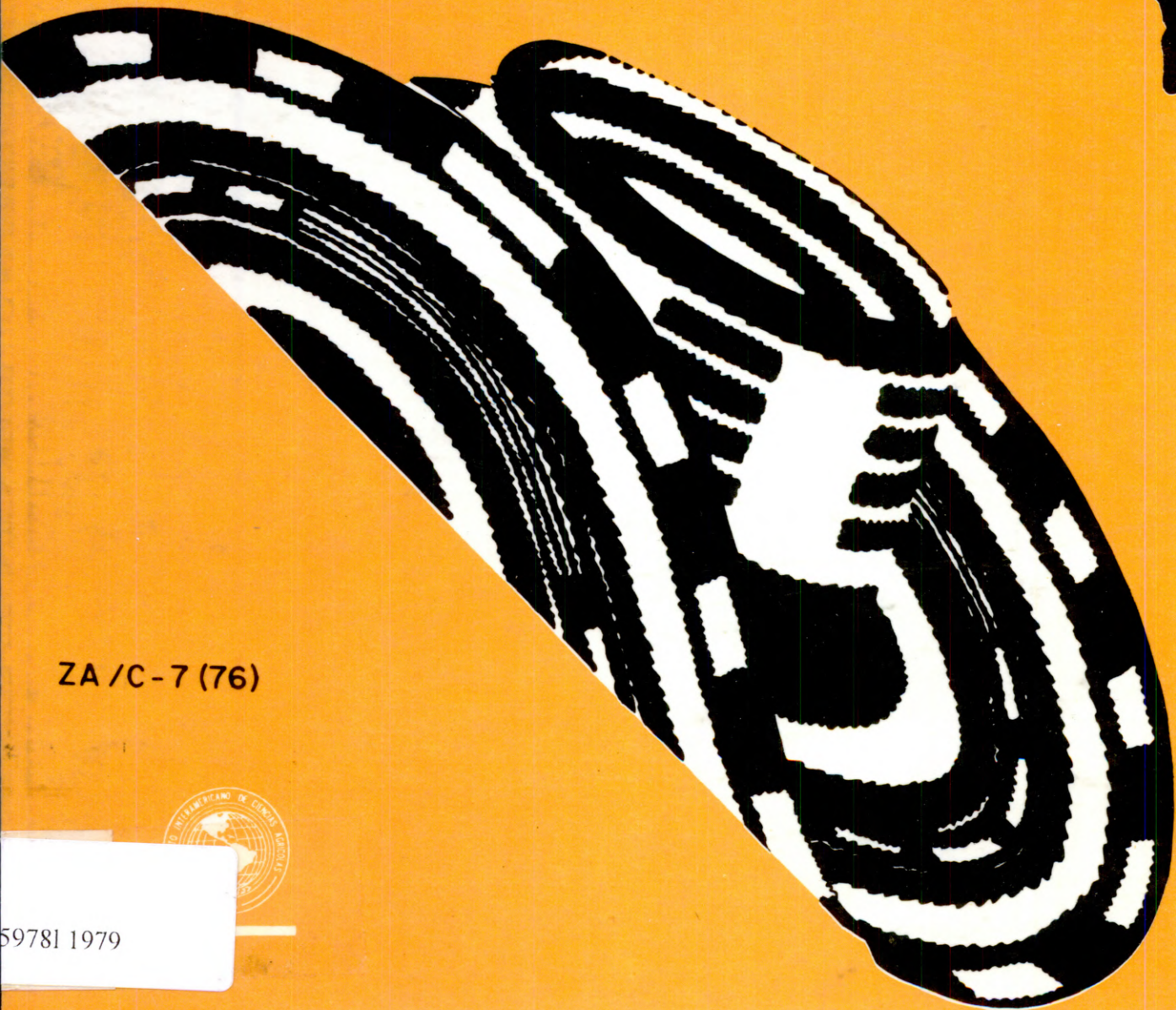


INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA  
Oficina en Colombia

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

# LABORATORIO EXPERIMENTAL DE CAPACITACION EN ORGANIZACION



ZA /C-7 (76)



59781 1979

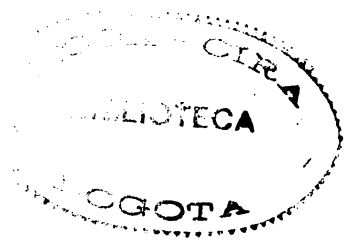
MONTERIA - CENTRO EL PORVENIR - JULIO 30 - AGOSTO 10 de 1979



LIBRARY - CIRIA  
BIBLIOTECA  
1979

LIBRARY  
#1949  
1979

27. 10. 0  
COLOMBIA 630.7 I 59381 1979







# INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA

OFICINA EN COLOMBIA

-SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE, SENA-

LABORATORIO EXPERIMENTAL

ZA/C-7(76)

MONTERIA - CENTRO EL PORVENIR - JULIO 30 - AGOSTO 10 DE 1979

This One



Y27Z-9EH-KHYO



## CONTENIDO

Con el propósito de disponer de material informativo y didáctico sobre la metodología de Capacitación del Laboratorio Experimental, exponemos en este trabajo los siguientes aspectos:

	<u>Págs.</u>
<u>Primera Parte</u>	
<u>Información General:</u>	
-Introducción	i
-Lista de participantes	ii
<u>Segunda Parte</u>	
<u>Trabajos:</u>	
-Apuntes de Teoría de la Organización y el Laboratorio Experimental (Clodomir Santos de Morais)	1
-Análisis de la Experiencia Realizada en el Centro "El Porvenir", Departamento de Córdoba, Colombia (Hugo Buitrón y María Elena Cadena)	37
-La evaluación y Seguimiento de la Capacitación en Organización Campesina (Jorge Mora Alfaro)	43





**PRIMERA PARTE**

**INFORMACION GENERAL**



## INTRODUCCION

El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, IICA y el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, tienen firmado un Convenio de Cooperación Técnica con el propósito de formar los recursos humanos necesarios para la ejecución de los programas de desarrollo rural y uno de los objetivos específicos establece la cooperación para "elaborar y promover la adopción y difusión de metodologías más adecuadas para la organización y capacitación campesina" que permita lograr la efectiva participación de la población rural en la solución de sus problemas, aumentar sus conocimientos y mejorar sus destrezas.

Con este propósito, la Oficina del IICA en Colombia y la División de Metodología del SENA, tomaron la decisión de realizar las experiencias de aplicación del Modelo de Capacitación Campesina denominado "Laboratorio Experimental" que permitieran considerar la validez metodológica de esta técnica de capacitación con el propósito de una posible aplicación y adopción por parte del SENA en la ejecución de las acciones de capacitación campesina que realiza a través de su Programa Móvil Rural, PMR.

La decisión del SENA de realizar esta experiencia en Colombia se tomó en base a las siguientes consideraciones:

1. El Modelo de Capacitación Campesina del Laboratorio Experimental se viene aplicando con bastante éxito en los siguientes países:

Honduras país en el que se ha aplicado el modelo con mayor intensidad. Panamá, México, República Dominicana y Venezuela.

2. Posibilidad de utilizar el "Laboratorio Experimental" como metodología de capacitación por los instructores del Programa Móvil Rural con el fin de que lo apliquen y evalúen y recomienden la adopción del modelo, tanto en el desarrollo de la acción de capacitación empresarial campesina como en la acción del Proyector PMUR (Programa de Cooperación para el Desarrollo Holanda-Colombia), en la programación, establecimiento y asesoría de formas asociativas de trabajo y servicio.

3. La política de investigación y adopción de nuevos métodos de capacitación, impulsada actualmente por el SENA, concede prioridad a aquellas técnicas que al mismo tiempo que sean eficaces permitan una gran cobertura al menor costo posible. Estas condiciones (masividad, bajo costo, calidad y rapidez) se consiguen en gran medida con el Laboratorio.

4. Numerosos esfuerzos de capacitación no han logrado los resultados esperados en función del desarrollo social, en razón de la carencia de estructuras de organización en los grupos en los que se ha actuado. De ahí que se ha considerado de gran importancia la utilización de un método eficaz de capacitación que consolide la organización.

Para mostrar la eficacia del método, se indican a continuación algunas conclusiones y recomendaciones que para la aplicación y validación del modelo de capacitación del Laboratorio Experimental se han dado en seminarios, reuniones técnicas y documentos de análisis realizados y presentados<sup>1/</sup>:

"El Laboratorio Experimental suscita toda una dinámica social, cuyo producto contribuye a generar cierto nivel de conciencia organizativa, elemento necesario en el desarrollo de organizaciones permanentes que puedan percibir sus intereses y promover acciones de solución a los problemas que se presentan".

- "El Laboratorio Experimental entrega una serie de elementos teóricos e instrumentos para el trabajo organizativo y tiene la ventaja de que estos resultados son de un amplio alcance pudiendo ser captados por todos los participantes. El Laboratorio Experimental comprende un proceso de aprendizaje innovador en el sentido de que no supone que quienes participan en él deban tener determinados niveles de acumulación de conocimientos adquiridos a lo largo del sistema de educación establecido. Al contrario, se aleja evidentemente de los métodos pedagógicos de carácter enciclopédico, abstracto y selectivo".

- "Esta metodología produce modificaciones a nivel de la conducta de las personas que participan en el Laboratorio, sobre todo si pensamos en el desarrollo de habilidades y destrezas que se gestan en esta experiencia. La metodología se dirige, en principio a sujetos específicos, es decir, a personas que estén inmersos en algún tipo de organización o bien que ingresarán a alguna organización que refleje

---

<sup>1/</sup> Seminario de Análisis y Evaluación de Laboratorios Experimentales. IICA-PRACA, San José Costa Rica, 12 al 16 de diciembre de 1977. Análisis crítico del modelo de capacitación campesina de "Laboratorio Experimental"; lineamientos para su aplicación al medio rural mexicano. IICA, México, 1978. Publicación Miscelánea.

los intereses del sector social a que pertenecen. El Laboratorio Experimental no puede considerarse como una experiencia aislada, sino más bien se da necesariamente en un contexto más amplio y requiere de un reforzamiento de los conocimientos y habilidades adquiridas en él. Ya sea dentro de las organizaciones de donde provienen los participantes o en las que ellos irán a conformar una vez terminada esta vivencia organizativa introductoria. Es precisamente la continuidad de la vivencia organizativa lo que permite ejercer un efecto correctivo y reproductor de los elementos organizativos adquiridos".

-En el Laboratorio Experimental, a partir de los diferentes aspectos planteados en su desarrollo es posible determinar una teoría del conocimiento. Los elementos más generales de una teoría del conocimiento implícita en el Laboratorio son los siguientes:

- a. La realidad se presenta al grupo social como el campo donde ejerce su actividad práctica.
- b. La realidad o ese campo de acción tiene una existencia objetiva, no es pues determinada por la conciencia humana.
- c. El conocimiento es práctico. La fuente del conocimiento la constituye la acción social de los sujetos sobre la realidad.
- d. El conocimiento es social (En el Laboratorio se busca estructurar una empresa, la cual se concibe como una acción sobre lo real que se ejerce por un grupo social). La acción humana no se da aisladamente, sino en relación y acción recíproca entre los seres humanos.

En esta acción común, el grupo social conoce al mundo que le rodea y se conoce a sí mismo.

- e. El fin del conocimiento no es el conocimiento en sí, sino el de servir nuevamente como guía de la acción.
- f. El conocimiento es histórico puesto que el fin del conocimiento no se da en sí mismo, y porque él existe en tanto que un proceso en desarrollo, en el que partiendo de niveles inferiores, nos dirigimos hacia niveles superiores. En este proceso se combinan indefinidamente la acción, la racionalización y reflexión y crítica de la misma.
- g. Es un conocimiento que parte de procesos reales (lo particular) realiza obstrucciones por medio del análisis "teórico-crítico",

generaliza y con una visión más completa, más científica so  
bre lo real, se enfrenta nuevamente a lo particular 2.

- "El modelo del 'Laboratorio Experimental' tiene la cualidad de poder utilizarse como medio para la trasmisión de una amplia gama de cono  
cimientos, según los propósitos específicos de la capacitación de que se trate, como también la cualidad de poder aplicarse a diferentes grupos humanos, pero siempre y cuando estos grupos se planteen la necesidad de actuar organizadamente en sus actividades productivas o de otra índole y que, por tanto, estén en disposición de generar cierto tipo de comportamientos acordes con esos requerimientos".

- "En su modalidad de capacitación dirigida a los grupos campesinos, el método del Laboratorio Experimental y los contenidos técnicos e ideológicos transmitidos a través de éste, pueden adecuarse a programas oficiales de organización campesina para el desarrollo rural".

- "El Laboratorio Experimental basa su sistema operativo en la recreación de las condiciones materiales, económicas y sociales que podrían darse en una empresa real de propiedad social, de trabajo colectivo y de dirección autogestionaria, para que en este ámbito los campesinos se enfrenten a la necesidad de organizarse para satisfacer colectivamente sus necesidades primarias, económicas y sociales".

- "En los casos en que los campesinos recibieron la tierra de las ins  
tuciones de reforma agraria en propiedad social, proporcionándoles al mismo tiempo el apoyo crediticio, tecnológico y técnicas indis  
pensables para que la pudieran explotar en forma colectiva o asociativa, la capacitación se adecúa a las condiciones y necesidades reales existentes en el núcleo agrario como a los programas de trabajo acordados con las instituciones públicas que les prestan apoyo".

- "El método del Laboratorio Experimental tiene el propósito de indu  
cir la transformación acelerada de la mentalidad y formas de compor  
tamiento de los campesinos, por la toma de conciencia de estos, de las limitaciones que implican para su desarrollo económico-social las formas de trabajo que tradicionalmente han estado habituados y que son las propias de la producción artesanal de tipo minifundista.

---

2/ Pérez B., María E., Camacho Antonieta. El Laboratorio Experimental de Santos de Morais: consideraciones sobre algunos aspectos metodológicos y teóricos. Seminario de análisis y evaluación de los laboratorios experimentales. IICA, Costa Rica, 1977.



Esta toma de conciencia organizativa los lleva a la adquisición de nuevos conocimientos y nuevas formas de comportamiento adecuadas a las necesidades que plantea el trabajo socialmente dividido".

- "El método del Laboratorio Experimental parte del supuesto pedagógico de que es a través de la reflexión sobre su práctica social que los individuos adquieren un conocimiento cierto sobre su realidad y la posibilidad de transformarla".

- "La forma autogestionada con que opera el Laboratorio Experimental, permite que dicho proceso se efectúe de acuerdo a las necesidades e iniciativas de los participantes, por lo cual se trata de un método de capacitación que tiende a erradicar la relación paternalista y burocrática tradicional entre el capacitador y el capacitado, entre el promotor de organización y los sujetos de la organización".

- "Los contenidos y orientaciones organizativas que se transmiten por este método de capacitación, por una parte, están fundamentados en el conocimiento teórico de las bases generales de la evolución del trabajo y de la organización social y más específicamente en un conocimiento de la naturaleza económica-social de la producción artesanal campesina. Por otra parte están fundamentados en el conocimiento de los mecanismos operativos que es necesario emplear para la organización eficiente del trabajo de las empresas en todas sus instancias".

- "El proceso autogestionado e inducido de capacitación y de organización propiciado por el "Laboratorio Experimental", constituye el medio más directo y completo para dinamizar la formación de una conciencia organizativa y la adquisición de una capacitación técnica organizativa, administrativa y técnico productiva, con la gran virtud de que son los participantes quienes toman la iniciativa fundamental de solicitar la capacitación y la asesoría requerida conforme a las necesidades y fines de su práctica."



**LISTA DE PARTICIPANTES**



**LISTA DE PARTICIPANTES**  
**DIRECCION DE LOS DISTINTOS SOCIOS DE LA EMPRESA**  
**COMUNITARIA LA EXPERIENCIA**  
**FORMADA EN EL LABORATORIO**

Doctor

Jorge A. Mora Alfaro

Dirección de Extensión Facultades  
de Ciencias Sociales Universidad  
Nacional Heredia, Costa Rica

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. Alcina, Antonio<br/> Comité de Empresa Comu<br/> nitaria N. Santander<br/> Apartado Aéreo 12-35<br/> Cúcuta.</p>                | <p>6. Buitrón Torres, V.Hugo<br/> Instituto Interamericano de<br/> Ciencias Agrícolas, IICA<br/> Apartado Aéreo 14592<br/> Bogotá.</p>                    |
| <p>2. Almanza, Pedro<br/> Casa Cural Buenavista<br/> Córdoba.</p>   | <p>7. Cadena, María Elena<br/> Servicio Nacional de Apren-<br/> dizaje, SENA.<br/> Apartado Aéreo 53299<br/> Bogotá.</p>                                  |
| <p>3. Almentero, José<br/> Instituto Colombiano para<br/> la Reforma Agraria,<br/> INCORA<br/> Sucre.</p>                             | <p>8. Conde L., Luis Felipe<br/> Bonga Mella<br/> TELECOM San Pelayo<br/> Córdoba</p>   |
| <p>4. Bello A., Félix Francisco<br/> El Manguito, Corregimiento<br/> del Lasa Radio Progreso de<br/> Córdoba Lorica<br/> Córdoba.</p> | <p>9. Chagui R., Julio<br/> Instituto Colombiano para la<br/> Reforma Agraria, INCORA<br/> Carrera 40 No. 17-46<br/> Planeta Rica</p>                     |
| <p>5. Blanquicet Ballestas, Juan<br/> Barrio Las Margaritas<br/> Plan 60 Manzana 22<br/> Lote 7 Sincelejo<br/> Sucre</p>              | <p>10. Charry Durán, Miguel<br/> Servicio Nacional de Aprendi<br/> zaje, SENA.<br/> Calle 24 con Circunvalación<br/> Tel.: 3315 Montería<br/> Córdoba</p> |

11. Ghisays, Carmen  
Instituto Colombiano para  
la Reforma Agraria,  
INCORA  
Montería, Córdoba.
12. Díaz, Aristides  
Casa Cural Buenavista  
Córdoba.
13. Díaz M., José  
Barrio 6 de Enero  
Frente a la Plaza de Toros  
Ciénaga de Oro  
Córdoba.
14. Fajardo M., Andrés  
Avelino  
San Isidro  
Corregimiento San Anterito  
Córdoba.
15. Figueroa, Orlando  
Instituto Colombiano para  
la Reforma Agraria,  
INCORA  
Barrio El Jardín Casa No. 8  
Corozal, Sucre.
16. Flores M., Roberto  
Instituto Colombiano para  
la Reforma Agraria,  
INCORA  
Montería, Córdoba.
17. Guerra, Juan Francisco  
Nuevo Agrado San Antero  
Córdoba.
18. Hernández, Germán  
Casa Cural Buenavista  
Córdoba.
19. Humanez, José  
Barrio Turbo Calle México  
Montería.
20. Julio, Francisco  
Casa Cural Buenavista  
Córdoba.
21. Macea M., Roberto  
Mejor Esquina.  
Córdoba.
22. Manjarrez, Gumercindo  
Instituto Colombiano para la  
Reforma Agraria, INCORA.  
Ciénaga de Oro  
Córdoba.
23. Mercado, Jairo  
Servicio Nacional de Aprendi-  
zaje, SENA.  
Farmacia Claret  
Callejón de los Cacharros  
Montería, Córdoba.
24. Molina Arciria, Hipólito  
Servicio Nacional de Aprendi-  
zaje, SENA.  
Carrera 14 No. 15-17  
Montería.
25. Morales, Rafael  
Servicio Nacional de Aprendi-  
zaje, SENA.  
Av. Pedro de Heredia  
Tel.: 20756  
Cartagena, Bolívar.
26. Moreno Díaz, Víctor  
El Ligal, Ciénaga de Oro  
Córdoba.
27. Moreno Moreno, Víctor  
El Ligal, Ciénaga de Oro  
Córdoba.
28. Narváez, Francisco  
La Madera San Pelayo  
Córdoba.



