar la dosis de intención educativa y con cierta timidez, trató de dedicar más esfuerzos con los agricultores pequeños y medianos. Lamentablemente, por diversas razones, que en el momento no examinaremos, la intención educativa fue restringiéndose a la asistencia técnica y la atención a los agricultores pequeños fue desplazándose, por condiciones propias de la estructura, hacia los agricultores grandes, capaces de responder positivamente a la demanda de las innovaciones tecnológicas recomendadas. Por otra parte, los recursos y eficiencia de los servicios de asistencia técnica, fueron progresivamente disminuyendo.

Otro esfuerzo realizado por los gobiernos, para la atención de los problemas de la producción agrícola fue la promoción de cooperativas. Se extendieron por todos los ámbitos, los principios cooperativistas Rochdalianos difundidos por agentes oficiales. Su propósito fundamental era el de subsanar limitaciones técnicas y económicas que fueron apareciendo principalmente en las empresas familiares y que mediante la unión de esfuerzos se podían resolver principalmente con mayores ventajas la adquisición de insumos para la producción agrícola y vender la cosecha en forma más conveniente en cuanto a precio, ya que la clasificación y volumen facilitaban la transacción.

Esta acción también requirió una acción educativa que tuvo la función de difundir los conocimientos y valores cooperativistas. Se buscaba de esa manera, la unión de esfuerzos cooperativos para aumentar los beneficios que representa la economía de escala, cuando convergen en ella varias empresas relativamente pequeñas.

Muchos de estos esfuerzos tuvieron resultados, aunque sus ventajas se vieron sólo en el caso de satisfacer algunas necesidades primarias, pero sin producir cambios estructurales profundos. Es bien sabido de los escasos recursos con que siempre contaron las cooperativas de campesinos, o las dificultades que han encontrado para su desarrollo por motivos de legislaciones obsoletas o engorrosas. En muchos casos, se ha visto que las cooperativas creadas en forma muy precaria, no pudieron competir económicamente con empresas más poderosas; que hasta redujeron sus ganancias amparados en su fortaleza financiera, con el objeto de destruír las cooperativas que le podían competir. La consecuencia de muchos de esos casos fue el descrédito o incredulidad de los campesinos por acciones de ese tipo. Es muy explícito el doctor Fals cuando dice: "Las excusas por las fallas en nivel local nunca faltan: se deben dice, a la "Inmadurez" del pueblo mismo. El fracaso fue por "falta de educación cooperativa" dirán en clásico eufemismo los expertos internacionales y supervisores nacionales, para encubrir la imprevisión e ingenuidad de los socios, la corrupción de los gerentes, la ineficiencia de las juntas de vigilancia o el fracaso de los sistemas contables, siendo que, en la realidad, todos se habían prestado sin saberlo a una sutil maquinaria de cambio social controlado, en que el objeto final no era tanto el estímulo a la

autonomía comunal -tan enaltecido en la literatura cooperativa- cuanto el mantenimiento de la subordinación de los agentes en un nuevo contexto moderno"/1.

Esta acotación, si bien la consideamos muy realista, la incluímos como ejemplo de cómo una acción tan altruista, puede quedar frustrada por el contexto en que pretendió operar y procurar resultados, que en sus últimas consecuencias se anteponen al funcionamiento de una estructura socio-económica de dominación.

A pesar de los fracasos anotados en cualquiera de los programas señalados no nos declina nuestro entusiasmo y devoción por sus principios que sustentan ambas modalidades de promoción rural. Lo señalamos como indicativos que si bien las intenciones valorativas tuvieron un alto índice de ética, su efecto en lo instrumental según nos ilustraba Myrdal, no resultó, en términos de acelerar el desarrollo, que pudimos haber pretendido.

En la presente década continuamos todavía con el mismo desafío, pero felizmente los países han intensificado la búsqueda de nuevos criterios para procurar la consecución de objetivos de superación.

A lo largo de nuestro escrito hemos ido escogiendo las respectivas dimensiones valorativas de una sucesión de respuestas que requiere el desarrollo.

Vemos como la reforma agraria es una respuesta a la problemática del desarrollo humanístico. Posteriormente observamos como la empresa asociativa es una respuesta de interés, para la reforma agraria. Nos corresponde ahora, después de haber escogido la concepción valorativa de la empresa asociativa, plantearnos, aunque sea esquemáticamente, una serie de aspectos que deben de tenerse en cuenta para la programación de la educación en y para la empresa asociativa.

Entendemos que la empresa asociativa es un escenario de vida donde se ofrecen mejor las oportunidades y el ambiente de adecuar la conciencia de los hombres a la vida real y concreta. La educación se desarrollará en estrecha vinculación con la necesidad de los hombres en su vida productiva y en el goce de los bienes de la vida. Cuenta así la educación con el medio para el cual el hombre educado se realiza en lo propio, encontrando por fin el verdadero sentido de su propiedad cultural. De otra manera, se lo educa para una igualdad que no la ve, se le enseña las ventajas de culturas modernizantes y de las ventajas de una tecnología a la que no tendrá acceso, porque su realidad material y práctica productiva, no se lo permiten. De esa forma la educación implica la no educación, en el sentido de actuar en el círculo negativo que hablabamos al comienzo, porque conlleva una dosis de alienación por pretender hacer valer sus ventajas para un medio que no existe.

