



INSTITUTO DE TIERRAS
Y COLONIZACION – COSTA RICA



INSTITUTO INTERAMERICANO
DE CIENCIAS AGRICOLAS – OEA

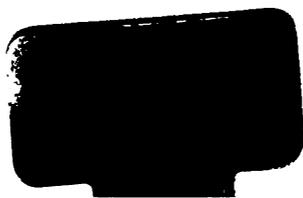
AGRIINTER
Martín Piñeiro

Centro Interamericano de Documentación

MEMORIA

VII REUNION INTERAMERICANA
DE EJECUTIVOS DE REFORMA AGRARIA

SEDE CENTRAL IICA, SAN JOSE, COSTA RICA, DEL 6 AL 10 DE NOVIEMBRE 1978



Sim Process

ILCA
E10
641

1/10/1991

00003367

INDICE

INFORMACION GENERAL

Introducción
Programa General
Lista de Autoridades y organización de la reunión
Lista de conferencistas
Lista de participantes
Lista de colaboradores

DISCURSO DE INAUGURACION

Discurso del Presidente Ejecutivo del Instituto de Tierras y Colonización de Costa Rica

Discurso del Director General del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas

Discurso del Presidente de la República de Costa Rica.

CONFERENCIAS

La Empresa Social Agraria. Nuevos enfoques alternativos para América Latina.

Ing. Leopoldo Sandoval y Dr. Ernesto S. Liboreiro

Marco Jurídico e Institucional de la Empresa Comunitaria Campesina y otros modelos de Empresa Social Agraria.

Dr. Francisco Oliart

Aspectos gerenciales para el desarrollo de la Empresa Social Agraria.

Ing. Héctor Murcia

Papel de la Capacitación y Educación en la Empresa Social Agraria.

Dr. Luis Flores

Aspectos Teóricos y experiencias en Empresas estatales y cooperativas agrarias. El caso de Guyana.

Dr. Federick Sukdeo

La empresa social agraria. Nuevos enfoques alternativos para América Latina. El caso de México

Ing. Ferrer Galván

Las cooperativas de Producción en Honduras. El caso de Guanchías

Sr. Lfraín Díaz Galeas

La Empresa Agraria de Propiedad Social en Perú.

Ing. Jaime Llosa.

CONFERENCISTAS

Ing. Leopoldo Sandoval,

Dr. Francisco Oliart,

In. Héctor Murcia,

Dr. Luis Flores,

Dr. Frederick Sukdeo,

Ing. Ferrer Galván,

Sr. Efraín Díaz,

Ing. Jaime Llosa,

Coordinador del CIRA, en Costa Rica

Especialista en Derecho Agrario y
Organización Campesina del IICA .

Coordinador del IICA en Costa Rica.

Especialista en Desarrollo Social del
IICA en México.

Decano de la Facultad de Derecho,
Universidad de Guyana y Asesor A-
gencia Nacional de Desarrollo del Mi-
nisterio de Agricultura.

Subsecretario, Secretaría de Reforma
Agraria en Guatemala.

Presidente del FECORAI, en Honduras.

Programa para el Desarrollo de las
Naciones Unidas en Bolivia.

COLABORADORES

PERSONAL PARTICIPANTE I.T.C.O.-I.I.C.A.

INSTITUTO DE TIERRAS Y COLONIZACION:

Ma. de los Angeles Vargas Rojas	Secretaria
Ma. Idalie Ríos Alvarado	Secretaria
Guiselle Gutiérrez Monge	Secretaria
Vilma M. Sánchez de Zúñiga	Secretaria
Alvaro Muñoz Lépez	Chofer
Carlos Montoya Víquez	Chofer
Rafael Hernández Bolaños	Chofer
Julio Rodríguez	Chofer
C. Alberto Calvo Calvo	Fotógrafo
Jorge I. Vargas Araya	Coordinador
Ma. Cristina Torres Madrigal	Coordinador

INSTITUTO LATINOAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS

Inés Núñez Morales	Secretaria
Yamileth Cerdas Araya	Secretaria
Heidy Román Ovarés	Secretaria
Ana Marlene Carvajal Brenes	Secretaria
José Mario Vílchez H.	Comunicador
Carlos Mata	Mimeografista
Efrén Morales	Mimeografista
Manuel Morales	Operador Fotocopiadora
Anita Kauffman	Intérprete
Patricia Garcoés	Intérprete

INTRODUCCION

Una de las técnicas empleadas para promover el intercambio de informaciones y experiencias en materia de reforma agraria, entre los países miembros del IICA, han sido las reuniones que se celebran, cada dos años, con la participación de los ejecutivos de organismos que tienen responsabilidad en el campo de la reforma agraria. Estos encuentros bianuales han cumplido, al mismo tiempo, el propósito de señalar importantes orientaciones para las acciones de cooperación que el IICA ejecuta en el ámbito de la reforma agraria.