29. Narváez, Oswaldo D.  
Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.  
Calle 24 con Circunvalación  
Tel.: 3315  
Montería, Córdoba.
30. Ortega C., Manuel  
Instituto Colombiano para la Reforma Agraria, INCORA  
Ciénaga de Oro  
Córdoba.
31. Payares Noriega, Patricio  
Instituto Colombiano para la Reforma Agraria, INCORA.  
Proyecto No. 1  
INCORA, Doctrina Lórica,  
Córdoba.
32. Riola López, Manuel  
La Doctrina, Lórica  
Córdoba.
33. Reyes, Gil Marceliano  
San Carlos  
Córdoba.
34. Ruiz M., Cristóbal  
Barrio La Pradera Lote 14  
Manzana 157  
Montería.
35. Saez A., Edilberto  
Barrio Buenavista # 12-06  
Montería, Córdoba.
36. Solano B., Orlando  
Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.  
División Desarrollo Social  
Calle 54 No. 10-39  
Bogotá.
37. Solipa Navarro, Adonay  
Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.  
Barrio San Miguel  
Carrera 27, Calle 22  
Casa 21164 022-162  
Lórica, Córdoba.



**SEGUNDA PARTE**

**TRABAJOS**



**APUNTES DE TEORIA DE LA ORGANIZACION**

**Clodomir Santos de Morais**





## APUNTES DE TEORIA DE LA ORGANIZACION

Clodomir Santos de Morais\*

### A. Orígenes de la Organización del Trabajo

#### 1. La División Social del Trabajo

La organización del trabajo tiene orígenes muy remotos y su marco más lejano se ubica en la división natural del trabajo. La sociedad humana, en sus comienzos, no ha conocido más que la división natural del trabajo. Es decir que, primitivamente, cuando el hombre vivía en tribus el trabajo se dividía de la siguiente forma: el trabajo más pesado (la guerra, la cacería de animales grandes, etc.) le tocaba a los hombres adultos, mientras el trabajo más liviano le tocaba a la mujer, a los ancianos y a los niños.

La mujer permanecía más tiempo en el hogar cuidando de los hijos y por este hecho la mujer pudo, a lo largo de miles de años, observar lo que pasaba con las semillas y desechos de los alimentos que sobraban al hombre. Ello remonta a etapas primitivas de la sociedad, cuya economía se basaba en la recolección de frutos, en la pesca y en la caza. El hombre no sembraba sino recolectaba frutos silvestres; no criaba animales, sino los cazaba. Todo lo que recolectaba o lo que cazaba en los bosques pertenecía a todos los de la tribu y entre todos se repartía. Este régimen se denominaba comunal primitivo.

Fue en los comienzos del régimen comunal primitivo que la mujer que era quien vivía más tiempo en el hogar pudo observar que las semillas tiradas al suelo germinaban. Fue ella también la que observó durante muchos siglos que los restos de granos, de semillas, o restos de carnes o de huesos atraían a ciertos animales silvestres que poco a poco fueron siendo domesticados.

A través de una permanente y larga observación de lo que pasaba con las semillas de los frutos desechados, la mujer pasó a sembrar y así aparece la agricultura. La mujer, a lo largo de miles de años, desarrolló la

---

\* Programa de Capacitación Campesina para la Reforma Agraria, PROCCARA. Honduras, C.A., 1976.

primitiva técnica agrícola. Ella sabía cuando se debería sembrar una se milla, en qué terreno debería sembrarla y en qué forma debería hacerlo.

Simultáneamente la mujer fue domesticando a la gallina, al cerdo, a la vaca, al caballo y el perro en los que encontraban con los desechos, en las sobras de alimentación de los hombres, más facilidad de obtener comi da sin arriesgarse su vida con otras fieras.

De modo que la vida sedentaria de la mujer ha permitido que ella inventara la agricultura y la ganadería, o sea las maneras de domesticar ciertos frutos y ciertos animales silvestres.

En las épocas en que se escaceaban los frutos y los animales de caza, la tribu se apoyaba en la incipiente y primitiva agricultura y cría que la mujer había desarrollado. Por ese motivo es que en algunas sociedades primitivas la economía estuvo basada en la técnica y trabajo desarrollados por la mujer. Las mujeres sostenían a las tribus en las duras épocas de escasez generándose con eso el matriarcado, marco social en que las mujeres decidían de la suerte de todos y mandaban por encima de todos.

A medida en que se fueron desarrollando la agricultura y la cría, las tribus se especializaron: las unas en agricultura y las otras en ganadería. Ya no vivían de la incertidumbre de la cacería y de la recolección de frutos. Y desde esta lejana época que el hombre conoce la División Social del Trabajo en la cual unos se dedican a la cacería, otros a la recolección de frutos, otros a la agricultura, otros a la ganadería, etc. El producto del trabajo era dividido entre todos. No había la propiedad privada: todo pertenecía a todos en su conjunto.

## 2. La Mercancía

Sin embargo, en la medida en que algunas tribus se especializaron en la agricultura y otras en la ganadería o pastoreo fue apareciendo la propie dad privada a nivel de las tribus. Y por la razón de que cada tribu era propiedad de todo lo que producía, la obtención de algunos productos requ ría el intercambio con las demás tribus. Es decir, la tribu que producía granos y necesitaba de cueros o de carne, intercambiaba sus productos agrícolas por productos ganaderos de las tribus que vivían del pastoreo. He ahí como aparece la mercancía. La mercancía es todo artículo que se produce para el intercambio, para vender con el objeto de adquirir otro ar tículo que uno no produce. Esto se denomina MERCANCIA.

El artículo que uno produce para usar o para comer no es mercancía. La mercancía es solamente el artículo que se produce para el intercam- bio.

Para que la MERCANCIA surgiera fue necesario existir antes de todo la División Social del Trabajo y la Propiedad Privada. Sin la propiedad privada no puede existir la mercancía pues es necesario que la tribu o alguien diga que ESTA COSA ME PERTENECE y poder disponer de ella y cambiarla por otra cosa que pertenezca a otra tribu u otro individuo.

En la medida en que se fue ampliando la DIVISION SOCIAL DEL TRABAJO en cuyo marco, unas tribus o unos individuos se especializan en algunos artículos o en un tipo de actividad, los hombres fueron perfeccionando su modo de trabajar y generando excedentes de producción.

Durante miles de años se fue ampliando la División Social del Trabajo y los hombres se especializaron en distintas actividades. En la agricultura unos se fueron especializando en granos, otros en hortalizas. En la ganadería, unos se especializaron en crianza de corderos, otros en criar bueyes, caballos, etc. En la artesanía unos se especializaron en alfarería (producción de jarras, comales, ollas, etc.) mientras otros se dedicaban a productos de cuero dividiéndose hasta en zapateros, talabarteros, etc.; otros todavía se dedicaban a trabajar la madera, carpinteros, ebanistas, constructores de vivienda, etc. Las comunidades de estos productores eran autosuficientes, es decir, producían todo lo que necesitaba sin tener que intercambiar productos con otras comunidades. Algo similar pasaba a los productores en el seno de su comunidad: cada cual produce lo que necesita para atender a los requerimientos fundamentales. A este marco de producción de autoconsumo se denomina ECONOMIA NATURAL.

### 3. La Economía Mercantil Simple

Total, a lo largo de miles de años la constante División Social del Trabajo fue creando campos especializados, hasta llegar al punto en que el intercambio de productos se vuelve una necesidad imperiosa: los hombres y sus comunidades producen para la venta, o sea para el mercado, generalizando de ese modo la ECONOMIA MERCANTIL.

La Economía Mercantil en cuyo marco los hombres intercambiaban sus productos por otros artículos se llama Economía Mercantil Simple.

En la Economía Mercantil Simple, los hombres inicialmente tuvieron dificultades para intercambiar sus productos. El productor buscaba cambiar la jarra que había producido por un quintal de trigo que él necesitaba. Otro productor ofrecía un cordero por dos pares de machetes que el herrero producía. Así que en esta etapa, la Economía Mercantil Simple se desarrollaba lentamente en forma de trueque de mercancía. Más tarde el hombre eligió una mercancía para que sirviera de medida de valor de todas las demás mercancías a fin de que con eso facilitara el intercambio.

Muchos pueblos primitivos eligieron el ganado, los granos y otros eligieron la semilla del cacao como un EQUIVALENTE GENERAL para intercambiar mercancías. Finalmente con la evolución de la técnica para producir metales, el hombre creó la moneda como Equivalente General de intercambio de mercancías. Y a partir de esa época todo se pudo cambiar por monedas puesto que con la moneda se pueden comprar otras mercancías.

#### 4. Valor del Trabajo

Trabajo es todo el esfuerzo que uno emplea para producir bienes materiales. Hay dos tipos de trabajo: TRABAJO CONCRETO Y TRABAJO ABSTRACTO. El trabajo concreto es aquel que el productor emplea aisladamente para producir un artículo cualquiera. El esfuerzo que un sastre emplea para producir una ropa o el esfuerzo que un campesino emplea para sembrar una hectárea de maíz se llama trabajo concreto.

Los esfuerzos que varios campesinos con distintos medios de producción y destrezas emplean en la producción de maíz al igual que los esfuerzos que varios sastres con distintos medios de producción y habilidades emplean para producir ropas se llama TRABAJO ABSTRACTO.

El valor de un producto es medido por la cantidad de trabajo que uno emplea en producirlo. Si un campesino se gasta cien días de trabajo para producir 20 quintales de maíz, este maíz tiene más valor que los 20 quintales de maíz producido por otro campesino que apenas gasta 50 días utilizando yunta de bueyes, arado, etc.

Puede que un ebanista se gaste tres meses de trabajo fabricando una silla con un dibujo complicado y que otro ebanista con más destreza y mejores instrumentos de trabajo fabrique este tipo de silla en apenas tres días. Ahora bien, en el momento de vender las sillas, el primer ebanista pide 180 Lempiras por su complicada silla para cuya producción se gastó 90 días de trabajo. Nadie la quiere comprar por ser demasiado cara, no obstante este ebanista cree que este es el valor de la silla, ya que en los 90 días dedicados a su producción el gastó un promedio de 2 Lempiras en comida, vestido, etc.

Si de repente los clientes o compradores dicen que lo máximo que pueden dar por dicha silla es diez Lempiras porque este es el precio de una silla, el ebanista se vuelve y dice: ¡ A vender esta silla por unos pinches 10 ó 20 Lempiras yo prefiero quedarme con ella o regalarla a un amigo para que la use!. Así es como se constata que la silla sólo tiene valor de uso. No tiene valor de cambio, o sea, no es una mercancía.

Lo que crea el valor de uso de la mercancía es el trabajo concreto y por otro lado, lo que crea su valor de cambio es el trabajo abstracto.

De esta manera es que el valor de cambio consiste en el trabajo social de los productores materializado en mercancías. Dado que el valor de la mercancía es creado por el trabajo, la magnitud del valor de cualquier mercancía resulta de la cantidad de trabajo que encierra una mercancía determinada. La cantidad de trabajo que uno pone en la producción de una mercancía se mide por el tiempo durante el cual se invierte dicho trabajo.

Pero la magnitud del valor de las mercancías no se mide por el tiempo de trabajo individual de cada productor aparte, sino por el tiempo de trabajo socialmente necesario (promedio de los tiempos gastados por todos los productores de determinada mercancía) para la producción de la mercancía en cuestión, llevándose en cuenta las condiciones sociales medias, o sea, el nivel técnico, el grado de habilidad de los productores, etc.

Así que a partir del momento en que aparece la mercancía, el valor de ella depende de la cantidad de trabajo social para producirla en función de una cantidad de tiempo necesario. De ahí que con la mercancía, o con la economía mercantil, el tiempo pasa a ser considerado. El que produce artículos con valor de uso no tiene prisa, no piensa en el tiempo. En cambio, el que produce artículos para mercado lo hace en función de tiempo.

##### 5. La Organización del Trabajo

Para lograr producir una mercancía o una cantidad de mercancías en menor cantidad de tiempo el productor no sólo busca tener instrumentos de trabajo perfeccionados sino también busca racionalizar la forma de producción, o sea organizar el trabajo en función del tiempo que él dispone para producir mercancías. De ahí que toda actividad productiva está relacionada con unidades de tiempo las que el productor considera según el grado de desarrollo de las fuerzas productivas o de sus instrumentos de trabajo.

Entre los campesinos, por ejemplo, las unidades de tiempo son indefinidas y en general son largas: un "ratito", un "rato", mediodía, una semana, la próxima luna nueva, la cosecha, etc... . Ya entre los obreros de una fábrica el tiempo se mide en segundos, minutos, una hora, etc.

Con el desarrollo de la economía mercantil el tiempo también pasó a tener valor. Los ingleses dicen: el tiempo es dinero. Nadie quiere perder tiempo porque perder tiempo es perder dinero, y los hombres, a medida en que se especializan en una actividad, menor es la cantidad de tiempo que gastan en producir un artículo; más barato les sale una mercancía, y desde luego, mayor facilidad de venderla en el mercado. Por eso la mayor preocupación que tiene

el productor es la de producir mayor cantidad de mercancía en menor can  
tidad de tiempo posible.

La División Social del Trabajo conlleva la especialización de los pro-  
ductores y a medida en que van especializándose también van perfeccionando  
sus instrumentos de trabajo y las formas de producción. Un día los pro-  
ductores llegan a la conclusión de que para obtener una mayor producción  
se hace necesario reunir a los artesanos en un solo taller.

En este sentido, a medida en que se organiza el trabajo en los talleres,  
la técnica de producción evoluciona y se inventan máquinas para producir  
en menor cantidad de tiempo mayor cantidad de mercancías. El apareci-  
miento de la máquina hidráulica (movida por agua) y la máquina a vapor ge-  
neró la Revolución Industrial que comenzó en INGLATERRA hace poco más  
de doscientos años.

Con el advenimiento de la Revolución Industrial la producción se com-  
plicó más aún. Antes de la revolución industrial la producción le tocaba a  
los artesanos de distintos oficios. Un sastre, por ejemplo, empezaba y  
terminaba su producto, una ropa o un pantalón. Es decir, el artesano de-  
sarrollaba él mismo todo el proceso productivo para fabricar una ropa. En  
la Revolución Industrial el artesano que vendía su taller por no poder com-  
petir con la fábrica o por deuda, terminaba metiéndose en una fábrica. En  
la fábrica el antiguo artesano ya no iba a producir él solo todo el artículo,  
la ropa, sino que la ropa sería hecha por muchos obreros.

A partir de este momento el antiguo artesano se volvió un obrero con  
el único encargo de hacer puros ojales o pegar botones, etc.; ya no realizaría  
todo el proceso productivo. Le tocó intervenir apenas en una parte del  
proceso productivo nada más. De modo que a partir de este momento his-  
tórico la DIVISION SOCIAL DEL TRABAJO se amplió más: los productores  
fueron divididos no sólo en oficios, en ramas de artículos sino también que  
se dividieron a nivel de una pequeña parte de un artículo o de la mercan-  
cía. Una ropa pasa por la mano de decenas o centenas de hombres de una  
fábrica. Cada uno hace una partecita de la ropa, igual que en una gran plan-  
tación bananera, cada trabajador agrega una parte de trabajo en la produc-  
ción de racimos de bananos: unos hacen riegos, otros hacen siembra; unos  
hacen chapia, otros deshije, unos fumigan, otros transportan, etc. En una  
plantación bananera, como en una fábrica, puede existir centenares de Divi-  
sión Social del Trabajo. La División Social del Trabajo, cuando establece  
la división de actividades dentro de un solo producto, una sola pieza, ya  
sea banano, una ropa, o un zapato, se llama DIVISION SOCIAL DEL PRO-  
CESO PRODUCTIVO.



## 6. Economía Mercantil Capitalista

Se ha visto que la ECONOMIA NATURAL se basa en la producción para el consumo. Se ha visto también que la ECONOMIA MERCANTIL SIMPLE se basa en el intercambio de mercancías. Además se ha visto que el TRABAJO ABSTRACTO es lo que determina el valor de cambio y de ese modo desplaza los artículos que contiene apenas TRABAJO CONCRETO lo que no les consigna más que el valor de uso. A medida en que avanzan las condiciones sociales medias de la producción, o sea el nivel técnico y el grado de habilidad de los productores en su conjunto, más prevalece el TRABAJO ABSTRACTO y en consecuencia se arruinan los productores que no pueden vender mercancías en las cuales se ha invertido demasiado trabajo concreto. De ahí el empobrecimiento de los productores sin medios para mejorar sus cultivos o su producción artesanal.

Los productores que se van arruinando o se empobrecen terminan vendiendo sus medios de producción o instrumentos de trabajo o perdiéndolos por deudas al usurero. Finalmente una vez sin poder producir mercancías vende su última mercancía que le resta: el taller o el pedazo de tierra. Pero ésta no es propiamente la última mercancía de la que el productor empobrecido dispone. Su última mercancía misma es su misma fuerza de trabajo que va a ofrecer al terrateniente o al dueño de la fábrica en cambio de un salario con el que busca comer y atender a otras necesidades.

A partir del momento en que aparecen vendedores de fuerza de trabajo (artesanos o campesinos arruinados) y compradores de fuerza de trabajo (Terratenientes e Industriales) la economía mercantil presenta otro carácter y pasa a ser denominada ECONOMIA MERCANTIL CAPITALISTA, es decir: la economía en que prevalece la compra y venta de la fuerza de trabajo; o sea el tipo de economía en que la fuerza de trabajo también se vuelve mercancía.

A esta altura del desarrollo de la sociedad humana y para los efectos de análisis o estudio de la organización del trabajo, los hombres están divididos en cuatro distintos estratos o grupos sociales diferenciados.

## 7. Los Cuatro Estratos

Con el advenimiento de la Revolución Industrial, que abarcó también a la agricultura transformándola en industria agrícola, se observa la existencia de cuatro estratos:

Primero: el artesano, o sea el productor que empieza y termina el proceso productivo de un determinado artículo; el zapatero, o el sastre que hace por entero el producto, el zapato o la ropa. El artesano del agro es el campesino parcelario que empieza y termina por entero el proceso productivo para producir, por ejemplo, un racimo de banano. El desmonta, destronca, limpia, siembra, hace varias limpiezas o chapias y finalmente cosecha y vende en el mercado o se come el racimo de banano. El no divide el proceso productivo con nadie; él lo hace todo.

Segundo: el obrero, o sea el productor que interviene en una parte del proceso productivo para producir un determinado artículo; el obrero de la fábrica de ropas que hace apenas ojales, o una pierna del pantalón. El obrero del agro es aquel campesino que interviene en apenas un pedacito del proceso productivo necesario para producir racimos de bananos o mazorcas de maíz en una gran finca. El trabaja con "Chapea" o apenas hace el deshije o la "dobra".

Tercero: el semi-obrero o sea el obrero que trabaja en la fábrica durante el día y por la noche o en algunos días de la semana se dedica a su empresita familiar y artesana. Durante el día él opera dentro del proceso productivo socialmente dividido de la fábrica y en su hogar opera en un proceso productivo único en que él comienza y él mismo termina el artículo. El semi-obrero del agro es aquel que solito produce el artículo (maíz, banano, etc.) y quien algunos días de la semana, del mes o del año él va a jornalar a la finca grande cuyo proceso productivo es socialmente dividido. Allá en su finca él opera en un proceso productivo único. No lo divide. Ya aquí en la finca grande o en la empresa comunitaria, la cooperativa colectivista, él está metido en un proceso productivo socialmente dividido, haciendo apenas una parte de ese proceso, o sea, chapeando, cuidando de riegos, abriendo surcos, arando, fumigando, etc.