1/ Fals Borda Orlando. Ciencia Propia y Colonialismo Intelectual. Oveja Negra. Bogotá, 1971, p. 104

F. Algunos aspectos de la Programacion Educativa en Empresas Asociativas Campesinas

El esquema que se propone para la programación educativa se basa fundamentalmente en el esbozado en la Reunión Técnica Multinacional sobre Educación en Empresas Asociativas Campesinas, celebrada en Ica, Perú, del 3 al 12 de diciembre de 1973, organizado por el IICA-CIRA, los Ministerios de Agricultura y Educación y el Sistema de Apoyo a la Movilización Social (SINAMOS) del Gobierno del Perú.

El esquema organizado para desarrollar el tema fue:

1. Marco Conceptual educativo
2. Características del proceso educativo
3. La Participación Campesina
4. La Metodología a utilizarse
5. La organización del proceso
6. El financiamiento
7. Los contenidos
8. Ejecución de actos educacionales y
9. La evaluación

Creemos adecuado este desglosé, así que lo seguimos como esquema orientador incorporando además aportes como las nuevas políticas de educación campesina extraescolar del Seminario Regional Andino, celebrado en el IICA-CIRA, Bogotá, en 1971 y aportes del Taller Nacional de Educación de Adultos en Areas Rurales, en Lima, Perú, de 1973-74.

1. Marco Conceptual

Entendemos que un marco orientador, es la primera necesidad de cualquier propósito político. En él, debe participar una explicación del contexto en que se desarrollará el proceso educativo.

a. Desarrollo y subdesarrollo rural

Condicionantes económicas, sociales, políticas y culturales del proceso productivo agrícola.

Consecuencias socio-económicas de la dinámica del proceso productivo.

b. El cambio estructural como requisito del rompimiento de barreras que se anteponen al desarrollo.

Esa modificación de la estructura debe ser en el sentido de que se reorganice al régimen de relaciones sociales de modo que favorezca la mayoría. Debe abarcar las relaciones en:

1) Lo económico -desconcentrando la propiedad, al control de estímulos productivos, y la apropiación del producto

2) Lo social -desconcentrado el poder en lo político, en la comunicación, en la educación, en lo cultural

3) Lo ideológico-sustituyendo valores que expresan las aspiraciones de la mayoría.

c. La Reforma Agraria como Respuesta al Desarrollo.

1) Como resultante de una presión nacional sobre la estructura agraria.

2) Como parte integrante del cambio en otros sectores de la estructura económica y social.

3) Como proceso de creación y ampliación de nuevos sistema de tenencia que favorezca:

a) Incremento de la producción y mejor utilización de los recursos productivos.

b) Unidades de tenencia que permita: la introducción tecnológica, estimule inversiones, aumente y distribuya mejor los ingresos; organización de los campesinos y adecuación de los nuevos sistemas al contexto del sistema social.

d. Las diferentes formas de empresas asociativas:

1) del punto de vista económico

2) del punto de vista político-social

e. Conceptualización de campesino

Definición propuesta de campesino: "Campesino o campesinado como clase social, es aquel sector de la población rural, economicamente activo, de bajos ingresos y bajo status social y político que deriva su subsistencia del trabajo agrícola; que no posee ni controla el conjunto de los medios y estímulos productivos y en consecuencia, no participa equitativamente en la distribución del producto social. Este concepto incluye los desempleados y asalariados rurales, minifundistas precaristas, la mayoría de los miembros de comunidades indígenas y beneficiarios de las reformas agrarias"/1.

1/ IICA. Concepto elaborado en Reunión Interna sobre Aspectos Sociales del Desarrollo Rural. Versión Preliminar no editada, mimeografiada. Lima, Perú, abril 27 a mayo 3, 1974.

f. Fines y objetivos de la educación.

Requiere una definición conceptual sobre educación.

Educación

Se considera como un proceso permanente de redescubrimiento de la realidad, para su transformación a través del desarrollo de la conciencia crítica como resultado del diálogo y de la acción compartida entre los participantes en el proceso educativo/1.

Objetivos de la educación podrán incluir las siguientes dimensiones:

1) Coadyuvar al proceso de cambio de estructuras y beneficiar a la totalidad de la población

2) Tomar conciencia crítica de su situación concreta en su dimensión local, regional, nacional y mundial.

3) Desarrollar potencialidades sobre: lo social, lo económico, lo cultural, lo político.

Como objetivos más específicos, se desarrollarán potencialidades.