En cada uno de tales encuentros se han ido intercambiando y analizando experiencias que resultaban de interés para el momento histórico que se encontraban viviendo los países de la región. El tema seleccionado para este año fue el referido a las diferentes modalidades de organización empresarial que podrían adoptar los países de la región para lograr mayores niveles de crecimiento económico, con participación creciente de los campesinos y trabajadores del campo sin tierras en las decisiones que los afectan. Habiéndose analizado en una reunión anterior la experiencia histórica referida a la creación y operación de algunas modalidades asociativas en el ámbito de producción, se juzgó oportuno analizar diversos variantes que podrían formularse para diferentes contextos económicos, políticos y sociales y examinar asimismo algunos de los aspectos más críticos relacionados con el funcionamiento de las formas asociativas de producción.

PROGRAMA GENERAL

Lunes 6

14:00 - 16:00 Horas

Inscripción

16:00 Horas

Sesión preparatoria con los Jefes de Delegación (Sala Canadá)

17:00 Horas

Inauguración

- a. Himno Nacional de Costa Rica
- b. Palabras del Presidente Ejecutivo del ITCO, Prof. José Joaquín Muñoz B.
- c. Palabras del Director General del IICA, Dr. José Emilio G. Araujo
- d. Inauguración por el señor Presidente de la República, Lic. Rodrigo Carazo O.

18:00 Horas

Coctel ofrecido por el IICA.

Martes 7:

9:00 Horas

Introducción al Tema Central: "La Empresa Social Agraria. Nuevos enfoques Alternativos para América Latina". Por el Ingeniero Leopoldo Sandoval, Coordinador del CIRA.

9:45 - 10:30 Horas

Discusión del tema anterior.

10:30 - 11:00 Horas

Receso - café.

11:00 Horas

"Marco Jurídico e Institucional de la Empresa Comunitaria Campesina y otros modelos de Empresa Social Agraria". Por el Dr. Francisco Oliart.

12:00 Horas

Discusión del tema anterior.

13:00 Horas

Almuerzo

14:30 Horas

"Aspectos gerenciales para el desarrollo de la Empresa Social Agraria". Por el Ing. Héctor Murcia.

15:30 Horas

Discusión del tema anterior

16:00 Horas

Receso - Café.

16:30 Horas

"Papel de la Capacitación y Educación en la Empresa Social Agraria". Por el Dr. Luis Flores.

17:30 Horas

Discusión del tema anterior.

Miércoles 8

9:00 Horas

"Aspectos Teóricos y experiencias en empresas estatales y Cooperativas Agrarias. El caso de Guyana". Por el Dr. Frederick Sukdeo.

10:00 - 10:30 Horas

Receso - café.

10:30 Horas

"La empresa social agraria. Nuevos enfoques alternativos para América Latina. El caso de México". Por el Ing. Ferrer Galván

11:30 Horas

"Las Cooperativas de Producción en Honduras. El caso de Guanchías". Por el Sr. Efraín Días G.

13:00 Horas

Almuerzo.

14:30 Horas

"La Empresa Agraria de Propiedad Social en Perú". Por el Ingeniero Jaime Llosa

16:00 Horas

Información del representante de la FAO sobre la Conferencia Mundial de Reforma Agraria. Por el Ing. Rigoberto Sandoval.

17:00 Horas

Debate sobre la posición de América Latina y el Caribe en la Reunión Mundial de Reforma Agraria de la FAO.

Jueves 9

8:00 - 18:00 Horas

Visita al Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE). Turrialba.

Viernes 10

9:00 - 12:00 Horas

Debate sobre conclusiones y recomendaciones de la Reunión.

T a r d e

L i b r e

13:00 Horas

Clausura en el Hotel President.
Salón Las Américas

19:00 Horas

Coctel ofrecido por el ITCO.