Cuarto: el Lumpen o sea aquel individuo que no está metido en ninguno de los procesos productivos antes descritos. El lumpen nunca trabaja y cuando lo hace es eventualmente y cuando le da la gana. Todas las clases tienen lumpen: lumpen proletariado, lumpen burguesía, lumpen campesinado, etc. Nunca está enmarcado en tipo de organización de las clases o de los estratos. Es una mariposa (lumpen en alemán significa mariposa) que busca vivir en donde existe humedad o alimentos sin hacer esfuerzo para producirlos.

## 8. Los Comportamientos Ideológicos

El comportamiento ideológico del individuo consiste en un complejo de valores culturales, morales y políticos determinado por el papel que desempeña dentro de un proceso productivo dado. El comportamiento ideológico del campesino en un proceso de organización es de tipo artesanal,

porque el campesino -este artesano del agro- opera en un proceso productivo único, sin división, en el que el productor empieza y termina el producto. El comportamiento ideológico del asalariado agrícola en un proceso de organización es de tipo obrero porque el asalariado agrícola -este obrero del agro- opera en un proceso productivo socialmente dividido, en el que cada cual hace parte del producto.

El comportamiento ideológico del campesino jornalero en un proceso de organización es de tipo intermedio -semi obrero- porque el campesino jornalero opera en su empresa artesanal, familiar parcelaria y también (en ciertas épocas del año) trabaja en la empresa de tipo grande con proceso productivo socialmente dividido.

Dentro de un proceso organizativo los obreros del agro y los campesinos manifiestan en la práctica comportamientos, a veces, diametralmente distintos como se puede ver en las descripciones que siguen.

- a. Los campesinos. Antes de todo definamos con más detalles lo que son los campesinos.

Los campesinos son los productores simples que trabajan la tierra como propietarios, aparceros, arrendatarios, ocupantes precaristas, ejidatarios, comuneros, usufructuarios, etc. utilizando para ello sus propios medios de producción y decidiendo sobre el consumo y la distribución de los productos.

Su producción es familiar y pocas veces utilizan jornaleros para realizarla. Es el empresario de la producción familiar. Dentro del carácter familiar de la producción campesina se observa una mínima división social del proceso productivo. Es decir, que el proceso productivo del campesino presenta el carácter orgánico del proceso productivo artesanal en el que el individuo empieza y termina el mismo producto.

El campesino desmonta, destroncona, limpia, ara, siembra, efectúa otras limpiezas, cosecha y consume o destina al mercado el resultado de sus esfuerzos personales. En algunos casos divide parte del trabajo con su esposa o con algún jornalero que contrata.

La producción del campesino es la producción simple y artesanal en que él mismo utiliza su fuerza de trabajo. En el proceso productivo del banano, la papa, el frijol,

el algodón, el arroz, etc. un campesino interviene desde el comienzo hasta el final, tal como el artesano (un sastre por ejemplo, quien diseña, corta, cose y plancha él mismo y recibe el pago de su trabajo) que comienza y termina el producto sin dividir con otros (como en la industria de la ropa) el proceso productivo.

Estos aspectos hacen que la visión del campesino sea personal en lo que respecta al modo de producción. Confía básicamente en la iniciativa que pone a todo lo largo del proceso productivo. Además, el campesino vive en general en el campo y con otros campesinos que trabajan cada uno para sí sin vinculación alguna de carácter productivo. La única vinculación se reduce a la inexorable división social del trabajo que se afianza en el momento histórico en que la producción excedente asume carácter de mercancía. No hay otra vinculación y mucho menos dentro del proceso productivo, que es sumamente personal, individual, o a lo sumo familiar.

La estructura del proceso productivo en que está involucrado el campesino, determina muchas de sus actitudes sociales y rasgos de su comportamiento ideológico en el momento en que participa dentro del grupo social. Su actitud aparentemente reacia a la organización (sindical, cooperativa, etc.) no emana solamente del nivel de educación, que entre los campesinos casi siempre es muy bajo sino procede de la incompatibilidad de tipo estructural que la distingue de la organización de carácter y participación social.

El sindicato, la cooperativa y más aún la cooperativa de servicios múltiples son mecanismos sociales de estructura orgánica compleja, en la que el objeto que se propone realizar cuenta con la intervención de varios individuos. Nadie empieza y termina el mismo "producto".

Cuando los campesinos resuelven formar un sindicato o una cooperativa de servicios múltiples, por circunstancias políticas o administrativas, en poco tiempo estos organismos sufren deformaciones en su funcionamiento. Desaparece el proceso productivo que teóricamente debería estar socialmente dividido y el presidente o alguno de los directivos pasa a realizar todas las funciones y tareas que corresponderían a otros ejecutivos.

El líder se transforma en cacique insustituible y resuelve los problemas que toca resolver al presidente, al tesorero, al secretario, etc. El caciquismo, pues, depende no solamente de la tendencia personal del líder, sino que se desprende sobre todo de la composición social del grupo que él dirige. De ahí que sea más frecuente el caciquismo entre grupos sociales de campesinos y de artesanos que entre grupos obreros de grandes empresas.

Para el campesino este hecho equivale a una forma de buscar en su líder la capacidad que le falta para ver el proceso productivo en su conjunto, es decir, todo lo que se relacione con trabajo de presidencia, secretaría, tesorería, consumo, ventas, producción o servicios.

El fenómeno del caciquismo parece formarse dentro de un proceso de doble sentido, inducto e inducido. El líder con tendencias al caciquismo necesita el apoyo del cuerpo social para mayor dominio o control del mecanismo social, en cambio, al mismo tiempo, el cuerpo social da al cacique más respaldo para asegurarse un deseado dominio del mecanismo social.

En estos factores surge la resistencia que ofrecen los campesinos para organizarse. Cuando lo hacen es más bien en torno de un líder, que de una asociación (Sindicato, Cooperativa, etc) se asocian en torno de un individuo y casi nunca en una organización estructurada.

El proceso productivo individual (Unifamiliar) que el campesino desenvuelve determina la visión personalista como una de las características de su universo cultural y de las superestructuras sociales que abarca. De modo que su partido político lo encarna en su líder. El aparato del Estado -de concebirlo- lo encarna en el gobernante nacional y hasta en el Alcalde local. Su religión se resume en su Dios o en su Santo Patrono. En cada caso se sustrae la expresión social para reducirla a una concepción personalista, individual.

De ahí que la historia no registra movimientos campesinos catalizados por alguna organización. Su elemento catalizador es el individuo, el líder, casi siempre carismático, que es el más personalista de los líderes. Muerto el líder, sucumbe el movimiento, a menos que oportuna-

mente surja otro líder que utilizando la memoria del anterior mantenga el impulso ya dado.

- b. Los obreros agrícolas. Los aspectos examinados ofrecen gran distinción entre los campesinos y los obreros agrícolas. Estos son tan trabajadores agrícolas como los campesinos y en algunos casos más miserables aún. Los aspectos que, a primera vista, distinguen a los campesinos de los obreros agrícolas de la plantación, por ejemplo, son los siguientes:

- 1) Los obreros del campo venden su fuerza de trabajo al empresario y los campesinos no lo hacen porque son ellos sus propios empresarios.
- 2) Los campesinos disponen de los medios de producción, a veces inclusive la tierra, mientras que los obreros agrícolas no los poseen.
- 3) Los campesinos suelen ser menos instruidos que los obreros del campo.
- 4) Los obreros del campo luchan principalmente por reivindicaciones salariales, seguridad, social, vacaciones, etc., mientras que los campesinos suelen pelear por adquirir o aumentar la tierra por asistencia técnica y crediticia o por mejores precios para sus productos.

Sin embargo, hay otro rasgo de carácter estructural que distingue claramente los obreros del campo (sobre todo de la gran empresa rural) de los campesinos. Este rasgo reside en los aspectos orgánicos que asumen los movimientos propiamente campesinos y los movimientos de obreros del campo.

Al contrario de los campesinos, los obreros del campo tienden naturalmente a la organización social porque, además de trabajar 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 completamente 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, en forma de asociaciones civiles o de sindicatos. Estas organizaciones surgen y operan de algún modo aún cuando no logran autorización legal para funcionar.

Ejemplos típicos de ello son las grandes organizaciones clandestinas que empujaron las huelgas de los obreros agrícolas de la Cuyamel Company (1924) y Zukra Company (1926) en Nicaragua, de la United Fruit Company (1925 y 1954), de la United Fruit Company de Costa Rica (1934), y de los obreros urbanos, rurales, campesinos, y de empresarios de todo el Estado de Pernambuco, Brasil (huelgas totales iniciadas el 9-11-56 y el 13-3-57 con una semana de duración cada una).

Pero la tendencia del obrero a asociarse no constituye el más 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..

La complejidad de la estructura de la asociación de trabajadores agrícolas no siempre depende de su presupuesto, sino sobre todo el nivel de organización que sus miembros alcancen. Este nivel varía a su vez según la composición social del grupo afiliado.

Aunque se puede encontrar una asociación campesina con un buen presupuesto, en la mayoría de los casos no se pasa de ser una mera asociación que no intenta crear sino una sección de ahorro y crédito. Entre los obreros agrícolas, es más factible que la organización tenga varias secciones por ejemplo, de consumo, comercialización, etc..

Todo esto en cuanto a las organizaciones de estabilización social.

Pero cuando se pasa principalmente al terreno de las organizaciones de lucha, más profunda todavía es la diferencia de comportamiento ideológico de los obreros agrícolas y de los campesinos, especialmente si las organizaciones se crean o desarrollan dentro de marcos institucionales bastante adversos que exijan la clandestinidad o la vida extra legal. En tales circunstancias, nos ha tocado observar que las acciones

de los obreros agrícolas se desarrollan de manera distinta de aquellas que pueden desarrollar los campesinos y los estratos urbanos no obreros. La huelga general es la piedra de toque.

La samblea general en la que se decide la huelga de los obreros agrícolas, desde el punto de vista organizativo una reunión mucho más operativa que la de una central campesina convocada para el mismo fin.

Una vez triunfante la decisión huelguística, en cuestión de minutos los obreros agrícolas organizan toda la estructura de la huelga: El Consejo Central se divide en numerosas comisiones que, a su vez se subdividen en numerosas subcomisiones de propaganda, alimentación, transporte, comunicaciones, coordinación con todos los sectores de trabajo de la Empresa, búsqueda de solidaridad de otros organismos de trabajadores y otros sectores, lucha contra los "rompe-huelgas", control de tareas, recolección y distribución de ayuda financiera, etc..

Durante los días de la huelga tan solo una parte del Consejo permanece en la sede central de la organización de los obreros agrícolas, posiblemente una comisión ejecutiva. Los otros miembros del consejo están actuando conjuntamente con los dirigentes de comisiones y de subcomisiones en sus respectivos sectores de actividades.

Solamente en las horas fijadas para la realización de asambleas generales o de reuniones de control de las tareas de las comisiones es cuando la sede central de la asociación se encuentra llena de gente. Una vez terminada la asamblea o reunión de control, la gente se dirige de nuevo a sus respectivos puestos de actividades huelguísticas y la sede central vuelve a quedar desierta.

No ocurre lo mismo entre afiliados de una asociación campesina en huelga.

El tiempo gastado en la fase de los discursos para persuadir a la Asamblea General a fin de que se decida a ir a la huelga puede ser mucho menor que el tiempo gastado en esta misma fase por los obreros agrícolas, sobre todo si el que persuade a los campesinos es su líder carismático. En algunos casos la asamblea termina ahí en la primera fase. Todos se manifestaron favorables a la huelga y no van a trabajar el día siguiente. Se disuelve la samblea sin que ninguna medida orgánica haya sido tomada pues todo lo que debe realizarse carga sobre el líder.

Y si acaso la asamblea prosigue, surgen, de vez en cuando unas pocas medidas organizativas: se nombran algunas comisiones de trabajo, el Consejo Central de la huelga, comisiones de propaganda, de recolección y



distribución de ayuda financiera, lucha contra los "rompehuelgas", etc. y en ésto queda por lo general la estructura orgánica de la huelga campesina.

Casi siempre estas comisiones no generan subcomisiones y operan sin eficacia porque sus miembros pasan la mayor parte del tiempo llenando la sede de la asociación, como lo hacen también los demás campesinos huelguísticos.

La sede está permanentemente repleta de gente informándose del curso de la huelga y tratando de convencer mutuamente del éxito, pues solamente en la sede central donde opera el líder carismático y el consejo central de la huelga, es donde se puede tener una visión más amplia y más compleja del universo huelguístico. Porque si el campesino no está permanentemente informado del curso de la huelga se siente desanimado, inseguro del tipo de actuación colectiva que un gran movimiento huelguístico requiere.

Mientras en una huelga de obreros agrícolas, los integrantes de la directiva o de las comisiones y subcomisiones trabajan con horarios normales, en la huelga campesina el líder o los pocos directivos de una y otra comisión que logra funcionar, se agotan de tanto trabajo, tratando de abarcar todo el universo de la huelga para informar de continuo a la multitud de campesinos que permanecen todo el día y a veces por la noche en la sede central, pues ésta es la única forma de mantener alta la moral y la unidad de los huelguistas campesinos.

De cualquier modo, la huelga de unos pocos días no representa una tarea sumamente difícil para una organización de afiliados típicamente campesinos.

Ella se resume más bien en operaciones de "boicot" de determinados productos de primera necesidad; de bloqueo de los caminos a fin de que dichos productos no lleguen a las ferias o mercados. La cosa se complica eso sí, cuando se trata de una huelga general que abarca grandes extensiones geográficas y muchos miles de trabajadores campesinos. Es que estas magnitudes exigen coordinación y alguna planificación de las actividades de los grupos y organizaciones y, desde luego, para realizarlos se exige una estructura orgánica compleja a la cual el campesino no está adaptado.

En las grandes organizaciones campesinas, donde los marcos institucionales no les permiten funcionar sino en carácter extra legal, la

preparación sigilosa del movimiento huelguista resulta casi imposible dado que el campesino se siente inseguro dentro de una estructura orgánica compleja y, además clandestina.

No es que el campesino, no sea discreto, por el contrario, es extraordinariamente discreto por la fuerza misma de los intereses que genera el individualismo de las débiles economías de tipo familiar en franca competencia dentro de la producción o la comercialización. En muchos casos guarda su dinero o su arma en el colchón (cuando lo posee) o los entierra en secreto. Sus vecinos y más aún los agentes fiscales nunca son informados de cuanto produce exactamente un campesino.

Pero desde el momento en que pasa a actuar clandestinamente en conjunto con cientos de miles de otros campesinos, sus actitudes sufren sensibles cambios.

Sus tareas estrictamente personales no las realiza en absoluto secreto, sino que con anticipación las considera con la esposa, el padre o compañeros de mayor confianza. Inconscientemente suministra las informaciones y de esta manera busca cerciorarse del desarrollo general de la preparación huelguística, cuya estructura orgánica, compleja y clandestina no logra percibir completamente.

En los días que anteceden al paro, el campesino no permanece tranquilo en el hogar, sino que busca estar horas extras en donde más se concentran sus compañeros en la sede de sus asociaciones o en la feria. Son lugares donde supone obtener informaciones sobre la preparación huelguística en ciernes. Inclusive la forma habitual de saludar a los amigos en general larga, prolija y mecánica, en esta ocasión se cambia por un cumplimiento reticente y calculado.

Qué hay de nuevo, o qué me cuentas?. Hábilmente busca aproximarse a los hechos desconocidos.

El campesino en estos días es un hombre permanentemente intranquilo, pues acostumbrado a dominar desde arriba el mecanismo estructural simple de la empresa familiar, se desasosiega cuando la acción de los grupos se reduce a mera condición de pieza de engranaje que constituye la estructura orgánica, compleja que clandestinamente empuja la preparación de la huelga con un proceso de trabajo socialmente dividido.

Cuando el campesino o el artesano rural urbano se encuentra a la cabeza de una gran organización de masas rurales (no importa el carácter, ya sea de organización de lucha o de estabilización social), se puede observar nuevamente la incompatibilidad de concepciones de las

estructuras orgánicas de la pequeña y de la gran empresa. En el caso de una estructura orgánica compleja las labores de dirección se resumen en cuatro elementos esenciales:

1. Análisis
2. Planificación
3. Distribución
4. Control

1. El análisis corresponde a la evaluación con ojo crítico de los hechos o fenómenos examinados en sus mínimos detalles posibles.

2. La planificación constituye la labor de jerarquizar la acción, estableciendo criterios de propiedad para los hechos considerados fundamentales.

3. La distribución significa la repartición o adjudicación a las comisiones, subcomisiones o a individuos de las tareas fijadas en la planificación.

4. El control implica comprobar el cumplimiento de las tareas en el plazo o calendario previamente establecido por la planificación.

Cambiada o no la realidad que antes se analiza, de nuevo se inicia el nuevo ciclo de los cuatro elementos de dirección.

Ahora bien, en la pequeña empresa de producción simple, de carácter familiar o de carácter personal se minimizan extraordinariamente los elementos de dirección. Por el hecho de dominar, solo el proceso productivo en el que exclusivamente él interviene, el campesino o el artesano no logra analizar globalmente, un proyecto social para planificar su ejecución en detalle.

El análisis lo hace pues con autosuficiencia, sin buscar mayores elementos de juicio. Su planificación es primitiva y simple, como el proceso productivo mismo que el desarrolla espontáneamente. La misma circunstancia lo hace prescindir de las tareas en colaboración con otras personas. Finalmente el control es débil e inexistente por el hecho de que en la producción personal del campesino o del artesano, los sujetos activos o pasivos del control están confundidos.

Los enemigos internos de una empresa asociativa o de autogestión se identifican en los VICIOS DEL MODO DE PRODUCCION ARTESANAL que se manifiestan minando poco a poco la UNIDAD y LA DISCIPLINA. Dichos vicios son heredados del modo de producción artesanal predominante

en las sociedades de desarrollo económico incipiente, basada en pequeñas empresas o en empresas de tipo familiar.

Los vicios del modo de producción artesanal que inciden contra la UNIDAD y DISCIPLINA en el seno de la empresa asociativa o comunitaria, en cuanto a su carácter u origen se dividen en OPORTUNISTAS y SUBJETIVISTAS. En el primer caso, el carácter oportunista del vicio se manifiesta como un reflejo de una subideología generada por la propiedad privada de los medios de producción. En el segundo caso, el carácter subjetivista del vicio se manifiesta como un reflejo de una subideología generada por la visión idealista del modo de producción artesanal.

A continuación se analizan los tipos de vicios del modo de producción artesanal y algunas de las formas como se manifiestan.

ALGUNOS VICIOS  
DETERMINADOS POR EL MODO  
DE PRODUCCION ARTESANAL

EN CUANTO  
AL CARACTER

EN CUANTO AL TIPO: Algunas formas como se manifiestan.

Individualismo

El individualista es el tipo de oportunista que cree solamente en el individuo y siempre lo coloca en un plan superior a la organización. Siempre desconfía o no cree en la acción organizada; actúa solo y no le gusta asociarse. Su lema es "cada cual para sí y Dios para todos", al inverso del lema "cada uno por su Dios y todos por todos". Al defender al individuo, el individualista tiene presente la defensa de su propio interés. En las reuniones o asambleas no oye a nadie; solo él es el que se imagina con derecho a hablar largo tiempo. Por el hecho de que la acción organizada implica la distribución equitativa de sacrificios y de placeres, al individualista no le gusta que se organicen las acciones. En las reuniones en que se divide el tiempo democráticamente a fin de que todos tengan el derecho de expresar sus opiniones, el individualista no tiene mucha oportunidad de usar demasiado tiempo para conducir las cosas según su interés personal ya que no las puede sintetizar para resumirlas en pocos minutos. Aquí es cuando él injustamente chilla contra la supuesta falta de libertad. Es que para el individualista, la libertad individual, su libertad personal de hacer lo que le da la gana está por encima de la libertad de todos los demás asociados.