1) En cuanto al individuo:

a) Como productor agrario del país

b) Como trabajadores de la empresa en particular.

c) Como copropietarios de la empresa

d) Como consumidor de bienes sociales

2) En relación a la Empresa:

a) Como unidad comercial

b) Como unidad productora de bienes de consumo

c) Como unidad de vida social generadora de bienes de educación (conocimientos, destrezas, actitudes, cultura, valores, creencias, costumbres, cooperación, solidaridad)

d) Como unidad política de toma de decisiones (elecciones, distribución de responsabilidades y distribución de los ingresos)

1/ IICA. Gobierno del Perú, op. cit. pag. 11.

3) En relación al papel de la Empresa conectada a la región de influencia:

a) Como forma de mejor aprovechamiento de los recursos naturales, humanos, económicos y técnicos.

b) Como forma de efecto demostrativo técnico y económico

c) Como forma de solidaridad social.

4) En relación al papel que cumple la empresa como parte o unidad del país en el Sistema de Planificación Nacional:

a) De cómo la empresa se ajusta a los objetivos de los Planes Nacionales de Desarrollo.

b) De cómo la empresa se ajusta a los objetivos de especialización o de diversificación de la producción agrícola.

c) De cómo la empresa responde a la política de empleo indicada en los planes nacionales.

d) De cómo la empresa responde a la política de distribución de ingresos indicada en los planes nacionales.

e) De cómo la empresa significa una ampliación en la incorporación de los campesinos al consumo de bienes industriales como forma de favorecer al desarrollo económico del país.

3. Características Principales del Programa Educativo en Empresas Asociativas.

La educación en empresas asociativas comprende la educación formal e informal. Se puede aceptar como educación formal aquella que se ofrece según un programa establecido y dosificado, conducente a obtener un certificado con validez oficial y que para obtenerlo, supone la satisfacción de requerimientos obligatorios mínimos de asistencia y escolaridad.

La educación informal, es aquella que se promueve eventualmente, con propósitos específicos, respondiendo a intereses de los destinatarios, sin requisitos mínimos de escolaridad y con participación voluntaria en la programación, ejecución de la acción educativa.

Después de caracterizar esos dos tipos generales de educación corresponde señalar otros aspectos que se preconizan favorablemente para el logro de los objetivos generales antes señalados.

Esos aspectos serían:

a. Responder a un enfoque integral en la formación del hombre. Desarrollo de valores humanistas, capacitación para el trabajo y la solidaridad comunitaria.

b. Desarrollarse como acción transformadora del medio.

c. Ser dialógica, estableciendo relaciones horizontales entre educador y educando.

d. Que llegue a la totalidad de la población campesina.

e. Ofrecerse en igualdad de oportunidades para todos.

f. Realizarse con diferentes modalidades.

g. Realizarse en función directa de la necesidades y nuevos problemas que derivan del desarrollo

h. Permanente y sistemática para quien cumple funciones técnicas, administrativas y docentes en las empresas.

i. Involucrar a la mujer campesina y a la juventud.

j. Fundamentarse en el estudio e investigación de la realidad concreta, investigación en la que deben participar los propios campesinos.

k. Estar de acuerdo con la política nacional.

l. Ser de carácter permanente que acompañe al ser humano durante toda su vida.

3. Participación

El soporte fundamental de toda participación es el acceso de la población marginada al poder económico, en igualdad de condiciones y oportunidades. Cada modelo de organización económico-político-social genera su forma de participación.

"La forma ritual, consistente en la emisión de opiniones o de votos en una asamblea general, parece perder eficacia en la misma medida en que aumente el tamaño de las empresas. Las exigencias planteadas por el surgimiento de la nueva estructura agraria demandan instrumentos efectivos para que se cumpla una participación real, consciente y permanente de todos los campesinos en la decisiones que en una u otra forma, habrán de afectarlos. Por esto, los nuevos modelos de empresas comunitarias, deben prever mecanismos para que la participación no sea puramente formal"/1.

1/ Suárez Melo Mario. Las Empresas Comunitarias Campesinas en América Latina. Desarrollo Rural en las Américas. vol. IV No. 2. 1972 p. 150.

Para lograr la participación en educación se hace necesario un proceso de democratización de la misma y de intervención en otros aspectos del desarrollo a los cuales se supone integrada la educación.

La participación debe darse en todas las etapas de la planificación, ejecución y evaluación del proceso educativo.

La participación debe posibilitar que a través del diálogo sea generada una conscientización "que implique el acceso a la más profunda comprensión de su propia realidad personal y social, punto de partida sin el cual el individuo no puede realizarse como persona. La conscientización es un proceso que se cumple en la forma reflexiva de concientización y coadyuva a la liberación del educando, lo abre al mundo, haciéndolo apto para adquirir una compromiso profundo con la realidad y con un modo de existencia libremente elegido"/1.

A través de la participación de fortalecerá la organización de base, fundamento para ejercer poder mediante la toma de decisiones, quebrando la estructura vertical decisoria.

4. Metodos a Utilizarse

El método debe tomar en cuenta al carácter específico del sujeto cuya transformación busca, por consiguiente tiene que ser básicamente dialógico, de modo tal, que permita en el campesino la percepción de la realidad y autogeneración de una conciencia crítica. La dialogicidad sólo es posible cuando los sujetos participan junto en la transformación del mismo objeto. Se facilita así la creación de condiciones para que las organizaciones sociales de base, puedan orientar y evaluar todas sus acciones educativas, elaborando sus propios mecanismos de comunicación interna.