LISTA DE PARTICIPANTES:

BARBADOS:

Econ. Agr. Brathwaite Attlee
Ministerio de Agricultura
Bridgetown, Barbados
Tel. ofic. 61140
Tel. res. 61532

BOLIVIA:

Ing. Agr. Llosa L. Jaime
PNUD Casilla 686 La Paz, Bolivia, Tel. 358589
Residencia: Benito Juárez 357 La Florida, Tel. 793266

Cnel. Justiniano Jigena Tito
C.N.R.A., Tel. 329763
Residencia: Ingavi 673 3er. Piso, La Paz, Tel. 372715

BRASIL:

Econ. Oliveira Rego Mauricio
I.N.C.R.A.
Palacio Do Desenvolvimento
18 Andar
Tel. 2236703, Brasilia
Residencia: SGC105 BL-A, Apto. 403, Tel. 2437942

Ing. Agr. Palma de Arruda Helio
I.N.C.R.A.
Palacio Do Desenvolvimento
18 Andar
Tel. 2717397, Brasilia
Residencia: SQS-111 BL-H Apto. 402, Tel. 2448241

COLOMBIA:

Dr. García Antonio
IICA
Apdo. Aéreo 7250
Bogotá, Colombia

Lic. Gómez Hermida José Antonio
INCORA-CAM
Bogotá, Tel. 447039
Residencia: C 7 No. 60-51 Apto. 601, Tel. 359398

COSTA RICA:

Ing. Agr. Araujo G. José Emilio
IICA
Apartado 10281
San José, Costa Rica

Ing. Agr. Brenes Fonseca Eduardo
ITCO, Apdo. 5054, San José, Tel. 237022
Residencia: Apdo. 38, Sta. Cruz, Gte., Tel. 25-56-91

Ing. Agr. Barrantes Cubero Carlos
ITCO, Apdo. 5054, San José, Costa Rica, Tel. 237022
Residencia: Urbanización Rohmoser-Pavas, Tel. 32-07-63

Prof. Barahona Israel Rodrigo
U.C.R., Facultad de Derecho, San José, Costa Rica, Tel. 25-55-55
Residencia: Apartado 1754, Tel. 23-84-53

Lic. Bianchini Giovanna
Ministerio de Agricultura, Calle 1 Ave. 1, San José, Tel. 23-07-77
Residencia: Calle 9 Sur, Cartago, Tel. 51-01-15

Sr. Carlos Carter Villegas
ITCO, Apdo. 5054, San José, Tel. 237022
Residencia: Apartado 132 Tres Ríos, Tel. 29-53-46

Econ. Cervantes Acuña Carlos
BCCR, Tel. 23-53-77, San José
Residencia: Urbanización La Favorita-Pavas, Tel. 32-16-44

Ing. Agr. Chacón Chacón Oscar
BCCR, Dpto. Crédito, Tel. 23-53-77, San José
Residencia: Ciudad Calderón Muñoz Casa B-76, Tel. 26-38-91

Ing. Agr. Chaverri R. Enrique
ITCO, Apdo. 5054, San José, Costa Rica, Tel. 237022
Residencia: Heredia, Tel. 37-40-27

Lic. Ching Murillo Eduardo
ITCO, Apdo. 5054, San José, Tel. 237022
Residencia: Apartado Postal 3675, Tel. 35-67-96

Ing. Agr. Coto Salazar Hernán
ITCO, Apdo. 5054, San José, Tel. 237022
Residencia: Urbanización Rohmoser, Tel. 30-20-50

Lic. Muñoz F. José Antonio
ITCO, Apdo. 5054, San José, Tel. 237022
Residencia: Apdo. 2287, Tel. 21-00-43

Prof. Muñoz Bustos José Joaquín
ITCO, Apdo. 5054, San José, Tel. 237022
Residencia: Liberia, Costa Rica, Tel: 66-03-65

Lic. Oconitrillo García Eduardo
ITCO, Apdo. 5054, San José, Tel. 237022
Residencia: Apdo. 10310, San José, Tel. 32-24-68

Econ. Palmieri Horacio
O.E.A., San José, Tel. 22-15-36,
Residencia: tel: 25-06-26

Ing. Agr. Ramírez Bonilla José A.
OFIPLAH - Apdo. 2127, San José, Tel: 23-23-22
Residencia: Guadalupe, Tel: 25-44-14

Ing. Agr. Salas José Carlos
CJR, Ap. 936 S.N.C., San José, Tel: 23-20-29
Residencia: Tel 32-44-91

Ing. Agr. Suárez S. Heriberto
BID, Apdo. Postal 4647, Tel: 35-76-31, San José
Residencia: 200 mts. Este de la Escuela Saint Joseph,
La Guardia, Moravia, Tel: 21-77-11

Econ. Agr. Villalobos Arturo
ROCAP/AID, Apdo. 1053, Tel.23-56-08, San José
Residencia: Apdo. 114, San Pedro, Montes de Oca, Tel. 24-28-73