OPORTUNISTA

Reflejo de una sub-ideología generada por la propiedad privada de los medios de producción.

Como todo oportunista el individualista busca que su interés esté por encima de los intereses de los demás.

Personalismo

El personalista está siempre propugnando o cuidando de sus intereses personales. Siempre atribuye a sí mismo los logros o los frutos de una empresa o de una acción. Casi siempre dice: "yo hice" al inverso de "nosotros hicimos"; en vez de decir "se ha logrado mejorar la organización", el personalista dice: "yo logré mejorar, etc.; asimismo como todo oportunista busca siempre

EN CUANTO  
AL CARACTER

lo mejor y lo más ventajoso para sí, no deja que sus compañeros luzcan en representación de la empresa en puestos, solemnidades, reuniones o en entrevistas con gentes importantes. La empresa soy yo. El busca tener más prestigio, más ventajas que los demás a fin de tener más placeres o más bienes materiales. El personalista casi siempre pone su personalidad por encima de la empresa. Su palabra o su actitud impensada, él la juzga más importante que las decisiones o normas de la empresa. Para no perder el prestigio personal (del cual él vive) jamás dice no a los que le solicitan algo que contraría las decisiones o normas de la empresa. Es pródigo; y como si fuera el único dueño de todo, el personalista fácil e irresponsablemente distribuye o presta los bienes o los servicios de la empresa. Dicho sea de paso el personalista en general es paternalista -con la atención y favores que en forma personal distribuye. Poco a poco va domesticando a los asociados más acomodaticios de la empresa, es decir: a aquellos a los cuales no les importa cerrar los ojos a los errores del personalista, siempre y cuando sigan pudiendo compartir las migajas que sobran del domesticador- el personalista. El personalista centraliza todas las tareas: no las distribuye entre sus compañeros. De ahí que no forma cuadros sustitutos porque nunca da chance que otros ejecuten el mando. Es el más despreciado de los artesanos. Cuando se muere, nadie puede sustituirle; deja la empresa descabezada, acéfala o sea sin cabeza.

OPORTUNISTA

Reflejo de una sub-ideología generada por la propiedad privada de los medios de producción.

Mientras más se eleva el nivel de organización de una empresa o asociación, mayor es la acción colectiva de todos los asociados volviendo de ese modo más pareja la participación de cada uno. Ello crea un gran problema para el oportunista de tipo personalista pues siente que la organización le va eclipsar y va haciendo desaparecer su persona en el anonimato de las acciones mancomunadas. En estos casos para no perder su posición, su prestigio, el personalista apela al grupismo y desde ese punto no vacila en dividir la empresa fraccionándola en dos pedazos.

Espon t a n e í s m o

El espontaneísmo es reactio a la planificación de las labores o de las acciones; tampoco actúa según un plan de trabajo. El prefiere realizar las cosas que le son

EN CUANTO  
AL CARACTER

agradables o le son más convenientes y las realiza en el momento que más le agrada hacerlo o en la hora que más le conviene. No planifica nada; siempre vive el momento inmediato, según sus intereses personales, pues si él se somete a un plan no podrá atender las cosas personales pendientes. Cuando un asociado propone planificar una acción cualquiera, el espontaneísta se irrita, se enoja y luego alega: "somos gentes responsables y experimentados. Ya sabemos bien lo que debemos hacer".

El espontaneísta no tiene horarios. Para él el reloj no pasa de ser objeto de adorno. No tiene hora ni fecha precisa para nada. Si un asociado le pregunta ¿cuándo vamos a realizar éso?. El contesta: cualquier día, cualquier hora. Su unidad más pequeña de tiempo es "un rato", la otra unidad de tiempo es aún más imprecisa, está metida en "dentro de un rato". Las acciones él las marca para después de almuerzo, para mañana, para la próxima semana, próximo mes, próxima luna llena, próxima cosecha o para el próximo año. Se trata pues de fechas imprecisas, indefinidas, que el espontaneísta propone a fin de que le sobre tiempo para cuidar de sus problemas personales antes de cuidar las cuestiones de la empresa.

OPORTUNISTA

Reflejo de una sub-ideología generada por la propiedad privada de los medios de producción.

De ahí que por su carácter oportunista, el espontaneísta tiene pavor a la acción planificada y más aún cuando en la planificación se establecen fechas de control calendarizado y a sabiendas de que las labores planificadas no le deja brechas para dedicarse a lo suyo a lo que más le complace en detrimento de los intereses de la empresa, el espontaneísta pronto empieza a tildar de burocratismo a la acción planificada. Casi siempre vomita frases como éstas: "necesitamos de más acciones y de menos planes de organización; el que mucho organiza y mucho planea nada realiza".

A n a r q u i s m o

El anarquista es reacio a la organización de las cosas o de las acciones. No controla, ni contabiliza los recursos. Es un hombre desorganizado. Dirige una empresa como si dirigiera una pulpería o una tienda de abarrotes: dinero entra, dinero sale y él no anota nada. El anarquista se irrita cuando ve las cosas muy organizadas.

## EN CUANTO AL CARACTER

Una reunión dirigida por alguien con tendencia anarquista, se vuelve en un gran relajó. Dada la ausencia de organización en las acciones en que priva la tendencia anarquista, los participantes actúan como un grupo de "cucarachas tontas".

El anarquista es un tipo de oportunista que repele cualquier plan organizado como si estuviera metido "en una camisa de fuerza" metido en la cual no tendrá chance de dar prioridad a sus asuntos personales. Además por experiencia sabe que en donde reina la anarquía el individuo desorganizado, anárquico, sobrevive. Desorganizar para reinar y mientras reina, el anarquista salva sus intereses personales, posponiendo de ese modo los intereses de la empresa. Por eso él nunca reclama cuando ve las cosas desorganizadas pues es de la desorganización, de la confusión, que el individuo anarquista logra satisfacer sus intereses personales.

## OPORTUNISTA

Reflejo de una sub-ideología generada por la propiedad privada de los medios de producción.

### Inmovilismo

El inmovilista es un tipo de oportunista que deliberadamente no se mueve para nada. Su lema es no provocar olas a fin de que no se hunda su "cayuco" de intereses personales. Mientras más calladito y más quietito se comporta, menos trabajo le va a tocar. A ese tipo de oportunista -el inmovilista- le encanta que nadie se de cuenta de él prefiere vivir apagado. En las reuniones convocadas para tomarse decisiones, el inmovilista se comporta como un poste, no se mueve: o como una lechuza, que apenas da atención pero no habla, no propone nada. El inmovilista sabe con seguridad que mientras más críticas, más discusiones y más proposiciones, más grandes son las responsabilidades de todos los asociados de la empresa o del organismo que él integra. De ahí que deliberadamente o instintivamente este tipo de oportunista no se mueve y no quiere que las cosas se muevan.

Para él todo está bien. No hay que cambiar, ni acrecentar nada. De ese modo el inmovilista mañosamente resguarda el tiempo que dedica a sus intereses personales o a las cosas que más le agrada realizar. Siempre está de acuerdo con toda medida que no signifique más tiempo de trabajo para la empresa y menos tiempo de trabajo para lo suyo en lo personal. El inmovilista tiene por base la "filosofía" o el "principio" de que "el



EN CUANTO  
AL CARACTER

mono que se mueve mucho quiere plomo". De ahí que evita moverse para no servir de blanco de la crítica.

Comodismo

El comodista es el tipo de oportunista que siempre busca acomodarse, o estar con todos en situaciones conflictivas. Es un invertebrado, un animal sin huesos que puede encogerse, menearse para caber en cualquier situación limitada. Es una persona deliberadamente tímida: evita afirmar o negar cualquier cosa, él ya ha borrado de su vocabulario las palabras SI y NO, a fin de no perjudicar sus intereses. Siempre está de acuerdo con todo aquel que le pueda beneficiar.

OPORTUNISTA

Reflejo de una sub-ideología generada por la propiedad privada de los medios de producción.

En general rehuye las oportunidades en que tiene el deber de defender a los intereses de la empresa. Por detrás de esa timidez siempre está su provecho personal, su puesto, el puesto de un pariente o de algún amigo. Además el oportunismo puede llevar al comodista a someterse gustosamente a la domesticación propiciada por el asociado personalista. Los dos pueden sobrevivir en simbiosis, es decir: el comodista satisface sus intereses personales a través de la generosidad o prodigalidad irresponsable del personalista. Y al mismo tiempo éste, el personalista, más se afirma en su prestigio personal y en su paternalismo.

El comodista en general, nunca soluciona sus problemas por los canales de la organización; siempre busca hacerlo directamente a través del individuo que se presume con más prestigio personal, el personalista. Busca siempre el camino o solución más cómoda, más fácil, para alcanzar resultados personales. A veces se comporta como un gato o como otro animal domesticado que prefiere vivir comiendo los desechos del amo a vivir libremente en el bosque.

A las asambleas o a reuniones menores, el comodista no presenta sus problemas. Se queda callado. Prefiere hacerlo directamente con el "manda-más". Es un hombre acomodado al contexto. Deliberadamente no critica los errores de sus compañeros a fin de que también nadie critique sus errores. Es decir, como el comodista tiene techo de tejas, siempre evita tirar piedras en el tejado ajeno.

EN CUANTO  
AL CARACTER

Sectarismo o Radicalismo

El individuo sectario o radical es aquel tipo de oportunista que se siente torturado por la aparente lentitud en que maduran las condiciones necesarias a la realización de las acciones fundamentales y decisivas de la empresa. El atraso de algunos campesinos manifiesta que ellos todavía no quieren ir más allá de la empresa familiar, sin embargo el sectario o radical, se irrita por no poder transformar al grupo campesino, de un día para la noche, en una empresa de propiedad y producción colectivista. Para el sectario o radical las cosas se deben hacer inmediatamente, no le importa si haya o no haya condiciones de realizarlas. Los cambios, el sectario desea que los provoquen de un día para la noche y asimismo de manera radical.

OPORTUNISTA

Reflejo de una sub-ideología generada por la propiedad de los medios de producción.

La angustia o la tortura que sufre el sectario proviene de su postura oportunista, la voluntad de querer satisfacer inmediatamente la cosa que más le agrada, su interés personal. Cuando el sectario plantea el cambio de la sociedad no es para el beneficio de sus hijos o de sus nietos, sino para que él mismo se beneficie de los resultados de dichos cambios. Sospechando que va a morir en el próximo año, el sectario quiere que todo se haga este año, antes que se muera. El teme ser "pavo de la navidad" que se muere en la víspera. En la mayoría de los casos, los sectarios, en el día en que logre tener un coche, un buen empleo, o su trozo de tierra, deja de ser sectario; ya logró los cambios que el arduamente predicaba... el cambio de su situación personal y no será raro que después de lograr su interés personal se vuelva contra sus propios compañeros de lucha.

El sectario que conduce a sus compañeros a posiciones radicales o sectarias casi siempre resulta hundiéndolos en el fracaso, lo que significa hacer el juego de los enemigos de los campesinos. Los obreros franceses dicen que radical viene de "radis" (es decir rábano); rojo por fuera y amarillo por dentro. Así que, el individuo sectario o radical, en general, predica posiciones o actitudes avanzadísimas en el tiempo, con el único objeto de satisfacer su interés inmediato. Siempre quiere quemar etapas, aún cuando las condiciones no están maduras para hacerlo.

EN CUANTO  
AL CARACTER

### Liquidacionismo

El liquidacionista es aquel tipo de oportunista que hábilmente busca liquidar, o suprimir una acción que pueda perjudicar su interés personal. En el día en que una reunión o una acción cualquiera de la empresa coincida con la cita amorosa del liquidacionista, éste pronto quiere suprimir o liquidar la reunión considerándola sin mayor importancia o posponiéndola para cualquier otro día.

OPORTUNISTA

Reflejo de una subideología generada por la propiedad privada de los medios de producción.

Cuando la empresa está marchando hacia un punto o una dirección que va a perjudicar el interés del oportunista, él no vacila inclusive en liquidar o suprimir la empresa sugiriendo que se la transforme en otra cosa. Por ejemplo: si la acción combativa de una subseccional de la ANACH, o de una liga de la UNC o de una cooperativa de FECORAH amenaza los intereses del oportunista o de sus parientes, él no vacila en dividir o en disolver la organización campesina para que no se lleve a efectos la acción.

Otra forma subrepticia o sutil del liquidacionista para disfrazar su oportunismo consiste en el uso de la crítica sistemática. Cuando se sienten amenazados sus intereses personales, él empieza a criticar todo y a todos. En tal circunstancia, para el liquidacionista todo marcha mal. Todo está errado, se necesita destruir o borrar todo y empezar todo de nuevo desde el comienzo. La asamblea ya ha tomado la decisión por mayoría ya se va a empezar el proyecto o la acción que no conviene al oportunista. Pronto éste comienza sus maniobras liquidacionistas a través de la crítica indiscriminada. Que todo está mal, que se necesita reunir la asamblea otra vez; que la asamblea también está mal; que se liquide la asamblea; en fin, que no se haga el proyecto que contraría sus intereses.

SUBJETIVISTA

Reflejo de una sub-ideología generada por la visión idealista del modo de producción artesanal.

### Aventurerismo

El aventurero, como todos los demás subjetivistas, nunca consulta la realidad en la cual se va a empujar la acción. Tampoco mide las consecuencias o los resultados de la acción. El aventurero piensa y actúa dentro de un marco idealista. Nunca planifica con base a la realidad sino como base en lo que piensa, o lo que supone ser factible de realizar. En general el individuo con

EN CUANTO  
AL CARACTER

tendencias aventureristas opera solo y fácilmente rompe la unidad de la empresa, fraccionándola. Cuando el aventurero no encuentra resistencia de los demás asociados resulta conduciendo a todos a la aventura con consecuencias imprevisibles.

La Autosuficiencia

La autosuficiencia tiene origen en el subjetivismo del individuo con gran dosis de ideología artesana. El individuo autosuficiente tiene respuesta para todo; no ignora nada; no indaga nada ni pide que le explique nada; nunca duda de nada. Estando perdido en una gran ciudad, el individuo autosuficiente no reconoce que no sabe en donde está e intenta, dando palos de ciego, ubicar, él solo la calle hacia donde va. Cuando discute no escucha a nadie. Cuando participa de una reunión no apunta nada. El autosuficiente se imagina con una grabadora en la cabeza. En países cuya economía se basa en empresas pequeñas, artesanales, todos sus habitantes se meten en cuestiones de medicina. Basta que alguien sienta dolor para que pronto aparezcan personas para diagnosticarle la enfermedad e indicarle una medicina. Todos se sienten médicos entendidos en medicina. Y no solamente de medicina; entienden de aviones, electrónica, veterinaria, etc. Si un auto se descompone en una calle, pronto aparecen varias personas para decir que se trata de una batería, de la bobina, del distribuidor. Todos se sienten autosuficientes, entendidos en mecánica de autos. Si al autosuficiente se le pregunta que población tiene Ulan Bator, capital de Mongolia, él difícilmente dice que no lo sabe. Lo más normal es que él contesta así: no debe de ser mayor que la población de Tegucigalpa.

SUBJETIVISTA

Reflejo de una sub-ideología generada por la visión idealista del modo de producción artesanal.

Al autosuficiente nunca le importa la precisión de los datos; él los calcula según su propia idea, según lo que tiene en su propia cabeza, según su subjetividad. De ahí que los europeos denominan "tropicalismo" a la tendencia que tenemos nosotros de los trópicos de exagerar; o de no ser precisos; o de no basarnos en datos nuestros cálculos o apreciaciones. Es que en los trópicos están las sociedades de economía predominantemente artesanales, más atrasadas y desde luego con mayor incidencia de este vicio del modo de producción artesanal, la autosuficiencia.

EN CUANTO  
AL CARACTER

SUBJETIVISTA

Reflejo de una sub-ideología generada por la visión idealista del modo de producción artesanal.

El autosuficiente tanto sobrestima como subestima a la realidad y en cualquiera de estos casos él opera basado en la irrealidad de su propio subjetivismo. Una empresa en que predominan los autosuficientes resulta teniendo constantes fracasos y estos conducen inevitablemente a la ruptura de la unidad de la empresa. Los autosuficientes son más frecuentes entre los artesanos intelectuales y entre los campesinos. Hay campesinos que contraen deudas (un préstamo) para que su empresa siembre doscientas manzanas de melón, simplemente por imaginar que en Estados Unidos se consume mucho de esta fruta. No consultan los mecanismos de mercado; no consultan los medios y costos de transporte. A los autosuficientes les basta la creencia de que se va a hacer un gran negocio sembrando melón para vender a Estados Unidos. Al autosuficiente le falta la humildad del obrero, el cual por el hecho de que su acción depende de miles de otros o de algunas máquinas complicadas nunca decide ni planea sin antes consultar la realidad.

#### 9. "Mecanismos o Instrumentos" para Combatir los Vicios del Modo de Producción Artesanal

Entre otros "instrumentos o mecanismos" conocidos que se emplean para conjurar o combatir a los vicios del modo de producción artesanal se destacan los siguientes: la vigilancia, la crítica y la reunión.

- a. La vigilancia. Tiene el propósito de mantener la unidad y disciplina de los grupos. La vigilancia sin embargo no se ejerce de forma primitiva desconfiando de todos como lo hacen los policías. Ello hace crear una atmósfera destructiva. La vigilancia se ejerce velando por el fiel cumplimiento de los principios de la empresa y de las técnicas organizativas, y mediante la crítica. Tres son los niveles más importantes en que se lleva a cabo la vigilancia: ideológico, político y organizativo. Se entiende como ideología de una empresa el espíritu o cariz de la empresa que tanto puede ser el espíritu usure-ro inmediateista de un pequeño banco o de una cooperativa de ahorro y crédito, como puede ser el cariz paternalista de una Junta de Desarrollo de la Comunidad, tanto puede ser la mentalidad individualista de un grupo de parcelarios en la cual prevalece el principio de "cada uno por sí, y Dios por todos", co

mo puede ser el cariz solidarista de los gremios de artesanos; el espíritu seudocooperativista de una sociedad anónima, y también el carácter colectivista de una Empresa Comunitaria.

Se entiende como política de una empresa, u organismo el conjunto de tesis y decisiones que sus asociados se proponen aplicar, es decir: se refiere a la acción consciente, la programática y el plan de trabajo aprobado por la Asamblea o Congreso de la Empresa.

Se entiende como organización al conjunto de normas o de principios que se busca aplicar con el propósito de que las acciones de los asociados correspondan, o sean coherentes con la ideología y la política de la empresa.

A nivel ideológico la vigilancia se lleva a cabo haciendo ver (en forma organizada) a los asociados que manifiestan vicios que atenten contra la unidad y la disciplina, el daño que pueden causar a la empresa. Aquellos que transgreden inconscientemente los principios de la empresa, comportándose como enemigos ideológicos.

Una vez que han sido advertidos de su error, en forma organizada lo vuelven a cometer reiteradamente, se convierten en enemigos políticos. El enemigo ideológico puede ser tolerado, el enemigo político debe ser apartado de la empresa inmediatamente. A nivel organizativo, la vigilancia se ejerce velando por el fiel cumplimiento de las técnicas organizativas y las disposiciones vigentes en materia de organización.