La metodología educativa deberá establecerse sobre una base investigativa por la cual se hace un examen crítico de la realidad, lo que permite determinar los contenidos educativos y las acciones a realizar. De esta manera surgirá un programa a la medida de las necesidades y en cuya formulación participen los campesinos. Se logra con ello que no se produzca un disloque entre el conocimiento teórico y el conocimiento práctico que se tenga del objeto social.

En base a lo que antecede, los métodos que representan el arreglo que se puede hacer en una situación para cumplir un conjunto de pasos y actividades hacia un objetivo determinado, deben reunir algunas condiciones importantes.

a. Deben basarse en una concepción del hombre como ser dinámico y susceptible de desarrollo, lo cual lleva a considerar al campesino como sujeto de su propia educación y no como receptor pasivo de conocimientos y destrezas. Esto último constituiría una instrucción de vaciado o educación bancaria en boca de Pablo Freire, que sólo representa un síndrome de superioridad, fenómeno por el cual, quien pretende educar muestra una tendencia a sentirse superior a los beneficiarios de la ayuda.

1/ Ministerio de Educación - Perú. Ley General de Educación. Lima, Perú. 1.972. p. 10.

b. Deben aplicarse a la situación concreta en que se encuentra el adulto como miembro de un grupo dado y de una situación de trabajo. Ello se logra utilizando los recursos del medio natural y humano, las experiencias de los participantes y las situaciones vivenciales del trabajo y la vida diaria.

c. Deben responder a una estrategia global, en el sentido de considerar al campesino como un agente del proceso de cambio económico social y político.

d. Promoverán al proceso reflexivo sobre situaciones reales del adulto, la identificación de problemas y la búsqueda de soluciones, el relacionamiento de su situación con el marco estructural de la nación.

e. Se utilizarán las técnicas de participación en operaciones reales de la agricultura y la industria, partiendo siempre de la problematización del asunto a aprender y brindando a los campesinos oportunidades de practicar lo aprendido.

f. Se utilizarán en lo posible los medios de comunicación social, accesibles al campesino, como complemento metodológico de los programas y en forma que pueda generar gradualmente una tecnología educativa propia de los mismos campesinos.

5. Organización del Proceso

La organización de la educación, dentro de una nueva estructura, responderá esencialmente al ordenamiento necesario de personas, funciones y recursos, tendientes a la consecución de los objetivos establecidos. Además, dicha organización deberá acordar con las modalidades que se hayan adoptado según sea la educación, escolarizada o no.

a. Educación Escolarizada

En relación a la educación escolarizada, deberá estar conectada con los organismos oficiales respectivos, Siendo así, este tipo de organización está regida por normas más estructurales y formales, que deberán ser cumplidas a nivel de la empresa.

Ello supone:

1) Vinculación y coordinación con los organismos oficiales que administran la educación.

2) Determinación de niveles que corresponden a las necesidades educacionales en la empresa. Estos niveles se relacionan a la escuela primaria, secundaria y cualquier otra dependencia con funciones educacionales.

3) Acuerdos legales, sobre competencia en la financiación, administración y obligaciones contractuales en las distribuciones de responsabilidades.

4) Designación de Comités en la empresa para entender sobre esos asuntos.

b. Educación desescolarizada (informal)

1) Designación de un Comité de Educación con atribuciones de programar y atender todo lo concerniente con ese aspecto.

2) La integración de dicho Comité de Educación deberá incluir personas que puedan estar vinculadas con todos los programas educativos de interés para la empresa.

En esta instancia el Comité puede valerse de asesores como pedagogos u otros especialistas oficiales o privados.

3) Este programa podrá incluir:

a) Asistencia técnica. Puede ser de diversa naturaleza. Investigación, programación, dirección, evaluación, economía, tecnología agrícola, comercialización, relaciones humanas, contabilidad, etc.

Lo importante es definir cómo llega esa asistencia, cuál es su naturaleza y cómo es evaluada por los campesinos.

b) Comunicación Social - Son oportunidades que se ofrecen a través de medios de comunicación masal. Como charlas radiales, en forma escrita, consultas a revistas o páginas especiales de periódicos o audiovisuales, como cine educativo o televisión, etc.

c) Cursillos cortos, son de corta duración donde se tratan temas específicos para un público con intereses comunes.

d) Autoeducación - Comprende aquellas actividades que por iniciativa propia o facilitando algún recurso por parte de la empresa, se favorece que la persona dedique parte de su tiempo para cultivarse física, mental o espiritualmente. Se incluye acá, la instalación de bibliotecas, talleres, parcelas de cultivo o becas de estudio.

c. Determinación sobre el origen y alcance de las decisiones sobre programas educativos. Ello supne determinar lo siguiente:

1) Quién decide sobre el monto del presupuesto educativo en la empresa.

2) Quién decide sobre la distribución de los diferentes rubros del presupuesto de gastos totales en educación.