Ing. Sandoval Leopoldo
IICA, Apdo. 10281, Tel. 29-02-22, San José, Costa Rica

CHILE:

Ing. Agr. Mena García Huidobro R.
C. de R. A.
Avenida Bulnes 177, Santiago, Chile, Tel. 71-32-07
Residencia: Diego Rortal 2801. Tel: 284845, Santiago

Econ. Agr. Montañes Carlos S.
FAO, Casilla 10095, Tel. 462061, Santiago
Residencia: Santiago, Tel: 747692

Ing. Agr. Delgado Madrigal Jorge M.
U.C.R., Facultad de Agr., Tel. 25-39-50, San José
Residencia: Apartado 876, San José, Tel. 28-08-39

Ing. Agr. Fallas Ureña José Luis
ITCO, Apdo. 5054, San José, Tel. 237022
Residencia: Tel. 23-47-86

Sra. Fournier de Greco Hilda
ITCO, Apdo. 5054, San José, Tel. 237022
Residencia: Apdo. 1847, San José, Tel. 22-51-56

Soc. Giusti Jorge
OIT, Apdo. 10170, San José, Tel. 21-34-32
Residencia: Tel. 32-20-09

Ing. Agr. Hernández Alfredo E.
CNR, Apdo. 4346, San José, Tel. 23-20-29
Residencia: Tel. 22-44-82

Econ. Jiménez Calderón Jorge Angel
ITCO, Apdo. 5054, San José, Tel. 237022
Residencia: Moravia, Tel. 35-63-18

Ing. Agr. Jiménez Maroto Fernando
ITCO, Apdo. 5054, San José, Tel. 237022
Residencia: Apdo. 137, Grecia, Tel. 44-53-47

Sr. Jonker Adolfo G.
Embajada Países Bajos
Apdo. 10285, San José, Tel. 22-73-55
Residencia: Tel. 21-08-93

Econ. Liboreiro Ernesto
IICA, Apdo. 10281, San José, Tel. 29-02-22
Residencia: Apto. 9 No. 1571, San José, Tel. 21-50-56

Ing. Agr. Mesén Mora Rodrigo
ITCO, Apdo. 5054, San José, Tel. 237022
Residencia: 150 mts. norte Bomba Shell, Zapote, Tel. 24-27-13

Dr. Monge Zamora Jorge Arturo
ITCO, Apdo. 452, Alajuela, Tel. 237022
Residencia: Parque Res. Cariari, Heredia, Tel. 39-00-60

Ing. Agr. Martínez Ferraté Rodolfo
IICA, Apdo. Postal 1815, Tel. 62795, Guatemala

Ing. Agr. Mollinedo B. Sergio
IICA, Apdo. Postal 1815, Tel. 62795, Guatemala

GUYANA:

Econ. Prof. Sukdeo Frederick
U. de Guyana, U. G. P. O. Box 641, Tel. 69201, Georgetown, Guyana
Residencia: 11 Oleander Gardens, E. Coast Demerara, Tel. 020-2617, Guyana

HONDURAS:

Lic. Chavarría Suazo Roberto
INA, Tel. 22-84-00
Residencia: Colonia Mayangle, Tel. 22-47-74, Comayagua

Sr. Días Galeas Efraín
FECOH, Av. La Paz 415, Tel. 22-34-84,
Residencia: Santa Rita Yoro

Lic. García Rodríguez Fernando E.
BCIE, Edificio Larach 7 Piso, Tel. 22-2230
Residencia: Colonia Maradiaga Calle 12, Tel. 22-7306

Lic. Matute Fortín Armando
INA, INA-San Pedro Sula, Tel. 52-08-94
Residencia: Colonia Kennedy, Casa 16 Bloque 8, Grupo 7, Tegucigalpa

Lic. Urrutia Carlos A.
INA, INA-Tegucigalpa, Tel. 22-02-52
Residencia: Colonia El Loarque, Tel. 36-22-58

ITALIA:

Econ. Agr. Sandoval Rigoberto
FAO, Roma, Italia,
Residencia: Vía A. Sartorio 147, Tel. 5120666, Roma, Italia

JAMAICA:

Econ. Agr. Irving Dudley B.
MA, Hope Jamaica, Tel. 92-77601-6
Residencia: P. O. Box 6, Western Distr. a.p.o., Tel. 9251230

Ing. Agr. Yrarrazaval L. Samuel
CRA, Olivares 1229, Tel. 61239, Santiago, Chile
Residencia: El algarrobo 1345, Tel. 202709, Santiago, Chile

ECUADOR:

Econ. Lara Noguera Galo Vinicio
IERAC, Carrión 1040, Tel. 527700, Quito, Ecuador
Residencia: Miguel Burbano 34-A, Tel. 451806

Ing. Agr. Mantilla Anda Warner
IERAC, Carrión 1040, Tel. 527700, Quito, Ecuador
Residencia: Ulloa 2611 y Rumipamba, Tel. 242292

Dr. Muñoz Borrero Ernesto
IERAC, Carrión No. 1040, Tel. 527700, Quito, Ecuador
Residencia: Ave. 6 de Diciembre 6647, Tel. 249300,

Lic. Torres Poveda Víctor
IERAC, Malecón 301 y Juan Mortalvo, Tel. 305632, Guayaquil
Residencia: 1. de Mayo No. 206, Tel. 395985

EL SALVADOR:

Econ. Barriere Gómez Madecadel
ISTA, 5a. Ave. N. y 39 Calle Poniente, Tel. 25-28-73, El Salvador
Residencia: Ave. Montecristo C-52, Montebello

Econ. Pocasangre López Carlos
ISTA, Calle Sta. Tecla Km. 5, Tel. 23-73-84
Residencia: Colonia Campestre C. A. No. 2, Tel. 235157

Cnel. Tejada Efraín
ISTA, Calle Sta. Tecla Km 5, Tel. 23-73-84
Residencia: Planes de Ponderos, Tel. 21570, San Salvador

GUATEMALA:

Ing. Agr. Araujo Miguel A.
IICA, Apartado 1815, Tel. 62975, Guatemala
Residencia: 15 Av. 3-43, Zona 15, Guatemala

Arq. De León Pelaez Carlos J.
INTA, 14 c. 7-14, Zona 1, Tel. 80881-5, Guatemala
Residencia: 1a. Ave. 32-41, Zona 2, Guatemala

Ing. Agr. Escobar Colindres Luis F.,
INTA, 14 c. 7-14, Zona 1, Tel. 51525-6, Guatemala
Residencia: Granja San Felipe Villa Nueva, Tel. 0310408

MEXICO:

Antropólogo Oscar Arze Q.
III, Niños Héroes 139 México 7, D. F.; Tel. 578-6210
Residencia: Golos Mith 43-1 México 5, D. F., Tel. 540-5385

Ing. Agr. Galván Bourell Ferrer
Secretaría Reforma Agraria, F.S.T. Míey Bolívar
Residencia: Petén 571, Tel. 559-0727, México, D. F.

Soc. Flores Quiróz Luis
IICA, Apdo. 61-148, México 6, D. F., Tel. 511-2125
Residencia Tel. 562-2400

NICARAGUA:

Ing. C. Rugama Núñez Cristóbal
IAN, Apdo 2312, Managua, Tel. 89595
Residencia: Las Colinas, Managua, Tel. 89563

PANAMA:

Ing. Agr. Alfredo U. Acuña H.
D.N. de R.A., Apdo. 5390, Panamá 5, Tel. 22-73-40
Residencia: Tel: 66-98-01

Soc. García Noel A.
IICA, Apdo. 10731, Panamá 4, Tel. 25-90-27
Residencia: Tel. 26-72-89

Ing. Agr. Salcedo Carlos A.
MIDA, Apdo. 5390, Panamá 5, Tel. 22-63-50
Residencia: Apdo. 16531, El Dorado, Panamá, Tel. 7-4834

PARAGUAY:

Lic. Latorre José Diógenes
I.B.R., Mariscal Esfigaribia esq. Tacuarí, Asunción, Tel. 43716
Residencia: Capitán Figari No. 947, Asunción, Tel. 27062

Lic. Zelada Alcides Antonio
IB. Rural, Tel. 41618
Residencia: Campo Holitornorne Aeropuerto Casa No. 221, Tel. 60002

PERU:

Ing. Agr. Calderón Cerdó Jaime
MAA, Cahuide 805 Jesús María, Tel. 718442
Residencia: Santa Isabel 561 P. Libre, Tel. 615820

Cnel. Lazarte Villalobos Manuel
CENCIRA, Aoda Javier Prado No. 1358, San Isidro, Lima, Tel. 222568
Residencia: Pedro Ruiz Gallo No. 247, Chorrillos, Lima, Tel. 673181

REPUBLICA DOMINICANA:

Ing. Agr. Ruiz Franco Iván M.
IAD, Plaza Independencia, Santo Domingo, Tel. 566-8336
Residencia: Jardines Encantados Apto. 6, Sto. Domingo, Tel. 566-8524

URUGUAY:

Ing. Agr. Arias Walter
INC, Cerrito 488, Montevideo, Tel. 90-78-51
Residencia: A. F. de Pereda 1144, Tel. 28-19-72

VENEZUELA:

Lic. Giménez Landínez Victor
CPU, Ave. Urdaneta, Caracas

Ing. Agr. Román Pernia Jesús A.
IAN, Tel. 49-29-25, Caracas
Residencia: Vista Alegre, Caracas

Soc. Urriola Carlos
CIARA, San Martín Segunda Trans., Urb. Los Molinos, Tel. 42-49-90
Residencia: Ave. Paez Res. Say-Park IV, Apto. 101-A Paraíso, Tel. 44-29-485



Arribo de parte de los Delegados de los países al Aeropuerto Juan Santamaría de San José, Costa Rica.



DISCURSO DEL PROFESOR JOSE JOAQUIN MUÑOZ BUSTOS,

PRESIDENTE EJECUTIVO DEL INSTITUTO DE TIERRAS Y COLONIZACION.

Señor Presidente de la República, Doctor Emilio Araujo, Director General del IICA, y distinguidos delegados a la Séptima Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria, señores y señoras: Para el Instituto de Tierras y Colonización de Costa Rica, ha sido un gran placer patrocinar en asocio del IICA, los preparativos que han tenido por culminación la inauguración de esta Reunión. Es sumamente placentero tener personas de tal calidad en el territorio costarricense, donde esperamos que encuentren la acogida que merecen y que el país siente tanto placer en brindarles. Esta es una magnífica oportunidad de intercambiar ideas y evaluar conjuntamente las experiencias en un campo de tanta trascendencia como es el de la Reforma Agraria, en el cual se cifran muchas esperanzas de redención y cambio o pueden generarse muchas frustraciones o desengaños para lo pueblos de América. Nosotros nos enriquecamos extraordinariamente con la presencia y experiencia de Ustedes y esperamos que en alguna medida podamos siquiera compensar el beneficio que recibiremos, ya que nos encontramos abocados a la tarea de encontrar o de robustecer formas diferentes para el desarrollo de las Empresas campesinas asociativas. Estamos empeñados también en buscar las respuestas administrativas, jurídicas y organizativas para que esas empresas sean realmente una modalidad eficaz en esta ardua tarea, a la que estamos abocados. En efecto en asocio del IICA estamos iniciando los trabajos en el gran complejo de la Hacienda Coyolar, tratando de implementar un desarrollo un tanto diferente de lo que hasta aquí se ha realizado, integrando en el campo de la administración, de las modalidades de cultivos, de la agroindustria integrada nuevos elementos, valiosos enfoques, diferentes metodologías para alcanzar en este empeño de la Reforma Agraria resultados positivos y valiosos.

Deseamos pues reiterarles el gozo que nos produce el poder saludarlos y el brindarles nuestra más cordial acogida ya que de alguna manera todos nos beneficiamos en este trabajo de conjunto.

Sean muy bienvenidos, que estén muy bien en Costa Rica y ojalá puedan llevar algo a su países, nacido del convivio de tantas mentes y corazones dispuestos al servicio de la colectividad. Gracias.