- b. La crítica. La crítica es un elemento indispensable para combatir los vicios del modo de producción artesanal. Asimismo la crítica constituye un instrumento que permite capacitar a las personas afinar la acción de los organismos con el propósito de lograr mayor rendimiento del trabajo y por estas razones debe ser estimulada y ejercida con la frecuencia que sea necesaria.

Toda crítica debe ser fraternal y organizada, es decir: sólo podrá ser hecha en reunión y con el propósito de ayudar a los individuos y a la acción de los organismos o comités. Además la crítica sólo debe ser llevada en cuenta siempre cuando se apuntan las causas del error y se sugiere medidas para superarlo. La crítica expresada fuera de una reunión del organismo o de un comité no pasa de ser un regaño y desde

luego crea roces personales y resentimientos que a la postre afectarán la unidad y la disciplina de la empresa.

- c. La reunión. La reunión es el mecanismo por medio del cual se ejercita el trabajo colectivo, o asociativo en cualquier nivel, ya sea de base o de asamblea o de comités directivos e intermedios de la empresa. La reunión sólo alcanza este objetivo además de aquellos objetivos para la cual fue programada, cuando se realiza de manera organizada. Una reunión de sorganizada no pasa de una "plática", un encuentro de amigos o de compadres. Toda reunión para ser operativa tendrá que ser organizada. Entre los artesanos o individuos de ideología de corte artesanal las reuniones no tienen hora para comenzar ni hora para terminar, además en estos casos, se realiza de manera más anárquica imaginable. Los expontaneístas se muestran felices en una reunión que no tiene hora para terminar. Si una reunión no tiene preestablecido el tiempo de su duración en general se realiza de manera desorganizada.

Una reunión seria de una empresa o de un comité responsable se compone de cuatro partes: PREPARACION, INFORME CON BALANCE CRITICO, PLAN DE TRABAJO, DISTRIBUCION Y CONTROL.

En la preparación de la reunión, el coordinador responsable por el organismo, establece el local de la reunión, la agenda, escribe el informe y esboza un plan de trabajo para las labores que seguirán a la reunión.

Una vez reunidos todos los integrantes del organismo que se va a reunir, allí se discute el tiempo en que van a estar reunidos. Si el tiempo aprobado es de 120 minutos las tres partes siguientes de la reunión tendrán tiempo programado. En cinco minutos se debe leer el informe y Balance Crítico. En 45 minutos los integrantes de la reunión tendrán que discutir el informe. Si estos son en números de 9, cada uno tendrá 5 minutos para su intervención. De igual modo se debe proceder para la duración del Plan de Trabajo y los 20 ó 30 minutos que sobren serán empleados para la distribución de las tareas y establecimiento de las fechas de control, porque ya se ha dicho que tarea sin control no pasa de buenos consejos; nadie las cumple. El coordinador de la reunión es responsable por el cumplimiento de las normas organizativas de la reunión. De ahí que, si sus compañeros aprueban los tiempos para cada persona o para cada parte de la reunión, el coordinador debe hacer cumplir lo establecido a fin de que la reunión no pase de los 120 minutos. Dilatar el horario tan sólo para satisfacer a

a un espontaneísta o a un anarquista que alega demagógicamente de que no tiene libertad para exponer su opinión es no respetar la voluntad de la mayoría que aprobó el tiempo de 120 minutos y 5 minutos para cada persona. Sólo se dilata el tiempo de una reunión cuando la mayoría de los integrantes de la misma decide modificar el tiempo de duración. La utilización del tiempo en las reuniones permite afinar la organización de la misma y asimismo permite adecuar a los asociados a fin de que traten exclusivamente de asuntos fundamentales, dejando al lado los asuntos secundarios y de interés puramente personales que no afectan a la empresa.

## B. El Laboratorio Experimental

### 1. Definición y Objetivos

Qué es un "Laboratorio Experimental"? Es un ensayo práctico y al mismo tiempo real en el que se busca introducir en un grupo social la Conciencia Organizativa que le hace falta para operar en forma de empresa o acción organizada. La conciencia organizativa se introduce en el grupo social por medio de una aceleración preconcebida de la "praxis" de organización a través del análisis teórico-crítico de los fenómenos que conforman o buscan desintegrar el "todo-orgánico" programado es decir La Empresa.

- a. La empresa. Por "empresa", en este caso, se entiende "toda y cualquier acción realizada por varias personas y de forma organizada. Esta acción podrá durar una hora, un día, un mes, un año, un siglo, o más. Es decir: una empresa puede ser un mitin o un cabildo preparado para ser realizados en una hora; una fiesta religiosa o un acto cívico que podrá durar un día, una huelga que podrá durar un mes, el desmonte, des tronconamiento, limpieas y cosechas de varios cultivos que podrán durar diez años o la empresa de la colonización española que se dilató por más de tres siglos. A todas se las considera como empresa y según los fines que persiguen, las empresas pueden ser bélicas, agrícolas, industriales, comerciales, de servicios, etc., etc.

Asimismo las empresas pueden ser estatales, es decir que son administradas y orientadas por el Estado, según los intereses de las clases que dirigen el Estado. Pueden ser privadas, es decir las empresas en las que la orientación y la administración hacen que las utilidades, las ganancias, le toquen a los pocos que son dueños de los factores de producción (tierra,



capital, tecnología), no importándoles la suerte de los muchos que aportan apenas el trabajo. Pueden ser también empresas comunitarias, en las que todos los asociados trabajan y todos gozan de las utilidades, porque en este tipo de empresas los socios son los dueños de los factores de producción y orientan y fiscalizan su administración.

- b. Los grados de conciencia. Son tres los grados de conciencia de los grupos sociales. El grado de conciencia ingenua, la crítica y la organizativa. En el primer caso, el ingenuo, los individuos se dan cuenta de sus problemas o de su miseria, pero no llegan a identificar los factores causantes, o sea las causas. Generalmente atribuyen su miseria y sus problemas a un fatalismo, a la naturaleza, a la voluntad de alguna divinidad, a su Dios. Llegan a imaginar que los pecados de los hombres, el destino de cada uno, determina su miseria. En estos casos, muchos de los grupos humanos buscan solución de sus problemas en la muerte, en la vida eterna o en la resignación.

En el segundo caso, el crítico, los individuos ya identifican, los factores responsables de sus problemas, su miseria. Identifican la mala distribución de los recursos (tierra, capital, etc.). Identifican a los latifundistas, al terrateniente, al policía, al Estado como elementos sociales que los hostigan. Hasta aquí el grado de organización sigue siendo débil o casi no existe. Las reuniones se resumen en proclamas, en protestas, insultos y medidas de revueltas no estructuradas en organización.

Tan solo cuando los grupos con un grado de conciencia crítica experimentan durante largos años la ineficacia de sus formas de organización, o aún cuando reciben de los obreros de las grandes empresas la enseñanza organizativa, es que aquellos logran crear estructuras orgánicas eficientes y capaces de responder a los fines del grupo.

De ahí la importancia de ejercicio de la organización, sin lo que difícilmente los grupos humanos, las masas lograrán alcanzar los fines que persiguen, es decir, el progreso material y espiritual, el bienestar de los pueblos.

Solamente a través de la "praxis" de la organización es que los individuos alcanzan el grado de conciencia organizativa imprescindible para operar los cambios que determinada etapa histórica exige.

- c. La empresa. Para la realización de un "Laboratorio Experimental" es necesario crear artificialmente una empresa pero con existencia y funcionalidad reales. Por lo tanto son imprescindibles dos requisitos:

- Los hombres (mínimo de 40 personas y el máximo no tiene límite)

- La plena libertad de organización; y

- Los medios de producción en propiedad o en manos de los integrantes de la empresa.

Si la mayoría de los integrantes de la empresa artificial es compuesta de obreros o de semi-obreros el "Laboratorio Experimental" podrá atender a sus objetivos, en 15 días de duración. Pero si la mayoría está formada de artesanos, el "Laboratorio" no logrará sus objetivos en menos de 30 ó 40 días ininterrumpidos.

- d. Objetivos del "Laboratorio Experimental". Los objetivos del Laboratorio Experimental consisten en formar cuadros organizadores de empresas y a la vez (en el caso de que en el Laboratorio participen técnicos en la promoción social) formar "laboratoristas" o sea, técnicos en el montaje y desarrollo de "Laboratorios Experimentales".

- e. Las etapas o procesos de aprendizaje dentro del "Laboratorio". Para la realización de un "Laboratorio Experimental" se necesita con anticipación crear una estructura primaria. Esta consiste en la estructuración de 3 ó 4 personas a quienes se les transfiere algún conocimiento sobre los fenómenos previsibles a la luz de la composición social de los que integran el experimento. Con solo unos pocos minutos de información a los integrantes de la estructura primaria sobre lo que podrá pasar, ellos conciente o inconcientemente se preparan para ayudar la marcha de la empresa que todos ellos van a crear.

Una vez reunidos los integrantes de la empresa, el "Laboratorista" les transfiere a ellos todos los bienes, y medios de producción imprescindibles para su acción y desarrollo.

Los medios de subsistencia se les transfiere en cantidades bien inferiores a sus necesidades a fin de que ellos pongan en práctica su capacidad de iniciativa.

A partir del momento en el que los integrantes del "Laboratorio" dan forma orgánica a su empresa, o sea en el momento en que ellos estructuran a su empresa que durará quince, treinta o más días, el "laboratorista" les transfiere un inventario de los bienes del centro de capacitación: áreas cultivadas, vehículos, tractores e implementos, instrumentos de trabajo, instalaciones de servicio, etc. etc., para que ellos hagan lo que les de la gana, pero dentro del marco de las leyes del Estado.

Las únicas obligaciones que los alumnos adquieren es permanecer en el centro de capacitación los días que durará el "Laboratorio" y durante las primeras quince horas de clases escuchar las conferencias sobre "Teoría de la Organización" que constituirá el instrumento de aceleración del proceso de organización a medida en que se introduce en el grupo la conciencia organizativa.

Aparentemente dentro de esta primera parte hay una anomia (de sorden) total. Los participantes tienen diversas expectativas alrededor de la situación, que en la mayoría de los casos denuncian un espíritu sectario del grupo o subgrupo de individuos que tiende a formarse, y que en general tiende a perjudicar el trabajo organizado al provocar resistencias de unos sectores o individuos frente a otros.

Puede por ejemplo darse un enfrentamiento y polarizarse la cuestión en términos de facciones<sup>1/</sup> con el fin de asumir la dirección o coordinación del laboratorio para así utilizarlo para propósitos de subgrupos, que para la finalidad organizativa (que es la fundamental) resultan motivos.

La estructura primaria busca entonces controlar esta anomia de la que se ha hablado, tratando de incentivar dentro de todo el grupo la participación organizada que va a ser a la postre la única forma de eliminar o desaparecer las tendencias de los subgrupos.

En otras palabras, el grupo comienza a sentir la necesidad de crear sus propios mecanismos autocorrectivos, y como en un

---

<sup>1/</sup> Estas facciones, según la composición del grupo, pueden estar compuestas de personas de antagónicas posturas sociales, principios religiosos o políticos, prejuicios étnicos o raciales; o de personas de distintos niveles educacionales, distintas afiliaciones sindicales, etc.

proceso de profilaxis (saneamiento), pretende sacar experiencias de su desorden e ineficacia, mediante el señalamiento oportuno de todo tipo de vicios que proceden de tendencias artesanales, con el fin de objetivar sus problemas, lo cual significa más o menos que el grupo va a tener ante sí una especie de fotografía o retrato de sí mismo.

En general la estructura primaria funciona dentro de un marco teórico preconcebido, que le permite, hacer este levantamiento de problemas iniciales y en caso de necesidad 2 presentarlos para el grupo, una vez que éste haya sentido carencia en la armonía. Esta etapa de levantamiento de problemas (dentro de todo el proceso) podríamos llamarla etapa de síncrexis, que significa un intento de destacar ciertas categorías fundamentales de carácter teórico, desprendidas de la realidad misma del grupo y con un fin pedagógico.

Después de esta síncrexis o levantamiento de problemas, el grupo tiene todo un instrumental teórico, que tendrá que aplicar en el desarrollo de las actividades que el grupo se haya im puesto realizar.

Hay además una actitud fundamental que el grupo tendrá que aceptar y asumir durante todo el Laboratorio, la cual es una actitud de análisis frente a todo lo que está sucediendo, por medio de un elemento que debe ser descubierto y utilizado sis temáticamente por el grupo, es decir, la crítica.

Se ha iniciado así una nueva fase del proceso que va a permitir al grupo empezar a caminar con sus propios pies, e ir desplazando inconscientemente la estructura primaria. En esta etapa, puede ser llamada de análisis, el grupo ya se encuentra estructurado, dividido en comisiones de trabajo, con sus coordinadores en cada comisión y la secretaría general electa, de acuerdo como el propio grupo haya decidido.

Se va a intentar aplicar aquí el modelo teórico a la realidad por primera vez.

---

2/ En el momento en que se constata la inminencia de ruptura de la Unidad y de la Disciplina de la "empresa" cualquier participante de la Estructura Primaria premeditadamente advierte de los problemas de la organización.

Para contribuir a fomentar la actitud crítica y de análisis el "Laboratorista" dictará una serie de charlas sobre teoría de la organización.

Estas charlas son acompañadas por otras de carácter formativo e informativo, que el grupo, por medio de una comisión y programación, ha formulado, a la vez que se van desarrollando algunos otros planes de trabajo programados también por otras comisiones, cuyos contenidos específicos no son lo más importante ya que la finalidad es el trabajo organizado del grupo.

Una vez que el grupo ha echado a andar, viene una primera síntesis del trabajo, donde el grupo examina lo aprendido mediante diferentes formas de participación organizada.

En el caso concreto de los laboratorios, esta primera síntesis, asume la forma de una asamblea general, en la que se delibera, se llega a conclusiones; y sienten sus integrantes que en algunas veces tienen una participación pasiva bastante receptiva.

Este proceso de síntesis, análisis y síntesis que se ha descrito se presenta siempre, y a través del cual el grupo total va descubriendo la teoría organizativa que le es presentada para ser analizada y aplicada en la práctica. Es decir, las categorías teóricas van siendo cotejadas con el ejercicio inconsciente y espontáneo de organización del grupo.

Esta segunda gran etapa en la que el proceso se vuelve a presentar a grandes rasgos permite asimilar definitivamente la rica experiencia organizativa tenida y manipular más ágilmente los elementos conocidos.

Dentro de la experiencia concreta, las síntesis subsiguientes del grupo podrán estar presentadas, en la implementación de proyectos o planes de trabajo programados por los participantes del "Laboratorio Experimental".

Empero en ningún caso los participantes del "Laboratorio Experimental" adquieren de manera eficaz la CONCIENCIA ORGANIZATIVA, si el "Laboratorista" o la estructura primaria no observa rigurosamente los pasos metodológicos. En este particular es importante que el "Laboratorista" sepa que el conocimiento o la conciencia de los hechos avanza a la medida

en que la práctica genera la teoría y esta se enriquece toda vez que es aplicada en la práctica y así sucesivamente. Es decir, que la conciencia se forma de dos fenómenos integrados -el fenómeno práxico primero, seguido del fenómeno gnósico. En el "Laboratorio" no se debe invertir el orden de estos fenómenos sino que no se procesará la mentalización o "internalización" del conocimiento ya que en este vaivén preconcebido y programado de práctica y teoría es en que el grupo, actuando entre cosas y hechos individualizados, los convierte en datos de la percepción.

La transferencia anticipada de los elementos teóricos (antes que se produzcan los elementos prácticos) a los integrantes de la "empresa laboratorio" frustra la capacitación: se aprende pero no se capacita.

ANALISIS DE LA EXPERIENCIA REALIZADA EN EL CENTRO EL  
PORVENIR, DEPARTAMENTO DE CORDOBA,  
-COLOMBIA-





ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA REALIZADA EN EL CENTRO EL  
PORVENIR, DEPARTAMENTO DE CORDOBA,  
-COLOMBIA-

Víctor Hugo Buitrón\*  
María Elena Cadena\*\*

El Laboratorio se realizó del 30 de julio al 10 de agosto de 1979 en el Centro de Formación Agropecuaria "El Porvenir" que tiene el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, Regional del Departamento de Córdoba-Columbia. Se seleccionó este Centro de Capacitación en consideración a que ofrecía condiciones mínimas necesarias para la constitución de una empresa de producción agropecuaria.

El grupo participante estuvo conformado por 21 campesinos, representantes de grupos organizados para la producción, sea en forma de empresas comunitarias u otros grupos asociativos y por 15 funcionarios del Instituto Colombiano para la Reforma Agraria, INCORA y del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA que trabajan ya sea asesorando a grupos asociativos y/o promoviendo la formación de nuevos grupos asociativos.

Como parte de la metodología del Laboratorio se organizó, utilizando los recursos del Centro, una empresa de producción.

La experiencia vivida en la organización, conducción y funcionamiento de la empresa, permitió desarrollar en los participantes la conciencia organizativa y de la participación social.

La necesidad de la organización y de la participación, permitió observar cambios de actitud en los participantes; por una parte los campesinos puestos en igualdad de condiciones de participación que los técnicos-funcionarios se mostraron deshinibidos para dar sus opiniones y participar en las decisiones. Por otra parte, los técnicos se mostraron satisfechos de la convivencia con los campesinos.

Los objetivos del Laboratorio fueron:

1. Interiorización de la conciencia organizativa, la cual se fue dando como resultado de la lucha por superar los problemas concretos que se iban presentando en los diferentes tipos de organizaciones.

2. Propiciar mayores niveles de participación social, a través del enfrentamiento inmediato de problemas concretos y reales y mediante instrumentos de participación como asambleas, juntas, comités.

---

\* Técnico del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, IICA-OEA.

\*\* Técnico del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.

En razón de que el método del Laboratorio combina el elemento práctico (praxis) que consiste en la organización de una empresa que nace y concluye con el Laboratorio, con el elemento cognoscitivo, que consiste en una elaboración teórica sobre los hechos que ocurren durante la práctica, analizaremos la experiencia de "El Porvenir" en las cuatro (4) etapas en que se da todo el proceso.

Primera Etapa: Anomia:

- a. Se observó en el grupo al inicio de la experiencia, las expectativas tanto del grupo de campesinos como del grupo de funcionarios; algunos funcionarios tratan de hacer valer su condición y experiencia e intentan dirigir al grupo.
- b. Después de un período de discusión de unas cuatro (4) horas, aparecen los primeros intentos de organización y se elige una junta provisional integrada por tres (3) campesinos y dos (2) técnicos-funcionarios.
- c. Se observa un marcado comportamiento ambivalente; es notoria la actitud del funcionario con un discurrir eminentemente teórico que choca con la intervención práctica y concreta del campesino.
- d. Se observan enfrentamientos y polarizaciones entre el grupo de técnicos y el grupo de campesinos, sin embargo se trata de controlar el desorden y se nombra finalmente la junta, en forma definitiva.

Es notoria la mayor participación de los técnicos-funcionarios frente a la poca participación de los campesinos, no obstante se observa un cambio de actitud de todos hacia encontrar mecanismos de organización y se forman los comités de agricultura, pecuario, de alimentación, aseo y recreación, los mismos que inicialmente están constituidos por dos (2) personas cada uno. No se presentan criterios de experiencia o interés para la selección y designación de los miembros.

- e. Con la integración de los primeros comités, la posterior designación de otros y la incorporación de mayor número de miembros a éstos, se podría identificar una actitud tendiente a crear mecanismos autocorrectivos y superar la situación de desorden.
- f. Entre los tipos de comportamiento de los participantes que se observaron en esta etapa podríamos mencionar como resultantes

el sectarismo, individualismo, renuencia a la participación, hay timidez de parte de los campesinos.