3) Quién decide sobre los proyectos a realizar en el futuro.

4) Quién decide sobre la selección del personal docente.

5) Quién decide sobre los beneficiarios del programa educativo de la empresa, en todos los tipos de programas.

6) Quién decide sobre los contenidos educativos (temas, asignaturas, práctica) de los programas educativos de la empresa.

7) Quién decide, si las oportunidades educativas que se desarrollan en la empresa pueden ser aprovechadas por personas que no pertenecen a ella.

d. Es necesario definir la coordinación en el campo educativo con otros organismos o programas educativos. Estos organismos o programas pueden ser oficiales, semi-oficiales o privados, cuya actividad o propósito están igualmente orientados en la misma línea que la educación en la empresa y que por involucrar la zona de influencia, podrían complementar esfuerzos. La vinculación de la empresa, con otros organismos en el campo educativo, puede estar regulada por normas oficiales que de por sí representan, coordinación de esfuerzos.

6. Financiamiento

Si es tan generalizada la escásez de recursos financieros, que tanto se pregona como fundamento para no tomar decisiones de ejecución, de planes de desarrollo, se deberá considerar, muy especialmente, el gran aporte de la empresa asociativa que como nuevo sistema social, sus integrantes son los primeros en contribuir al financiamiento para satisfacer sus necesidades sociales. Cuando los campesinos son dueños de los suyo y perciben un horizonte con perspectivas mejores, la empresa asociativa se constituye en una gran fuente de recursos complementarios del erario público. Son innumerables los ejemplos de donde las empresas asociativas por sí solas, construyen sus escuelas, sus policlínicas, sus centros comunales y muchos son los que pagan integramente a sus técnicos, maestros, médicos, etc.

Los remanentes que arroja el balance de resultado, que en una estructura parcelaria individual, contribuye al mayor enriquecimiento del empresario, dentro de una estructura empresarial asociativa, un porcentaje de él, se asigna al financiamiento de la educación.

Esto, es parte de las regulaciones con que operan las empresas asociativas, según las leyes particulares de cada país.

De ahí, que el aspecto de financiamiento de los programas educativos en parte, debe regirse por las indicaciones legales que se establecen para cada caso, según sea la modalidad de la empresa.

Se acepta como un principio, que toda empresa asociativa deberá contribuir al financiamiento de las acciones educativas para sus miembros, e incluso para la comunidad de la que forma parte.

Esta contribución cubrirá parcial o totalmente los requerimientos de financiamiento y podrá ser asumido directamente por cada empresa o indirectamente a través de organismos de segundo grado o del Estado.

Por lo tanto la programación del financiamiento educativo en la empresa asociativa deberá considerar, los aportes externos que correspondan por contribución oficial y los recursos que se destinen, según regulaciones legales de la empresa más aquellos que provengan de la decisión de los mismos campesinos.

7. Contenidos de los programas educativos

Se entiende por contenidos a los asuntos o temas (conocimientos, destrezas, actitudes) sobre los cuales versan los propósitos educativos y que se incluyen en los programas educacionales. Los contenidos varían para la educación formal o informal. Los correspondientes al primer tipo estarán por supuesto, más sujetos a requisitos y normas provenientes de los programas educacionales del organismo rector de la educación nacional.

No obstante, y en el entendido que los programas oficiales permiten alguna flexibilidad para su adaptación, es conveniente considerar ese aspecto para que los contenidos de la educación formal, se ajusten también a los requerimientos de las necesidades educácionales de la empresa, tanto en la selección de sus contenidos, como en cuanto a su ubicación en el tiempo oportunidad y secuencia curricular. Todo ello, será materia de proposiciones y acuerdos requeridos para la aceptación mutua, del programa de educación formal.

En términos generales se puede decir que los contenidos educativos deben:

a. Referirse a la problemática, en la que aparecen ligados los aspectos económicos con los sociales, culturales y políticos, tanto a nivel local, regional o nacional.

b. Ser enriquecidos, con experiencias que deben ser ajustadas a los intereses y necesidades de quienes los tratan de percibir y valorar.

c. Ser flexible, a fin de poderse adaptar constantemente a las nuevas necesidades que surgen como consecuencia de los cambios socioeconómicos.

En relación a los contenidos educativos descolarizados, resumimos las ideas principales de las conclusiones del Seminario Regional Andino sobre Educación Campesina Extraescolar/1.

1/ IICA-CIRA. Proyecto 206 de la Secretaría General de la OEA, Bogotá, Colombia, 24-30 octubre 1971. In Desarrollo Rural en las Américas. vol. 3 No. 3 pp. 19-28.

Las áreas a tomar en consideración son las siguientes:

a. Investigación y análisis de la realidad.

-Participación activa del campesino, en el diagnóstico; y programación, ejecución y evaluación de la acción educativa.

b. Materias instrumentales:

-Lectura y escritura comprensiva en base a textos elaborados a partir de situaciones concretas, utilizando el lenguaje propio de los campesinos.

-Dominio de las operaciones y relaciones matemáticas básicas necesarias a sus actividades.

c. Area socio-económica.

-Capacitación para la producción analizando el proceso productivo.

-Capacitación en la gestión económica; administración y control.

-Estimulación de formas asociativas en lo económico y social.

-Participación de los campesinos en las investigaciones biológicas.

-Conocimientos para la conservación y utilización racional de recursos.

d. Relaciones de trabajo.

-Concepción del trabajador como ser transformador, y no como fuerza de trabajo.

-Conocimiento de la legislación laboral, para defensa de derechos y permitir su participación.

e. Participación política

-Conocimiento de la estructura del Estado y actuación de los partidos políticos.

-Conocimiento e interpretación de la legislación vigente, que los involucra o afecta de algún modo.

f. Conocimiento y utilización de los servicios de la sociedad.

-Area de salud e higiene. Utilización de lo existente u organización para crearlos.

-Organización para el logro de servicios educacionales.

-Area de vivienda, créditos, asesoramiento.

-Participación en los planes comunales que promuevan el desarrollo de infraestructura física.

g. Area de administración del hogar.

Si bien la mujer campesina puede incluirse en las áreas anteriores, se agrega para enumerar aquellas áreas que son más específicas culturalmente a la mujer campesina como integrante de la familia.

-Toma de decisiones en la administración del presupuesto familiar

-Mejoramiento alimentario, equilibrio dietético y conservación de alimentos.

-Cuidados de la salud; prevención y atención de enfermos, puericultura.

-Vestido y vivienda.

-Organización para el uso de servicios, o para crearlos.

8. Ejecución de Actividades Educacionales

En la planificación para la ejecución de los programas educativos deben considerarse, los recursos provenientes de las empresas directamente o a través de sus organismos de integración y aquéllos provenientes de los sectores oficiales que operan a ese nivel. Las etapas que se pueden prever para la realización de las acciones determinadas deberán comprender: una acción inicial de motivaciones, simultánea con la investigación; en una segunda instancia, corresponde la realalización de las actividades educativas específicas; y por último, se procura la ampliación y consolidación de las acciones educativas precedentes.

Además se procura:

a. Que al más breve plazo, la conducción deberá ser responsablilidad de los mismos campesinos, en colaboración con los organismos pertinentes del Estado.

b. Que la oportunidad de realización debe ser decidida básicamente por los campesinos según sus mejores conveniencias.

c. Que la selección de métodos y técnicas a emplearse se determinen en acuerdo con los campesinos.

d. Que los instrumentos operativos que viabilicen las acciones educativas deben estar al alcance de la economía de la empresa y a un nivel que posibilite su práctica por los campesinos.

9. Evaluación del proceso educacional

La evaluación siempre debe considerarse como parte constitutiva del proceso de educación y por tanto, una parte indispensable en la programación racional de cualquier actividad de esa naturaleza.

Esencialmente, la evaluación pretende ofrecer un juicio valorativo, sobre el efecto de los programas educativos y como tal, está definido por muchas dimensiones. Asímismo, nunca se la debe sonsiderar como un fin en sí misma. Dejaría de tener valor, si en base a sus conclusiones no sirviera a los efectos de consolidar direcciones correctas, o de rectificar procedimientos para su reorganización.

Sus características estarán entonces en función de la concepción educativa escogida. Si desechamos el concepto de educación, restringido a la actividad enseñanza-aprendizaje y entendemos que ella no es una mera transmisión de conocimientos, por una parte y acumulación de ellos por otra, sino el redescubrimiento de una realidad para transformarla, la evaluación tendrá que referirse a todas las acciones que implican ese redescubrimiento y esa transformación/1.

De esta forma, se entiende que la evaluación es un proceso que deberá ser continuo donde educadores-educandos, cuestionados o desfiados por la realidad, buscan ubicarse en ella, para transformarla en un continuo proceso de acción y reflexión/2.

Este aspecto sustancial de la evaluación, que corresponde más, a la parte cualitativa del proceso, no elimina del proceso otros indicadores, que pueden ser cuantificados, y representan alguna medida en el logro de propósitos pretendidos.

En base a lo anterior, es factible distinguir, dos aspectos del proceso evaluativo; el calificable y el cuantificable.

a. En relación al primero, es necesario que la evaluación:

1) Se cerciore de que el proceso de desarrollo cree las condiciones para que los sujetos (educador-educando) perciban su realidad y se ubiquen en ella, asumiendo responsabilidad y compromiso social.

1/ In Taller Nacional de Educación de Adultos en Areas Rurales, Educación de Adultos en Areas Rurales. Lima, Perú - 1973-74 p. 133.

2/ Ibit. p. 134.

2) Verifique si la educación promueve la organización autónoma y sistemática de las bases, entendiendo por tal, aquella célula más primaria y simple, de una estructura social-económica-política o cultural ya sea en la dimensión territorial o funcional.

3) Verifique si la educación propicia la participación mayoritaria de las bases, en la propiedad y en el control de los medios productivos.