Segunda Etapa: Sincretismo:

Concretada la primera organización estable de la empresa, se llegó a un señalamiento de ciertos vicios que entorpecen la organización, identificando comportamientos manifestados por los participantes. En esta etapa se observaron las siguientes situaciones:

- a. Se toma conciencia sobre la existencia de situaciones problemáticas y se identifican problemas que requieren solución como el no saber que hacer con la organización que se ha establecido, no saber qué hacer con los recursos disponibles por la empresa y la falta de participación.
- b. El grupo va consolidando la conciencia sobre la importancia de la organización y empiezan a planear y coordinar reuniones, las comisiones empiezan a elaborar planes de trabajo y a integrar a todos los miembros en el trabajo.
- c. Se va generando en el grupo una fuerte actitud crítica sobre aspectos de disciplina, de intereses individuales y de grupo, esta actitud crítica da la sensación de ser mortificante y molesta para muchos miembros del grupo.
- d. Se observa que se va consolidando la organización de la empresa, la actitud crítica se mantiene y se va generando una autocrítica que permite reglamentar normas de conducta que lleven a la unidad, armonía y disciplina de todo el grupo. En los Comités se empieza a trabajar en equipo y se da gran importancia a la planificación del trabajo de las comisiones como resultado del ejemplo, de unidad, trabajo, organización y disciplina demostrada por el Comité de Agricultura.
- e. La consolidación en la organización y planes de trabajo de los Comités va demandando mayor acción del nivel directivo de la empresa al que se exige un análisis permanente del trabajo de las comisiones y control de la marcha de la empresa.

El trabajo organizado y las responsabilidades asumidas por los comités dan lugar a nuevas necesidades y problemas más complejos. Surge la necesidad de coordinar el trabajo de los diferentes comités. Es importante destacar que se observa en el

grupo el desarrollo de un alto sentido de responsabilidad, se acepta la crítica como una situación normal y la planeación permanente para atender las nuevas situaciones.

### Tercera Etapa: Análisis:

Esta etapa presenta las siguientes situaciones:

- a. Con la decisión del grupo de realizar un análisis sobre la marcha de la empresa, se llegan a identificar hechos concretos que necesitan ser reforzados o modificados.
- b. El análisis hace evidente la presencia de dos grupos, el de funcionarios-técnicos y el de campesinos; la ausencia de una reglamentación que permita la aplicación de sanciones por faltas disciplinarias; se realiza una buena autocrítica sobre las fallas presentadas en la organización, la ausencia de toma de decisiones y la percepción de que la dirección de la empresa es débil.
- c. Se observa que se va consolidando el grado de conciencia crítica y organizativa; se reorganizan la directiva de la empresa y la comisión de alimentación.

Se evalúa el trabajo de los Comités, el cumplimiento de tareas, se podría decir que se ha logrado una racionalidad en la acción de los comités (con excepción del de recreación) y una eficaz distribución de tareas.

Se organiza por iniciativa del Comité de Educación una reunión de capacitación para discutir sobre la problemática del campesino colombiano.

- d. En relación con las actitudes del grupo se observa a nivel individual y de comités, una capacidad de actuar de manera organizada e independiente dentro de un ambiente de armonía general.

### Cuarta Etapa: Síntesis:

Se realizaron tres evaluaciones del desarrollo de la experiencia del Laboratorio en relación con los objetivos y logros; la primera realizada entre el Director del Laboratorio, sus dos colaboradores no participantes y el grupo de participantes campesinos; la segunda entre el laboratorista y colaboradores y el grupo de participantes funcionarios-técnicos y la tercera del laboratorista con sus dos colaboradores.

Como resultado de estas evaluaciones podemos realizar los siguientes comentarios y recomendaciones:

- a. El grupo hizo un análisis sintético de lo ocurrido en el cual se hizo un reconocimiento de los problemas enfrentados, reconocimiento de los vicios en la organización y marcha de la empresa. Se observó una buena captación de la teoría de la organización, se reconoció la necesidad de participación y se demostró tener conciencia de que se lograron cambios de conducta en los aspectos de organización.
- b. El grupo de funcionarios-técnicos reconocen que con su participación en el Laboratorio tuvieron la oportunidad de "aterrizar" sobre una realidad conocida mayormente en forma teórica, le hizo vivir la dificultad del trabajo campesino, mostrarse solidario con él.

Por otra parte, se dieron cuenta de la importancia de ligar la teoría con la práctica dentro de una metodología nueva que va desarrollando fácilmente unas bases de organización sobre la problemática real que van descubriendo los integrantes del grupo.

- c. Los participantes tuvieron oportunidad de valorar la experiencia vivida y compararla con sus experiencias anteriores y dentro de los grupos en los cuales actúan.
- d. Al finalizar el laboratorio, la motivación alcanzada por los participantes fue muy grande; se observó preocupación respecto a las acciones posteriores. Se consideró que se crearon condiciones favorables para actividades complementarias de asistencia técnica y de formación.

#### RECOMENDACIONES SOBRE APLICABILIDAD DEL LABORATORIO EN EL SENA:

- a. Como estrategia de penetración, promoción y movilización de las comunidades para utilizar los servicios de la entidad o del Estado, por cuanto en los participantes -especial en los campesinos- se generan e identifican necesidades de diverso orden que, en muchas ocasiones, pueden llegar a ser asumidas como problemas para cuya solución podría jugar un papel importante la capacitación.

- b. Como método para ampliar la cobertura de las acciones de capacitación dada la posibilidad de incrementar, significativamente, el número de participantes en comparación con las habituales en un curso regular. Para lograr esta ampliación de cobertura el laboratorio tendría que hacer más específicos sus objetivos como por ejemplo profundizar en las funciones de la Dirección (Análisis, planificación, distribución del trabajo y control y evaluación). Sin desvirtuar el método activo que es la esencia del laboratorio. Igualmente podría pensarse en aspectos tales como técnicas de programación, elaboración de presupuestos, acceso a servicios institucionales, etc..
- c. Como medio para alcanzar mayor eficiencia en el cumplimiento de responsabilidades de organización de la comunidad, asignadas al SENA en algunos programas de gobierno -en el DRI, por ejemplo-, mediante una adaptación del laboratorio a los objetivos que se buscan con este tipo organizaciones (comités veredales y municipales y grupos asociativos de producción y/o servicios).
- d. El método del "Laboratorio Experimental" será el instrumento adecuado a emplear (con la debida adaptación en su forma a los contenidos de capacitación que se desee transmitir) en los casos en que se pretenda constituir empresas asociativas o cooperativas para determinado propósito o propósitos (productivas, comerciales o de servicios) con diverso grado de integración de la propiedad y de los medios de producción y bajo un régimen de participación directa de los productores en la gestión de las mismas.
- e. El Laboratorio Experimental puede desplegar su eficacia también en las condiciones de una empresa artificial creada con fines de capacitación. Ya sea en las condiciones de un Centro de Capacitación con instalaciones productivas, dormitorios, salas, etc., con fines de capacitación organizativa y técnico productiva, o bien en las condiciones de un sistema de enseñanza con régimen de internado para la trasmisión de conocimientos teóricos y técnicos de diversa índole.

Como se anotó anteriormente, estas posibles aplicaciones del "laboratorio" no pueden considerarse ni como únicas ni como definitivas por cuanto son apreciaciones surgidas de la participación en uno de tales eventos. Con el seguimiento y evaluación que se realice de este primer laboratorio y con la participación en por lo menos uno más de ellos, será posible considerar criterios y llegar a juicios más concluyentes.

**LA EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION  
EN ORGANIZACION CAMPESINA**





## LA EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION EN ORGANIZACION CAMPESINA

Lic. Jorge Mora Alfaro

### Introducción

La creciente utilización de los Laboratorios Experimentales Organizativos, en los Programas de Capacitación Campesina, tendientes a la promoción y desarrollo de formas asociativas de producción\* en el agro latinoamericano, ha llevado aparejada una creciente inquietud sobre las formas más adecuadas de evaluación de esta metodología. A pesar de que en este campo se han acumulado experiencias importantes, éstas no han sido sistematizadas, por lo que no ha sido posible su trasmisión, quedándose, por lo general, como experiencia del equipo encargado del proyecto de Capacitación Campesina, dentro del cual se ha utilizado el Laboratorio Experimental.

Esto se puede constatar, revisando los documentos que se han obtenido en los diferentes encuentros, seminarios o discusiones sobre los sobre los Laboratorios\*\*, en donde el tema de la evaluación ha estado ausente.

---

\* "El concepto de formas asociativas en el campo contempla todas aquellas unidades en las que se efectúan actividades de carácter colectivo en el proceso de alcanzar un objetivo final. Este término no comprende, por lo tanto, todos los tipos de cooperativas o formas comunitarias que tiene relación, directa o indirecta, con el sector primario de la economía y que se podrían localizar tanto en el campo de la producción como en el de los servicios de crédito, ahorro, consumo, comercialización, etc." Murica, Héctor. Administración de empresas asociativas de producción agropecuaria. IICA, San José, 1978. p. 17.

\*\* El Seminario de Análisis y Evaluación de Laboratorios Experimentales, organizado por la Esc. Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional de Costa Rica, y el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, IICA, realizado en 1977, en San José, reunió a profesionales y técnicos relacionados con experiencias de aplicación de Laboratorios en toda Latinoamérica, sin que se abordara en esa oportunidad el tema de la evaluación. Ver: "Memoria del Seminario de Análisis y Evaluación de Laboratorios Experimentales", IICA, San José, 1977.

Tomando en cuenta lo expuesto en las líneas anteriores, y dada la necesidad de contar con criterios comunes que nos permitan crear posteriormente, un sistema evaluativo complementario de los aspectos metodológicos del Laboratorio Experimental Organizativo hasta ahora desarrollado, se considera importante la elaboración de algunos apuntes, alrededor de aquellos temas que parecieran ser los más importantes en cuanto a la evaluación del proceso de capacitación organizativa que tiene lugar en los Laboratorios, con la finalidad de ir definiendo algunas líneas de orientación para el trabajo futuro.

#### A. Sobre la Evaluación

Es necesario señalar en este punto, que la evaluación la entendemos como un proceso mediante el cual se establece la relación entre los objetivos propuestos y los logros alcanzados, tomando en cuenta los diferentes factores intervinientes en el desarrollo de la actividad, proyecto, programa o plan, objeto de la evaluación.

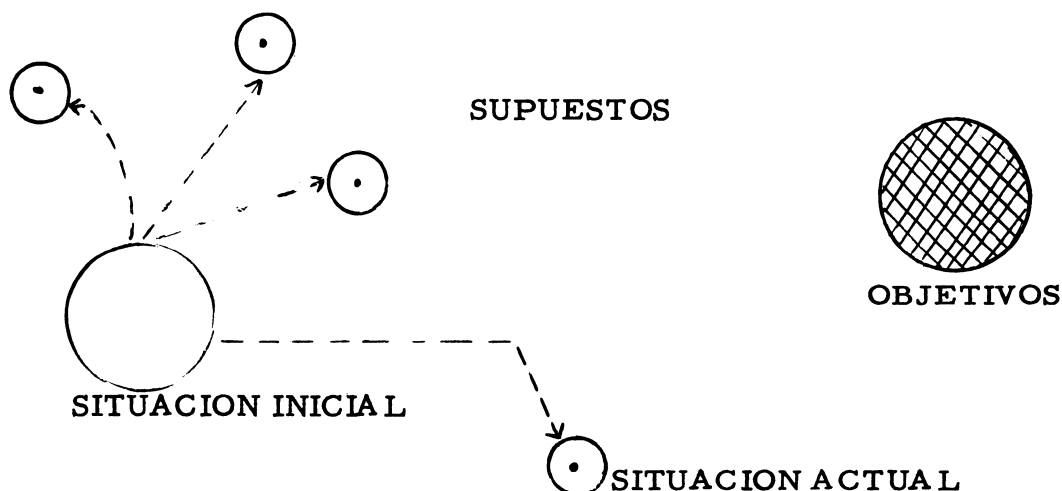
	1
	2
A	3 B
<u>SITUACION</u>	<u>OBJETIVOS</u>
INICIAL	4
	5

Qué situaciones se presentaron entre A y B, que hicieron que los logros obtenidos fueran: 1 - 2 - 3 - 4 - o 5?.

Este proceso de evaluación nos permitirá establecer la relación: Objetivos propuestos - logros, desde una perspectiva dinámica, pues se toma en cuenta el hecho de que en el diseño y ejecución de un proyecto, no es posible manejar todas las variables que intervienen en su desarrollo, por lo que se hace necesario el señalar una serie de supuestos que poseen también una gran variabilidad y hacen que la relación planteada no tenga un carácter lineal. De manera que, aunque se logren alcanzar plenamente los objetivos que nos proponamos, el proceso desde el punto de partida hasta su consecución, no será directo, sino que se presentarán desviaciones, retrocesos, avances, etc.

Ahora bien, cuando definimos este proceso evaluativo debemos tomar en cuenta el hecho de que la evaluación debe constituir un proceso permanente, de manera que la variación en los supuestos así como otros fenómenos que intervienen modificando las condiciones en las cuales se definió la actividad, puedan ser controlados y posibiliten tomar medidas correctivas o variar los objetivos propuestos.

Por lo tanto, la relación que planteamos entre logros y objetivos, se refiere a la situación final de la actividad impulsada, puesto que en la evaluación permanente la relación sería entre la situación inicial, la situación actual y los objetivos propuestos, tomando en cuenta, tal y como lo hemos señalado, los diferentes fenómenos intervinientes.



Estas consideraciones nos llevan necesariamente, a un problema sobre el cual se discute abundantemente: la cuantificación o reducción a términos cuantificables de los objetivos que se pretenden alcanzar, como la forma más adecuada para realizar una evaluación que nos permita medir, en cada una de las fases de la actividad o proyecto, los niveles de desarrollo alcanzado.

Por lo general, se entienden como sinónimos, la concreción que deben tener los objetivos y su cuantificación. Por lo tanto, serían concretos aquellos objetivos que nosotros podemos medir con exactitud, y a la vez la evaluación permitirá reducir a cantidades los logros obtenidos, de manera que la simple relación de cantidades nos permitirá señalar hasta qué punto se alcanzaron los objetivos propuestos.

Estos criterios de evaluación, muy utilizados en la Administración de Empresas, se han tratado de introducir mecánicamente en la evaluación del funcionamiento de distintos tipos de organizaciones, proyectos de desarrollo, procesos de aprendizaje, etc.; lo cual ha reforzado la tendencia hacia la cuantificación en las Ciencias Sociales (Sociología, Economía, Psicología, etc.), constituyendo esto, un resultado de las corrientes de pensamiento presentes en las Ciencias Sociales, en donde predomina una visión estática y tendiente a reducir el análisis de los fenómenos sociales a sus mínimas unidades: pequeños grupos, la familia, la empresa, etc.; dejando de lado el enfoque estructural y la

visión dinámica y de constante desarrollo de la Sociedad, así como las condi cionantes que la globalidad establece a las diferentes organizaciones sociales\*.

Daniel Katz y Robert L. Kahn; señalan el problema presente en la sicología, desde su punto de vista:

"En gran medida, la modestia de los sicólogos que se conten tan con estudiar al individuo en el ambiente de los grupos pe queños se debe a la falta de herramientas conceptuales que permitan aventurarse en áreas más complejas. Aunque todas las disciplinas han reconocido la necesidad de estudiar la estructura y las formas organizadas, gran parte de los enfoques teóricos, populares en la Psicología Social, presentan puntos débiles básicos. La orientación del conductismo, del freudismo y de la teoría de campo ha sido demasiado individualista y, por ello, de utilidad muy limitada para los proble mas socio-estructurales"<sup>1/</sup>.

Ahora bien, a pesar de que la superación de los enfoques "micro" aislados de los problemas estructurales se han ido superando en muchas disciplinas sociales, no en todos los casos su solución ha sido la más correcta, pues, aunque se introduce la visión global, no se abandona la tendencia a la cuantificación, lo que lleva nuevamente a la situación inicial.

Esto es muy importante discutirlo, porque en el caso concreto del Laboratorio Experimental, nos encontraremos con el problema de la antinomia: calidad-cantidad, y al señalar las características de la evaluación del Laboratorio, debemos hacerlo teniendo en cuenta lo que se ha definido como el objetivo más importante de este, cual es: El desarrollo de la conciencia organizativa de los participantes, mediante el descubrimiento de los principios y técnicas de la organización, que el ejercicio teórico-práctico que constituye el Laboratorio, les permite realizar.

El manejo de estos principios y técnicas organizativas les posibilita jugar el papel de cuadros organizadores de empresas, en el sentido que se le

---

\* Esto ha sido llamado por los teóricos del Desarrollo Organizacional (IDO) como la relación organización-medio ambiente.

<sup>1/</sup> Katz Daniel y Kahn Robert L. Psicología social de las organizaciones. Editorial Trillas, México, 1977. p. 10.

da a este término en la teoría del Laboratorio\*.

Como se puede apreciar, el objetivo del Laboratorio, a pesar de que es muy concreto, no se puede pretender probar su consecución por medios únicamente cuantitativos.

A pesar de que existen una serie de indicadores que nos permiten comprobar la utilización de determinadas técnicas organizativas y cambios importantes en cuanto a las actitudes organizativas de los participantes, se presentan una serie de aspectos relacionados con la conciencia organizativa, que no es posible captar en el proceso mismo del Laboratorio, sobre todo, cuando recordamos que la metodología busca fundamentalmente, el crear conductas organizativas mediante acciones grupales, lo que hace que pierda validez la pretensión de medir el grado de desarrollo de la conciencia organizativa de los participantes individualmente.

En este sentido, es que se proponen líneas de evaluación que partan de las características mismas de la metodología, lo cual expresaremos en los puntos siguientes.

## B. Sobre el Laboratorio Organizativo

### 1. Su naturaleza y objetivos

En este apartado, hemos querido referirnos a esta metodología de capacitación campesina, enfatizando aquellos aspectos que es necesario tomar en cuenta para el desarrollo de su evaluación. Por lo tanto, nos interesa señalar como elemento central de este ejercicio teórico-práctico, su naturaleza organizativa en donde se trata de que los individuos participantes logren modificar determinadas conductas organizativas, mediante la internalización de ciertas normas de acción grupal. Pero estas modificaciones se manifiestan en el grupo que conforma la "empresa", el que a través del proceso organizativo logra superar las etapas iniciales de anomia, mediante la utilización de

---

\* Por "empresa", en este caso, se entiende toda y cualquier acción realizada por varias personas y de forma organizada. Esa acción podrá durar una hora, un día, un mes, un año, un siglo, o más. Es decir: una empresa puede ser un mitín o un cabildo preparado para ser realizado en una hora, una fiesta religiosa o un acto cívico que podrá durar un día, una huelga que podrá durar un mes, el desmonte, destroncamiento, limpias y cosechas de varios cultivos que podrán durar un año, una guerra que podrá durar diez años, o la empresa de la colonización española que se dilató por más de tres siglos". Santos de Morais, Clodomir. Definición y objetivos del laboratorio experimental. Universidad Nacional de Heredia, Facultad de Ciencias Sociales, 1977. 1 p.

la teoría de la organización en las acciones prácticas que enfrentan como grupo. De manera que aunque la "empresa" logra niveles elevados de organización -una estructura organizativa compleja con sus funciones claramente definidas y operando; planes de trabajo para cada una de las comisiones y para el conjunto de la empresa, mecanismos de control para cada una de las instancias, se utilizan normas parlamentarias, se distribuyen funciones, etc.- las manifestaciones de los niveles de organización que se van alcanzando, no constituyen en ningún caso la sumatoria de avances en la conciencia organizativa individual de los participantes, sino, por el contrario, constituyen acciones y niveles de organización que alcanza el grupo en cuanto tal. Esto se aprecia claramente en la diferenciación que encontramos en cuanto a la aprehensión de conocimientos y desarrollo de habilidades organizativas, que presentan los participantes en los Laboratorios Experimentales. En unos casos, encontramos individuos que internalizaron que el tiempo es un recurso valioso para la organización y que ésta debe saber aprovechar. Seguramente siempre seguirá presentándose puntualmente a las actividades en que debe participar y exigirá que exista una agenda en donde se especifiquen claramente los puntos a tratar, así como el tiempo de duración en la discusión de cada uno de ellos.