Esta participación se identifica a su vez con varias dimensiones. A título de ejemplo, incluimos los marcos esenciales de la participación, según el Centro Nacional de Capacitación e Investigación de la Reforma Agraria (CENCIRA) del Gobierno del Perú, después de analizar los aspectos jurídicos de la gestión democrática y autónoma en las diferentes formas de empresas asociativas. Los marcos esenciales de la participación son:

a) En la propiedad, social y comunitaria.

b) En la administración empresarial; planificación, organización, dirección y control de la empresa.

c) En la renta o utilidades, libre disposición de los ingresos sociales.

d) En el trabajo y justa retribución económica; redistribución en función de su propia capacidad económica y el trabajo de sus miembros.

e) En las decisiones; elección y acceso a los organismos de gestión de la sociedad o empresa.

f) En la planificación económica; determinación del plan económico de la empresa y los mecanismos de producción y comercialización.

g) En la cultura; educación y realización cultural del hombre.

h) En las otras formas de participación; como solidaridad, ayuda en la sociedad, en el desarrollo nacional.

4) Mantener el proceso educativo, dentro de una perspectiva de valoración del trabajo humano, como creador de riqueza social.

5) Cerciorarse de que todo proceso de educación de adultos, comience en la investigación conjunta de su problemática concreta.

6) Cerciorarse de que la participación campesina en la investigación, programación, ejecución y evaluación del proceso educativo, sea conducente a la liberación del hombre.

7) Sea el resultado de la acción desarrollada por los propios sujetos del proceso, educadores-educandos, y por alguien externo a él.

b. En relación a los aspectos cuantificables, a título de ejemplo se señalan algunos indicadores que aportarían ideas, que aunque con menor relevancia que los anteriores, igualmente perfilan una imagen del proceso. Así tenemos:

1) Porcentaje de personas involucradas en programas educativos.

2) Aprobación, deserción y recuperación en la enseñanza escolarizada.

3) Responsabilidad demostrada por las personas frente a los deberes que supone la conducción de la empresa en su administración. Esto, medido en términos de reuniones promovidas, asistencia, tipo de participación, en amplitud y carácter de la misma, etc..

4) Número de programas en desarrollo.

5) Incremento de solicitudes de asistencia, asesoramiento, etc..

6) Cantidad de iniciativas presentadas en los diferentes programas en ejecución.

7) Asistencia y frecuencia a bibliotecas o audiencias de otros programas de comunicación social, o enrolamiento en programas educativos epistolares, incremento de lectura de diarios, revistas, etc..

En fin, el proceso de evaluación deberá participar en la programación educativa, porque es parte del proceso, y porque también es educativo en sí mismo, por ser de naturaleza investigativa para la acción; concretándose de esa manera, la espiral de la educación que es un proceso natural, continuo y sin conclusión.

G. Una Aspiración Final

Siempre que querramos un Desarrollo Integral, masivo y humanístico, será necesaria una Reforma Agraria que elimine un sistema estructural caduco y lo reorganice como finalidad trascendente para una nueva sociedad; basada sobre empresas del agro, donde la unión y solidaridad mutua de sus trabajadores, vele por sus propios intereses y derechos en armonía con el interés nacional.

de tal modo que el campesino, nuestro mayor acreedor del desarrollo, abandone definitivamente la marginalidad, incorporándose a la historia como creador de la sociedad nueva, reiteradamente esperada. Si la educación ha de participar en el proceso de cambio, será positivo su aporte, siempre que su visión sea humanística, que su ejecución sea dialógica para que así cumpla su misión liberadora.

BIBLIOGRAFIA

ALBERTT G. et all - Educación y Desarrollo Rural, Instituto de Estudios Peruanos. Colección Mínima 2 Lima-Perú, 1974

ALBERTT R. - La Organización Campesina y la Nueva Empresa Agraria. Desarrollo Rural en las Américas - vol.III No. 1 enero-abril de 1971, pp. 39-44.

ARAUJO J. E. - La Reforma Agraria y la Empresa Comunitaria. Desarrollo Rural en las Américas - vol.II No. 3 set.-dic. 1970. pp. 193-206.

ARECES N. R. Campesinado y Reforma Agraria en América Latina - Centro Editor de América Latina - Biblioteca fundamental del hombre moderno. Buenos Aires, 1972.

BARRACLOUGH S. - Estrategia de desarrollo Rural y Reforma Agraria - Desarrollo Rural en las Américas vol. IV No. 1 enero-abril 1972. pp. 61-79.

BOSCO PINTO J. - Análisis Científico de las Empresas Comunitarias - Desarrollo Rural en las Américas. vol. IV No. 3 Set.-Dic. 1972, pp. 236-248.

FALS BORDA O. - Ciencia Propia y Colonialismo Intelectual - Oveja Negra. Segunda Edición - Bogotá, Colombia, 1971.

GARCIA A. Atraso y Dependencia en América Latina - Hacia una teoría Latinoamericana del Desarrollo. Editorial El Ateneo. Colección de Estudios Humanísticos - Sección Sociedad y Cultura. Buenos Aires, 1972.