Otros, cuando tengan que enfrentar cualquier tarea, pensarán y propondrán la formación de comisiones especializadas que la lleven a cabo. De esta manera, podríamos citar muchísimos ejemplos que nos mostrarían diversos aspectos y niveles de internalización de la experiencia, por parte de los participantes en el Laboratorio y que no constituyen los indicadores más adecuados para constatar grados diversos de desarrollo de la conciencia organizativa, en tanto que no es posible entender a una organización como la suma de los individuos que la componen.

"...Estas son, (las estructuras sociales) en parte, producto de complejas interacciones de la gente y no un reflejo de la mecánica de la personalidad individual a nivel colectivo. La sociedad no está compuesta de gente que actúa de un modo paralelo; no es un modelo integrado por las personas que la componen; consiste en interacciones complicadas, mediadas por sistemas de papeles". /2.

Por esta razón, se ha querido subrayar el carácter grupal del Laboratorio, pues en base a estos elementos y a los objetivos perseguidos, es que nos permitimos señalar un primer aspecto para su evaluación:

---

2/ Katz Daniel y Karn Robert, pp. cit. pág. no. 12.

Dado el carácter del Laboratorio Experimental - como acción organizada de un grupo y sus objetivos tendientes al desarrollo de la conciencia organizativa de los participantes - pierde significación y desvirtúa la naturaleza misma de la metodología, el pretender una evaluación individual. Por lo tanto, las líneas de evaluación deben orientarse hacia la aprehensión del proceso de organización del grupo, relacionando los resultados finales o situación final con la situación inicial y las diversas etapas surgidas en la acción teórico-práctica organizativa.

### C. La Evaluación del Proceso Organizativo

Otros aspectos importantes que constituyen los tres elementos que pondremos adicionalmente para el proceso evaluativo son:

- La evaluación permanente
- La evaluación final
- El seguimiento\*

#### 1. La evaluación permanente:

Entendemos por evaluación permanente en este caso, la actividad realizada durante todo el proceso, por el Director y las personas que coordinan con él el desarrollo del Laboratorio Experimental. Esta actividad es básica para orientar las entregas teóricas que se realizan a través de las charlas sobre "Teoría de la Organización", de manera que los diferentes conceptos que recibe el grupo, respondan a las experiencias prácticas vividas. Debemos recordar dos elementos centrales de la metodología del Laboratorio:

- a. Nunca el fenómeno "gnosico" puede preceder al fenómeno "práxico", pues de ser así, no se lograría alcanzar la comprensión e internalización de los elementos teóricos y de las técnicas de organización.

El grupo debe vivir la práctica organizativa, posteriormente las charlas le permitirán incorporar correcciones a su funcionamiento organizado. De esta manera, el grupo desarrollará su propia

---

\* Por la importancia que damos a este aspecto lo trataremos como un punto aparte.

teoría, mediante la aplicación práctica de los elementos teóricos recibidos. Esta relación: práctica-teoría-práctica, constituye el eje central de la metodología. Por esta razón, debe procurarse que la teoría tenga una estrecha relación con la práctica, siendo ahí en donde surge el segundo elemento.

- b. La teoría de la organización entregada durante el desarrollo del Laboratorio Experimental, no constituye un conjunto de conceptos ya acabados que se utilizan siguiendo un orden pre-establecido. Por el contrario, se debe tener la suficiente flexibilidad para lograr vincular la teoría con el proceso que el grupo va viviendo.

De esta manera, se posibilitará la internalización de los conocimientos y el desarrollo de habilidades organizativas.

Como podemos apreciar, para cumplir con estos requisitos metodológicos, es necesaria una evaluación permanente del proceso, que permita introducir las charlas adecuadamente, en respuesta a la práctica vivida por la empresa y buscando la elevación continua de sus niveles organizativos.

En algunas oportunidades, la evaluación del proceso se realiza conjuntamente con los participantes en el Laboratorio, pero en el ámbito puramente de funcionamiento orgánico de la empresa. Únicamente al final de la experiencia se realiza lo que denominamos Evaluación Final, la cual se puede desarrollar conjuntamente por el Director del Laboratorio y los participantes. A este aspecto nos referiremos más adelante.

## 2. Las etapas del Laboratorio Experimental y sus indicadores:

La forma más adecuada para realizar la evaluación permanente, es utilizando los indicadores de las etapas del Laboratorio Experimental. O sea, aquellos fenómenos característicos de las diversas etapas, que nos permiten explicarnos teóricamente el fenómeno más general que en ese momento atraviesa el grupo.

Estos indicadores son útiles también para la evaluación final, pues nos permitirán captar las características del proceso desde su punto inicial hasta la conclusión.

Así, encontramos que cada etapa presenta sus características y el surgimiento de nuevos fenómenos nos posibilita apreciar el surgimiento de una nueva fase organizativa dentro del proceso continuo. De manera esquemática, las etapas y sus indicadores son las siguientes:



## ANOMIA

- Diversidad de expectativas alrededor de la situación.
- Formación de grupos o subgrupos (espíritu sec-  
tario).
- Polarizaciones en términos de facciones.
- Desorientación sobre la participación organizada.
- Mala utilización de los recursos.
- Inexistencia de planes de trabajo.
- No se manejan categorías teóricas, que le permi-  
tan analizar la situación.
- Estructura organizativa inadecuada para el desa-  
rrollo de las actividades\*.
- Inexistencia de mecanismos de control.

## SINCRESIS

- Manejo de algunas categorías teóricas.
- Análisis inicial de la situación.
- Levantamiento de problemas.
- Utilización incipiente de la crítica.
- Mecanismos de control verticales (autoritarios).
- Estructura orgánica inadecuada.
- Persistencia de subgrupos.
- Utilización de planes de trabajo inadecuado.

## ANÁLISIS

- Mayor utilización de la crítica.
- Actitud de análisis ante los problemas.
- Estructura organizativa adecuada:

comisiones especializadas con sus coordinado-  
res, dirección con funciones más o menos cla-  
ras, etc.

- Utilización más racional de los recursos: huma-  
nos y materiales.
- Planes de trabajo adecuados.

\* Se entiende por estructura organizativa inadecuada, en este caso: una for-  
ma de organización que no responde al nivel de desarrollo organizativo  
de los componentes de la empresa, lo que impide su funcionamiento gru-  
pal participativo.

## SINTEISIS

- Integración de la teoría de la organización a la práctica.
- Asambleas y/o reuniones de organismos en donde se examina el aprendizaje del grupo.
- Máxima participación organizada del grupo.
- Utilización de los principios organizativos: análisis, planificación, distribución y control.

La observación permanente del proceso, nos permitirá encontrar los elementos característicos de las diferentes etapas, teniendo presente que este no es un proceso lineal en donde estas etapas se van a presentar mecánicamente, sino que, por la relación entre la práctica del grupo y la teoría que paulatinamente va manejando, se posibilita el surgimiento de una situación en donde la utilización de principios y técnicas organizativas no permite captar la existencia de niveles más elevados de organización del grupo ("la empresa").

El desarrollo de este proceso de evaluación permanente, permitirá introducir mecanismos correctivos que permitan al grupo ir superando las situaciones de anomia o los niveles inferiores de organización, para lo cual es fundamental que el grupo logre aprehender los conceptos teóricos-básicos de la teoría de la organización.

## 3. La evaluación final:

Esta actividad evaluativa puede ser realizada por la empresa, mediante la participación de todos los organismos que la componen. Se reúnen las comisiones, coordinadores, dirección u otros organismos que hayan surgido en la experiencia concreta de que se trate: una vez que éstos han realizado la evaluación particular, se presenta un informe por parte de cada organismo, a una asamblea general en donde se evalúa globalmente la experiencia. Este proceso puede ser inducido por el Director del Laboratorio, el cual proporcionará los elementos teóricos referentes a la metodología del Laboratorio Experimental, para que complementariamente a la teoría de la organización recibida, ofrezca el instrumental teórico que posibilita el análisis y las conclusiones sobre el proceso.

Debe analizarse en ese momento:

- a. La estructura organizativa inicial (etapa de anomia) y las diversas formas de organización adoptadas en las diferentes fases del Laboratorio. Esto permite captar los siguientes aspectos:

-La utilización del principio organizativo de la división del trabajo en el proceso productivo (división técnica del trabajo).

-Los mecanismos de participación existentes para los miembros de la organización.

-Definición de funciones de los diferentes organismos de la empresa.

b. La utilización de los principios organizativos:

-Análisis.

-Planificación.

-Distribución.

-Control.

Esto nos permitirá examinar las funciones de los organismos de la empresa, así como el grado de desarrollo que logran alcanzar en cuanto al planeamiento de actividades, distribución de tareas en cada uno de los organismos y los mecanismos de control utilizados.

En este sentido, es muy importante la continuidad en las reuniones de los organismos de la empresa, la distribución de funciones; si se utiliza racionalmente los recursos humanos; el tiempo, etc.

c. La reunión y las normas parlamentarias: estos son otros elementos organizativos básicos, que nos permitirán captar el grado de desarrollo orgánico de la empresa. Se deben revisar las características de las reuniones, en cuanto a dos aspectos que la componen:

-Preparación: local, orden del día, recursos materiales necesarios, hora, etc..

-Desarrollo: coordinación, manejo del orden del día, participación, duración, etc..

d. La utilización de la crítica: partiendo del planteamiento de la teoría del Laboratorio Experimental en el sentido de que los tres elementos organizativos que permiten la superación de las actitudes artesanales de los miembros de la empresa, los constituyen: la reunión, la vigilancia y la crítica, nos encontramos con que los dos primeros los hemos incorporado en los puntos

anteriores, por lo que se deben señalar dentro de los aspectos a evaluar, la utilización por parte del grupo, de la crítica organizada.

Se deben analizar las características que asumió la crítica en el proceso, su utilización en las reuniones de comisión y asambleas y el papel que jugó ésta como elemento acelerador para la superación de distintas acciones enfrentadas por el grupo.

4. Los aspectos anteriormente señalados, nos permiten una visión sobre el nivel orgánico alcanzado por el grupo, lo cual constituye la finalidad básica de la evaluación final. Debe entenderse que estos elementos no señalan un mayor o menor desarrollo de los participantes, en cuanto a la utilización de principios y técnicas organizativas, como producto del nivel de conciencia organizativa que la empresa logró alcanzar.

Hasta ahora la evaluación se ha ubicado únicamente en el proceso mismo del Laboratorio; pero, como apuntábamos al principio, no podemos decir que se ha logrado desarrollar la conciencia organizativa de los participantes en el Laboratorio únicamente por la utilización de algunos principios y técnicas organizativas. En muchos casos, las experiencias que los participantes adquieren repercuten posteriormente en las actividades que realizan: productivas, técnicas, académicas, etc.. Además, es muy importante recalcar que el Laboratorio Experimental no constituye un fin en sí mismo, sino que es un medio para la capacitación de los campesinos y su incorporación organizada en programas de desarrollo rural, buscando crear condiciones para que éstos puedan asumir su autodesarrollo. La formación de cuadros organizadores de empresas es una de las finalidades del Laboratorio, lo cual se alcanza con diverso tipo de experiencias organizativas complementarias a su participación en el Laboratorio; sus actividades en: la empresa de producción, la federación de empresas, el sindicato, la organización comunal, o cualquier otro tipo de organización a la que se vincule y permita su desarrollo como cuadro organizador.

Por esto, es muy importante considerar que generalmente, los objetivos del Laboratorio Experimental se ven ampliados por los objetivos del Proyecto o Programa de desarrollo rural en que es utilizado. En tanto que el Laboratorio Experimental es una metodología de capacitación que permite la introducción del elemento organizativo como el mecanismo integrador de los aspectos técnicos-productivos juega un papel muy importante dentro de estos programas, pero, siempre debe ser complementado con trabajos de capacitación campesina que permiten profundizar en el desarrollo de conocimientos y habilidades, los cuales teniendo como eje central a la organización, permitan el manejo técnico para la producción y administración de

las empresas campesinas de producción agropecuaria. En este sentido es que hemos considerado, que otra forma de evaluación del Laboratorio Experimental, es aquella que consiste en relacionar los resultados de los Laboratorios con los objetivos de los proyectos o programas de desarrollo en que son utilizados.

#### D. El Seguimiento

Este es un aspecto muy importante para conseguir la vinculación -en el proceso evaluativo- del Laboratorio, y los proyectos en los cuales se inscribe.

En el caso de los Proyectos de Capacitación de Empresas Campesinas de Producción Agropecuaria, se debe tomar en cuenta que los Laboratorios Experimentales constituyen un camino mediante el cual se incorporan elementos básicos organizativos a las empresas. Pero estos requieren de una profundización mayor, conforme a las empresas vayan elevando su nivel de desarrollo en diversos aspectos, tales como: producción, servicios, comercialización, etc. En otras palabras, en tanto el desarrollo de la empresa exija una estructuración orgánica y un funcionamiento más complejo, se deben profundizar los conocimientos y habilidades organizativas de sus miembros, para lo cual se debe propiciar un trabajo educativo que abarque los aspectos técnico-productivos y administrativos de la empresa, teniendo como eje central a la organización. Para lograr el desarrollo de una metodología de capacitación campesina que sea capaz de abarcar estos elementos, es necesario que los miembros hayan vivido experiencias organizativas, que les permitan la utilización de principios y técnicas de organización básicos, como los que ofrece el Laboratorio Experimental. Además, de contar con una estructura organizativa, que comprenda cierta división del trabajo y una definición más o menos clara de funciones de los diferentes organismos que componen la empresa.

En este sentido, el seguimiento se convierte en una forma de evaluación del Laboratorio Experimental, pues el trabajo de capacitación deberá partir de un diagnóstico, en el cual se deben incorporar los diferentes elementos componentes de la empresa campesina de producción agropecuaria. Esto nos permite analizar los resultados del Laboratorio Experimental, dentro de un proceso dinámico que se produce nuevamente con el trabajo de capacitación tendiente a la planificación de la empresa campesina, que es lo que entendemos por el seguimiento a la capacitación en organización.

Ahora bien, debemos tener presente que si la metodología del Laboratorio Experimental es utilizada dentro de proyectos de capacitación campesina como los señalados anteriormente, se posibilita la realización del

diagnóstico inicial, así como el establecimiento de las bases organizativas de la empresa, siempre y cuando el proceso de capacitación tendiente a elaborar el Plan de Explotación de inicio inmediatamente después de finalizado el Laboratorio Experimental\*.

Además, el diagnóstico y la estructuración orgánica (en algunos casos reestructuración o adecuación organizativa) de la empresa, como aspectos componentes de la capacitación, se pueden lograr en el transcurso del Laboratorio Experimental en la medida en que éste se lleve a cabo en una empresa real (empresa en funcionamiento).

Cuando se realiza en un centro de capacitación, con participantes provenientes de diversas empresas -las cuales crean una empresa ficticia- no es posible obtener los elementos antes apuntados, por el carácter de la empresa que ahí se forma.

En estos casos, el seguimiento deberá partir con un diagnóstico en cuya preparación se espera incorporen la mayor parte de los miembros de la empresa real. En esta labor pueden jugar un papel muy importante como cuadros organizadores, los miembros de la empresa que hayan vivido la experiencia organizativa del Laboratorio.

1. Los pasos de la metodología de capacitación de empresas campesinas de producción agropecuaria:

Al referirnos a los pasos de la metodología de capacitación, debemos recordar que algunos de estos pueden ser abordados en el desarrollo del Laboratorio Experimental. Pero, en esta segunda fase de la capacitación, se deben necesariamente profundizar los principios y técnicas organizativas proporcionadas por el Laboratorio, los cuales se complementarán con los demás elementos integrantes de las empresas campesinas.

Por esta razón, la orientación para este trabajo de capacitación campesina, toma en cuenta la unidad que se da en la realidad de la empresa, entre los aspectos de tipo económico, social y político\*\*, como elementos

---

\* En este caso el Laboratorio Experimental y la Planificación de la Empresa debe constituir un proceso ininterrumpido.

\*\* Bosco Pinto, Joao: Análisis científico de las empresas comunitarias campesinas en: La Empresa Comunitaria Campesina, Araújo, J. E. Editor IICA, San José, 1975.

componentes de las empresas campesinas de producción agropecuaria y el conjunto de operaciones que se deben desarrollar, para el funcionamiento adecuado de cualquier empresa de producción en el agro.

En su libro sobre la Administración de Empresas Asociativas de Producción, Héctor Murcia, resume estas operaciones en los siguientes puntos:

- "-Operaciones técnicas (producción, manufactura)
- Operaciones comerciales (compra, venta, intercambio)
- Operaciones financieras (obtención y control de crédito)
- Operaciones de seguridad (protección de bienes y personas)
- Operaciones contables (control financiero y del movimiento contable de la empresa).
- Operaciones administrativas (planificación, organización, integración, ejecución y control)"<sup>3/</sup>.

La articulación de estos elementos con los más generales, que definen a la Empresa Comunitaria Campesina, nos permiten apreciar lo específico de la metodología, ya que su funcionamiento efectivo se ha podido comprobar en ese ámbito, requiriendo para su utilización en otras formas asociativas de producción o para el trabajo con productores individuales, de una adecuación que responda a las características de los participantes en la labor educativa.

## 2. Las etapas del proceso de capacitación:

En primer lugar, es conveniente mostrar a través de un esquema general las diversas etapas que comprende el proceso de capacitación de la empresa campesina, para después abordar el estudio particular de cada una de ellas.

### a. Esquema central de capacitación:

ETAPA I	Pre-diagnóstico
Situación de la empresa	Diagnóstico
ETAPA II	Toma de decisión
Plan general de capacitación	Adecuación organizativa
	Ejecución

<sup>3/</sup> Murcia, Héctor, op. cit. p. 25.

ETAPA III  
Planificación de la empresa

Definición de proyectos par-  
ticulares.  
Plan de explotación.

ETAPA IV  
Seguimiento

Evaluación  
Definición de áreas de pro-  
fundización.

ETAPA I  
Situación de la empresa:

Esta etapa de proceso busca, fundamentalmente, recoger la información requerida para establecer, por una parte, el conjunto de problemas que obstaculizan el desarrollo de la empresa, en relación a los múltiples elementos que la componen.

Por otra parte, se busca detectar en el conjunto el problema generador, o sea, aquel problema que despierta el interés del grupo y lo activa para buscarle solución, constituyendo esta actividad el punto de "arranque" de la capacitación.

Por lo tanto debemos entender esta etapa como la que nos permitirá obtener un diagnóstico inicial, con la finalidad de tratar de incorporar a la mayor parte de los miembros de la empresa en el trabajo educativo. Posteriormente el diagnóstico se profundizará con el concurso de los técnicos y campesinos participantes, por lo que se debe apuntar el carácter permanente que adquiere éste durante todo el proceso. Ahora bien, como señalábamos en el esquema general en esta etapa se presentan dos fases, las cuales se dan íntimamente relacionadas: prediagnóstico y diagnóstico.

-Prediagnóstico:

Se realiza con la información con que se cuenta sobre la empresa. Obtenida en la propia empresa, instituciones con las cuales mantiene relaciones u organizaciones a las que pertenece (Federaciones de empresas, por ejemplo).