_____. Reforma Agraria y Nueva Estructura de Tenencia y de Producción. Desarrollo Rural en las Americas. vol. IV No. 3 Set. Dic. 1972. pp. 205-235.

IICA - Primer Seminario Latinoamericano de Profesores de Extensión Agrícola Centro de Enseñanza e Investigación. mayo 3-20-1965. Turrialba, Costa Rica.

_____. Proyecto 206 de la Secret. Gral. de la OEA e Inst. Agrario Nacional de Venezuela. III Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria 8-13 diciembre de 1969. Caracas, Venezuela.

_____. Proyecto 206 de la Sec. Gral. de la OEA y Gobierno de la República de Panamá. IV Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria. Mayo 14-20 de 1972. Serie Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones No. 3.

IICA-CIRA - Gobierno de Perú. Informe Final - Reunión Técnica Multinacional sobre Educación en Empresas Asociativas Campesinas. Dic. 3-12 1973, Lima, Perú.

IICA-FAO - El Marco Teórico de la Reforma Agraria In Desarrollo Rural en las Américas. vol. II No. 3 set. dic. 1970, pp. 185-192.

IICA-CIRA-ITCO. Instituto de Tierras y Colonización (Costa Rica) y Programa de Adiestramiento y Estudios sobre Reforma Agraria. PRACA - Reunión Técnica sobre Participación Campesina y Reforma Agraria. San José, Costa Rica. 17-22 de Junio, 1974.

ILLICH I. En América Latina Para qué sirve la Escuela? Ediciones Búsqueda. Buenos Aires, 1973.

KING K. D. Toward a Sociological Theory of Development: A Structural Perspective. Rural Sociology - Vol. 38 No. 4. 1973 pp. 462-476.

LOPEZ J. El Proceso de la Reforma Agraria Peruana y las Empresas Campesinas. In Desarrollo Rural en las Américas. Vol. VI, No. 1, enero-abril, 1974, pp. 46-83.

ORGANIZACION PARA LA ALIMENTACION Y LA AGRICULTURA - FAO. Revista CERES, 4 No. 5. 1971; Vol. 7 No. 1, 1974; Vol. 7 No. 2, 1974; Vol. 7 No. 3, 1974. FAO - Italia.

MINISTERIO DE EDUCACION, COMISION DE REFORMA DE LA EDUCACION. Reforma de la Educación Peruana, Informe General - Ediciones del Instituto Nacional de Investigaciones y Perfeccionamiento Magisterial. Lima, Perú, 1970.

MINISTERIO DE EDUCACION Ley General de Educación -Decreto Ley 19326. Ministerio de Educación, Lima, Mayo, 1972.

NOGUERA A. La Empresa Comunitaria como Estrategia Desarrollo Rural en las Américas - Vol. II No. 3. pp. 207-214.

OLIART F. Empresa Comunitaria y Reforma Agraria. In Desarrollo Rural en las Américas. Vol. 1 No. 3, set. - dic. 1969, Bogotá, Colombia.

ORCHARD PINTO J. y ORTIZ E. J. Formas de Adjudicación en las Reformas Agrarias de Cinco Países Latinoamericanos, In Desarrollo Rural en las Américas. Vol. V No. 3. 1973, pp. 195-242.

SEMINARIO NACIONAL SOBRE EDUCACION DE CAMPESINOS ADULTOS Recomendaciones IICA-CIRA y Ministerio de Agricultura - Bogotá, Colombia. 26 de abril -8 de mayo - 1971. In Desarrollo Rural en las Américas Vol. III No. 1, enero-abril 1971, pp. 68-72.

SEMINARIO REGIONAL ANDINO SOBRE EDUCACION CAMPESINA. Extraescolar - Nuevas Políticas de Educación Campesina Extraescolar para América Latina. Bogotá, Colombia, 24-30 octubre 1971. In Desarrollo Rural en las Américas - Vol. III No. 3, set. dic. 1971.

SUAREZ MELO M. La Empresa Comunitaria en Colombia, el caso de "La Bertha". Desarrollo Rural en las Américas. Vol. II No. 3, 1970, pp. 215-219.

SUAREZ MELO M. - Las Empresas Comunitarias Campesinas en Colombia - IICA-CIRA, mimeografiado No. 148 (versión preliminar) Bogotá, Colombia, abril 1972.

SUAREZ MELO M. - Las Empresas Comunitarias Campesinas en América Latina. Desarrollo Rural en las Américas. Vol. IV No. 2. May.Agost. 1972, pp. 139, 159.

UCHUYA REYES H. (Ed.) Reglamentos de la Ley de Educación No. 19326 - Segunda edición, corregida y aumentada. Kollaw - Lima, Perú, 1973.

WAGLEY Ch. et al. Estudios sobre el Campesinado Latinoamericano: la perspectiva de la antropología social. Ediciones Periferia SRL. Buenos Aires, 1972.

YOPO B. Consideraciones sobre Promoción Social y Educación de Adultos. Desarrollo Rural en las Américas. Vol. IV No. 1, enero - abril de 1972, pp. 108-117.