Posteriormente, se realizan reuniones con la dirección de la empresa, comisiones especializadas (en las empresas donde existen) y/o con otros organismos de la empresa, con las mujeres y jóvenes no incorporados a las actividades productivas de la empresa (estudiantes por ejemplo). Se recoge información en el campo, por medio de la incorporación de los técnicos en las tareas agropecuarias que se llevan a cabo.



Finalmente se realiza una primera reunión con la Asamblea General de socios, en donde se trata de lograr la participación de las mujeres y jóvenes no asociados.

Todo este trabajo tiene como objetivo central, la detección del problema generador, que se trata hasta donde sea posible conjugue los siguientes aspectos básicos:

"El problema generador ideal sería aquel que constituyendo una necesidad sentida de la empresa a la vez fuese una traba fundamental en el desarrollo de ella. A esto habría que agregar, que debería ser un problema tal que fuese factible de ser detectado y atacado por el equipo. Como esta es una conjunción de factores quizás no siempre fácil de lograr, la actividad de diagnóstico debe ser diseñada para tal efecto<sup>4</sup>".

Estas actividades logran, por otra parte, desarrollar una actitud reflexiva en torno a los problemas de la empresa y se establecen las bases para la acción colectiva.

No siempre el pre-diagnóstico permite detectar el problema generador, pero en caso de que esto no se logre, se han creado condiciones para la participación campesina y para la fase de diagnóstico en donde definitivamente se obtendrá.

#### -Diagnóstico:

Para su elaboración se toman en cuenta los elementos componentes de la Empresa Comunitaria Campesina: económicos, sociales y políticos; y las operaciones que realizan las empresas agropecuarias. La conjunción de los elementos anteriores, nos permite elaborar una guía que orienta en cuanto a la preparación del diagnóstico. Sino que, su papel es el de orientador del trabajo. Por lo tanto, en cada uno de los puntos a estudiar no se señala una lista exhaustiva de aspectos a considerar, ya que serán las características de cada empresa las que indicarán los aspectos básicos a tomar en cuenta.

Guía para la elaboración del diagnóstico inicial:

- Ubicación de la finca.
- Tipo de cultivos.
- Superficie dedicada a cada cultivo.
- Situación de los cultivos.
- Uso potencial del suelo.

<sup>4/</sup> Documento de Evaluación. Programa de Extensión, Escuela de Planificación y Promoción Social. UNA, 1977. p. 3 (Mimeógrafo).

- Uso potencial del suelo.
  - Utilización de tecnología para la producción agropecuaria.
  - Productividad por hectárea en los diversos cultivos.
  - Manejo de los cultivos.
  - Utilización de mano de obra.
  - Costos de producción de cada cultivo.
  - Otros aspectos correspondientes a las características específicas de la empresa.
- Técnico productivos**
- Destino de los productos de la empresa (local, regional, nacional, exterior).
  - A quién son vendidos los productos? .
  - Dónde son comprados los productos para la empresa?
  - Relaciones comerciales con Instituciones del Estado.
  - Relaciones comerciales con organizaciones campesinas (otras empresas, federaciones, etc.)
  - Racionalidad en la compra y venta de los productos.
- Comerciales**
- Fuentes de financiamiento.
  - Utilización de los créditos.
  - Control sobre el de los créditos.
  - Utilización o no de controles contables.
  - Tipos de controles utilizados.
  - Cómo se utilizan?
  - Quiénes realizan la contabilidad? .
  - Situación contable de la empresa.
- Financieros**
- Contables**
- Estructura formal de la empresa.
  - Estructura informal de la empresa.
  - Funciones efectivas de los diferentes organismos de la empresa.
  - Relación entre la estructura organizativa y el conjunto de actividades que desarrolla la empresa.
  - Mecanismos de coordinación existentes.
- Administrativos**

- Mecanismos de participación en la gestión empresarial.
  - Relaciones entre las bases y la dirección de la empresa.
  - Rotación en los organismos de dirección.
  - Líderes y características del liderazgo.
  - Análisis e información para la toma de decisiones.
  - Utilización de planes y/o proyectos de exportación.
- Administrativos\*
- Mecanismos de control para el cumplimiento de las actividades.
  - Racionalidad en la distribución de recursos humanos y materiales.
  - Canales de información para todos los miembros de la empresa.
  - Utilización de técnicas organizativas en el desarrollo de las actividades.

-Participación real de los miembros de la empresa (socios, mujeres, jóvenes, niños) en:

- la información,
- toma de decisiones,
- ejecución,
- beneficios.

- Comunitarios
- Tipo de conflictos que se han presentado en la empresa y su solución.
  - Valoración del trabajo comunitario y del trabajo en forma individual.
  - Realización y participación de actividades no productivas en la empresa (festivas, religiosas, educativas, políticas, etc.)
  - Cuáles objetivos consideramos son compartidos por la mayoría de los miembros de la empresa? .
  - Servicios que brinda la empresa a sus miembros, que contribuyan a fortalecer a su carácter comunitario (salud, vivienda, educación, etc.)

---

\* Incluimos dentro de lo administrativo los aspectos organizativos de la empresa.

Políticos

- Características de las relaciones con las insti  
tuciones Estatales.
- Relaciones con otras empresas comunitarias  
campesinas.
- Relaciones con otros grupos u organizaciones  
campesinas.
- Relaciones con organizaciones sindicales y/o  
comunales.
- Perteneencia a organizaciones de segundo gra-  
do.
- Participación en estas organizaciones a que  
pertenece.

## ETAPA II

### Plan general de capacitación:

En este punto se debe subrayar, una de las características más impor-  
tantes de esta metodología, referida al hecho de no contar a la hora de ini  
ciar el trabajo educativo con planes pre-establecidos. Generalmente, los  
planes de estudio son elaborados sin tomar en cuenta a los participantes,  
los problemas reales de las empresas y el carácter cambiante de la reali-  
dad. La mayoría de los fracasos obtenidos en el trabajo de capacitación  
campesina, se han debido entre otras cosas, a la preparación de los pro-  
gramas educativos "desde la oficina" y a su ejecución sin tomar en cuenta  
a los sujetos de la capacitación, ni los verdaderos problemas que enfren-  
tan los grupos en el momento de realizar el trabajo.

Por esta razón, la información detallada y ordenada sobre la situa-  
ción de la empresa, es la que permite elaborar el plan general de capaci-  
tación. El diagnóstico inicial nos permite captar los problemas más im-  
portantes que obstaculizan el desarrollo de la empresa y el plan general  
de capacitación se orienta a la superación de esos problemas.

### -Toma de la decisión:

Una vez que se ha ordenado la información recogida conjuntamente  
por campesinos y técnicos, estos últimos elaboran una propuesta de plan  
general de capacitación, el cual es sometido a las diferentes instancias de  
la empresa para su conocimiento y discusión.

Luego que ha ocurrido esto, se le introducen las modificaciones surgi-  
das de la participación campesina, se elabora el plan definitivo que se eje  
cutará y se somete a aprobación en la Asamblea General.

Este plan no constituye tampoco un conjunto acabado de objetivos, contenidos, actividades y formas de evaluación. Sino que consiste en un ordenamiento de los problemas objetivos detectados en el diagnóstico y un señalamiento de las formas organizativas más adecuadas para abordar su solución.

De esta manera, los contenidos surgirán y se entregarán alrededor de la práctica que se desarrolla a lo largo del trabajo y la evaluación que consiste en la reflexión sobre el trabajo práctico realizado, se hace permanentemente con participación de campesinos y técnicos.

#### -Adecuación organizativa:

En esta fase, se concreta el aspecto medular de la metodología: la organización como el eje central alrededor del cual giran los demás elementos componentes de la empresa (productivos, administrativos, etc.)

Hemos concluido también que tampoco basta para la organización de una empresa asociativa, que reunamos a un grupo de campesinos y les adjudiquemos colectivamente una superficie determinada para su explotación.

Para que este grupo se organice en empresa y opere como tal, es indispensable que reciba una capacitación específica dirigida, al menos a tres campos:

- a. La organización del trabajo. En una empresa compleja deberá introducirse organización y división social del trabajo.
- b. El manejo y la administración de la empresa. La capacitación debe también ocuparse de los aspectos gerenciales y administrativos de la empresa.
- c. La identificación y adopción de tecnología apropiada. Finalmente la capacitación debe también cubrir los aspectos tecnológicos de la producción.

Podría también agregarse la necesidad de que la capacitación se dirija a los propios aspectos de organización social de los miembros de la empresa. En efecto, la organización misma puede ser objeto de capacitación.

Sin embargo alguna experiencia desarrollada en América Central nos inclina a pensar que el mismo objetivo puede lograrse si a él se orienta

ta -en general- la capacitación específica que hemos citado en los tres puntos anteriores/5.

Precisamente, en este punto es donde se establecen las bases organizativas que posibilitan la capacitación en los aspectos específicos señaladas por Araújo y Fernández. Buscando por una parte el fortalecimiento de la empresa en esas áreas pero partiendo de la estructura organizativa misma de la empresa y con la participación de todos los miembros de esta, ubicados en los diferentes organismos que la componen. De esta forma se deberá adecuar la organización al conjunto de actividades que se realizan. Reorganizando sus comisiones -en caso de que existan y esto sea necesario- y creando nuevos organismos, en respuesta a la complejidad de las actividades empresariales. Esto se hace mediante una acción conjunta de campesinos y técnicos. Así, se logra la capacitación en cuanto a la organización del trabajo tratando de establecer una estructura organizativa que permita la especialización y la efectiva participación organizada de todos los miembros de la empresa.

Un ejemplo de la estructura organizativa de una empresa comunitaria campesina, nos permitirá captar mejor el planteamiento que hemos venido desarrollando.

En este caso tendremos una empresa en donde la estructura ha sido adecuada al conjunto de actividades que realiza y a la experiencia organizativa de sus miembros.

Esta estructura no ha sido implantada desde "fuera" de la organización, sino que se origina en la propia actividad teórico-práctica del grupo campesino y el equipo de capacitación.

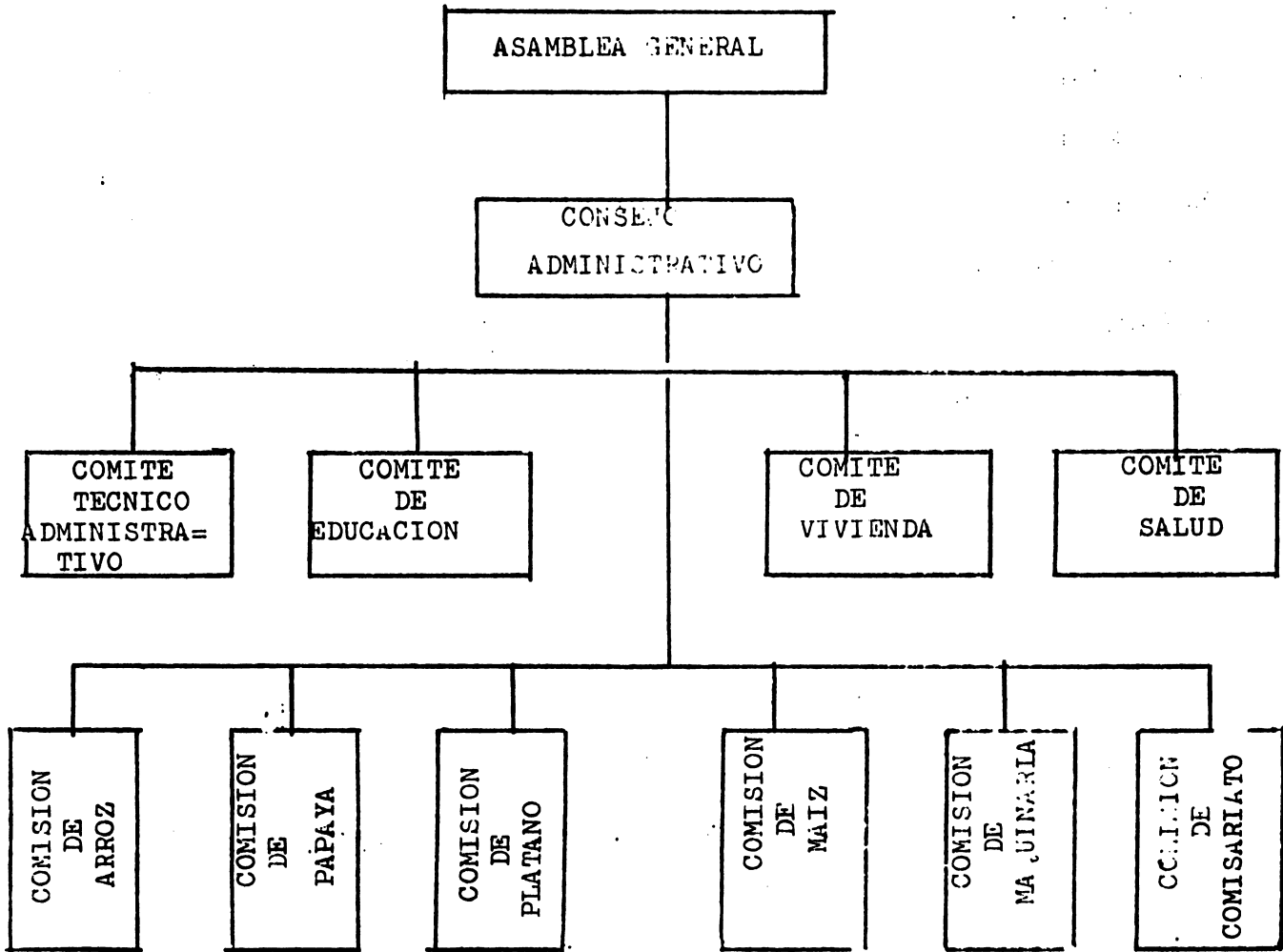
En este caso la organización de la empresa permite que la capacitación se oriente en su desarrollo al fortalecimiento de los diferentes organismos que funcionan especializada.

Así, el trabajo técnico se realizará en cada una de las instancias que conforman la empresa, buscando la mayor eficiencia posible en su funcionamiento y que estos organismos constituyen verdaderos mecanismos de participación, lo cual viene a reforzar el carácter autogestionario de la empresa.

---

5/ Araújo y Fernández. Empresas asociativas y la modernización de la empresa agrícola. En Revista Desarrollo Rural en las Américas, IIVA, v. 9:3-91-92. Set.-Dic., 1977.

EJEMPLO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE  
UNA EMPRESA COMUNITARIA CAMPESINA



En los casos en que la estructura organizativa de la empresa, no permite la realización de una actividad educativa en donde se refuerce la especialización y la participación organizada de todos sus miembros, en esta fase se hará la adecuación organizativa, tomando en cuenta el conjunto de actividades de la empresa.

#### -Ejecución:

Cuando la empresa ha establecido la forma de organización que considere más adecuada, se reúnen los miembros de cada uno de los organismos, con la participación de un técnico, e iniciarán una labor en donde a través del análisis, la planificación, la distribución y el control realizado por el conjunto de los miembros, se impulsa una experiencia de participación real, orientada a la racionalidad en la utilización de los recursos correspondientes al área en que les corresponde actuar y lograr la máxima eficiencia posible en el cumplimiento de las funciones que se le han asignado.

En la ejecución, se inicia la elaboración de los proyectos de explotación específicos: papaya, arroz, maíz, etc. y posteriormente el plan de explotación de la empresa.

Como se puede apreciar, en esta fase, la preocupación básica de los participantes es la comisión especializada. En fases posteriores, su visión se amplía al conjunto de las comisiones, a la globalidad de la empresa y finalmente a la ubicación de ésta, en la sociedad.

### ETAPA III

#### La planificación de la empresa:

Entendiendo, que la elaboración de un plan de explotación para una empresa de producción agropecuaria, no consiste en la sumatoria de proyectos independientes, elaborados en cada uno de los organismos que la conforman, la capacitación debe orientarse, al trabajo en dos niveles simultáneamente. En primer lugar, el nivel global, trabajando conjuntamente con la dirección de la empresa y en caso de exigir alguna comisión técnica administrativa, que tenga a su cargo asuntos tales como la contabilidad, deberá participar en el proceso en ese nivel. En segundo lugar, tendríamos el nivel particular que se trabajará con las comisiones especializadas.

En los dos niveles, la actividad se iniciará con la elaboración de un diagnóstico, para lo cual se utilizará la información que proporciona el diagnóstico inicial, así como la actividad que en este sentido se ha llevado



adelante, en las diversas etapas que anteceden a la tarea de planificación de la empresa.

-Proyectos particulares:

Tal como se señala en el punto anterior, los miembros de la comisión analizan detenidamente, el área de la empresa que les corresponde proyectar.

Se realiza un inventario de recursos, se estudia: la superficie de la finca que cubre su cultivo, los volúmenes de producción obtenidos y la productividad por hectárea, la utilización actual de la mano de obra, la utilización actual de tecnología, costos y otros aspectos relacionados con la producción y manejo de la comisión.

Una vez obtenido este diagnóstico, se estudia: el uso potencial de los recursos ubicados en su área: el nivel técnico-productivo, la capacidad administrativa, las posibilidades de financiamiento en su área y el potencial de comercialización de los productos que le corresponden. Estos elementos posibilitan la elaboración de un proyecto específico, el que se programará para un tiempo determinado por las condiciones que en este sentido ofrezca la empresa.

-El plan de explotación:

Al contarse con los proyectos particulares de cada comisión, se realiza un intercambio entre las diversas comisiones y la dirección de la empresa. A la dirección corresponde finalmente la integración de los proyectos, tomando en cuenta el análisis global de la empresa, en base al cual establece prioridades y redistribuye los recursos con que cuenta la empresa, señalando las gestiones a realizar posteriormente para la obtención de nuevos recursos que permitan la ejecución de los proyectos de acuerdo a la definición de prioridades.

Finalmente, el plan de explotación es sometido a aprobación por parte de la Asamblea General de la empresa, propiciándose el análisis global de la empresa y su ubicación dentro de una problemática más amplia, referida al contexto social en que se ubica, tomando en cuenta los condicionamientos que éste establece para su desarrollo futuro; así como, las limitantes existentes para la organización del campesino a nivel nacional.

#### ETAPA IV

##### El seguimiento:

El proceso de elaboración del plan de explotación, ha permitido la capacitación de los participantes. En esto, la evaluación permanente constituye el mecanismo más importante, en tanto que su realización posibilita la reflexión sobre la actividad práctica desarrollada a lo largo del trabajo.

Pero se hace necesario cumplir dos fases que permitirán un manejo adecuado del plan de explotación.

##### -Evaluación final:

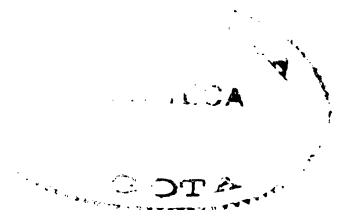
Consiste en la relación que establece la empresa, entre los objetivos definidos en el programa general de capacitación y los logros obtenidos. Este análisis permite, a los participantes, obtener la visión global del proceso vivido y detectar aquellos aspectos que es necesario incorporar en la capacitación futura.

##### -Áreas de profundización:

Las áreas en que es necesario profundizar, a través de la capacitación, surgen en la evaluación final. De acuerdo a sus características se rán abordadas mediante la asesoría técnica a la empresa o por medio de un trabajo de capacitación tendiente a solucionar un problema específico o a profundizar en un aspecto del funcionamiento de la empresa que se considere necesario para el buen manejo de los planes de explotación. Periódicamente se realizarán trabajos de evaluación que permitan controlar el cumplimiento de lo planeado e introducir las modificaciones que su  ejecución indique.









IICA CI