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

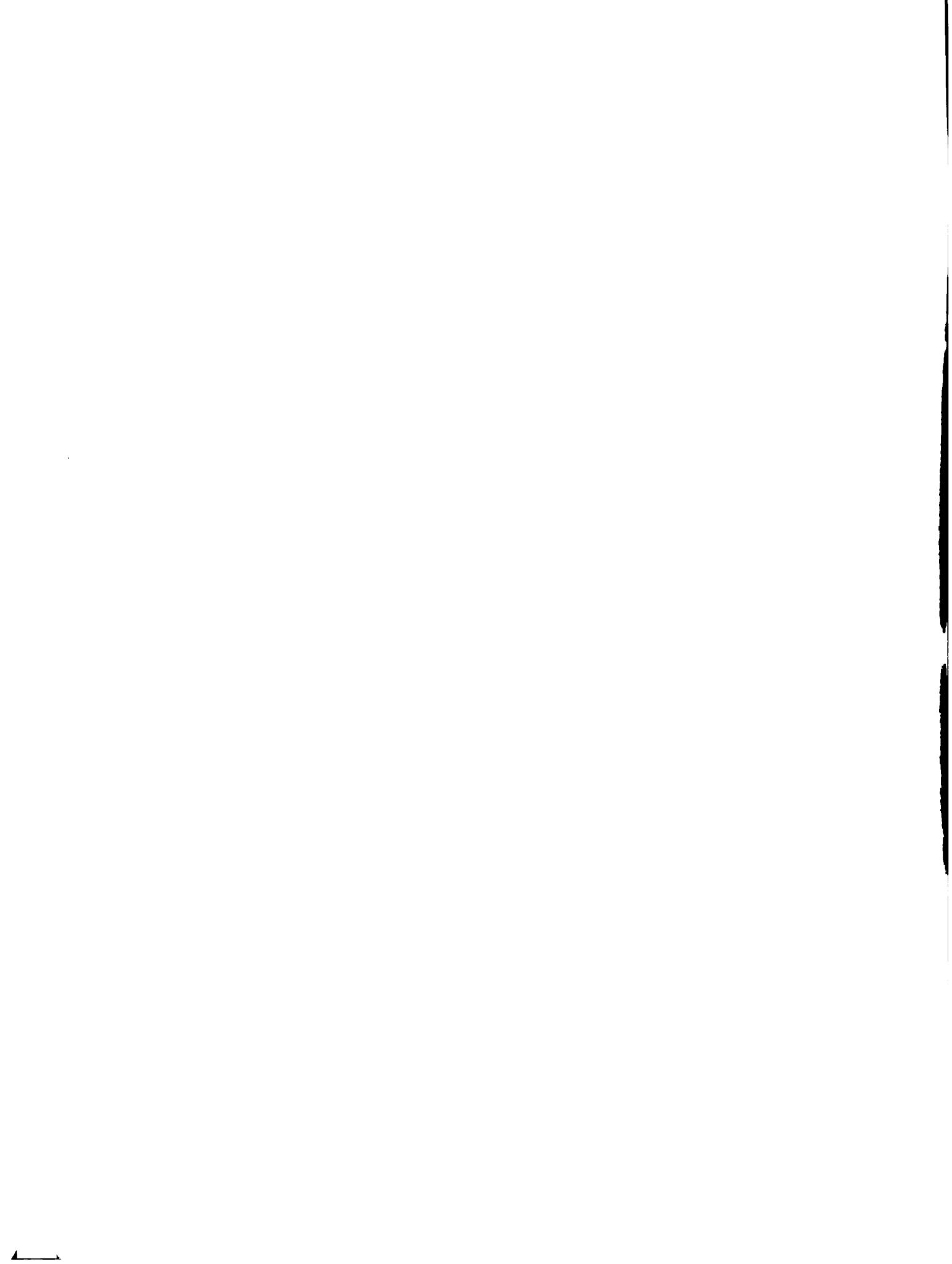
PHYSICS DEPARTMENT

PHYSICS 351

PROFESSOR

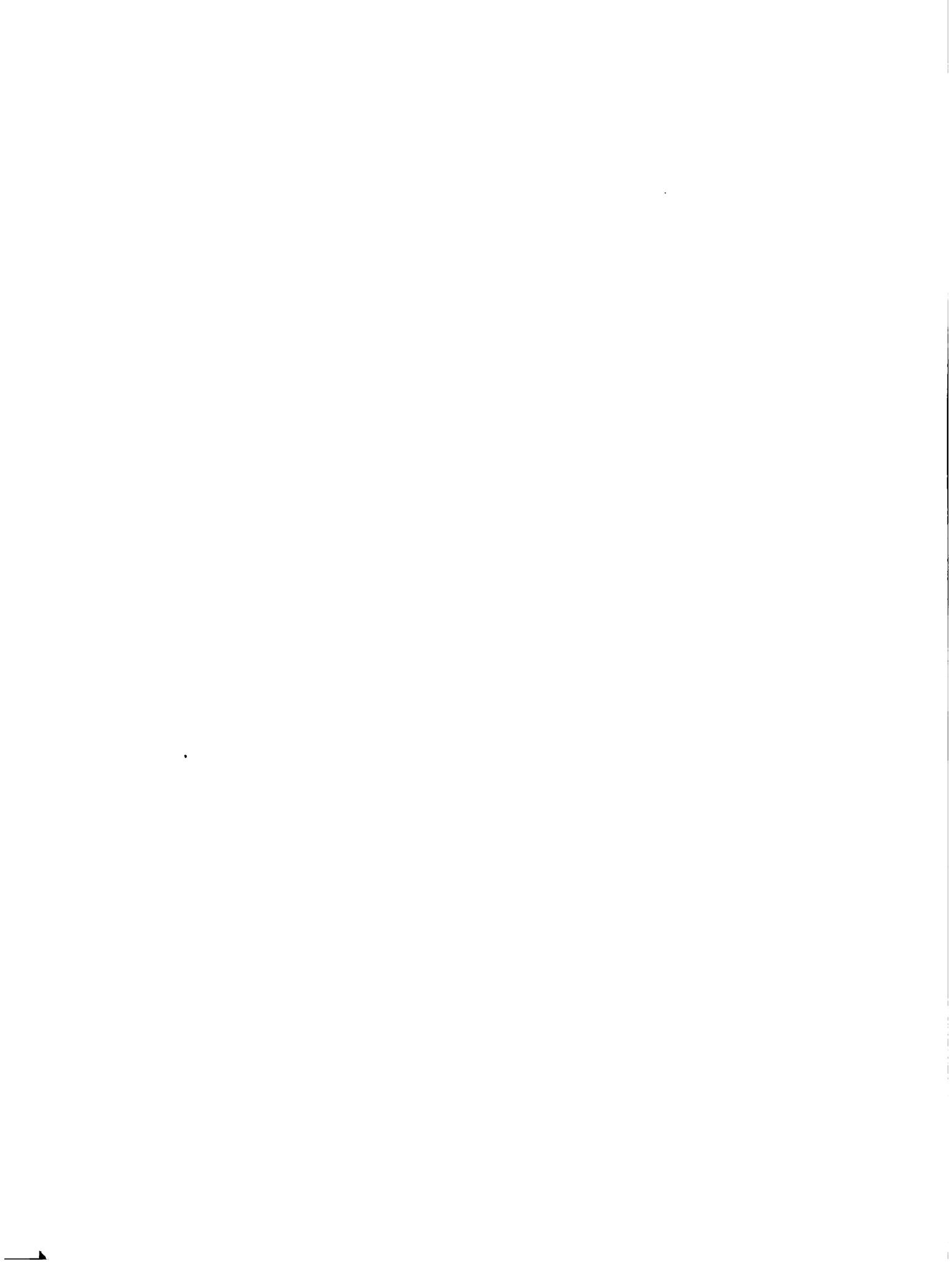


El Director General del IICA, Doctor José Emilio G. Araujo, pronuncia su discurso inaugural.





El Presidente de la República de Costa Rica, hace uso de la palabra en la Sesión Inaugural.



DISCURSO SWL DR. JOSE EMILIO G. ARAUJO, DIRECTOR GENERAL DEL IICA EN
EL ACTO INAUGURAL DE LA VII REUNION INTERAMERICANA DE EJECUTIVOS DE
REFORMA AGRARIA

Señoras y Señores:

Por primera vez se realiza en Costa Rica, en la Sede Central del IICA, una Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria. Bienvenidos a esta casa que es de ustedes y a este país, abanderado de la democracia y de la paz.

Hace trece años tuve el privilegio, recién ingresado al IICA, de asistir a la Primera Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria, realizada en Bogotá y Lima, en diciembre de 1965. Desde entonces he estado participando en todas las reuniones subsiguientes, compartiendo inquietudes e intercambiando ideas con todos los agraristas de América.

A través de este período he escuchado las declaraciones más hermosas por la promoción de los campesinos y me ha tocado asistir a los momentos estelares de la Reforma Agraria.

Del mismo modo, he tenido que escuchar las opiniones negativas de sectores que resisten el cambio y he tenido que presenciar la paralización y hasta el retroceso de algunos procesos de Reforma Agraria.

A los 17 años de haberse firmado en Uruguay la Carta de Punta del Este, que establecía aspiraciones y metas de una mejor distribución del ingreso y del mejoramiento de las condiciones de vida para la población del Continente en la década de los Sesenta, prevalecen en América numerosos cuadros de injusticia social tan dramáticos como los que aquella histórica Carta trataba de cambiar.

La Reforma Agraria, que se consideraba en aquella Carta uno de los instrumentos básicos de transformación económica y social del medio rural latinoamericano no se ha realizado con la decisión necesaria, sino en casos de excepción. Aunque la mayor parte de los países de la Región cuentan con instrumentos jurídicos para impulsar procesos de reforma agraria, a través de diversos canales su ejecución ha sido paralizada, temprana o tardíamente. Ustedes, mejor que yo, conocen los vaivenes a los que se ha expuesto la ejecución de estos programas, obligados a vencer trabas en lo jurídico, financiero, educacional, tecnológico, etcétera.

Frente a este cuadro se ha dicho con frecuencia que la Reforma Agraria ha fracasado en América Latina. Sin embargo, no parece justo hacer esta afirmación, porque a esta estrategia no se le han dado oportunidades para que tenga éxito.

Sigo creyendo, y en este sentido comparto la opinión expresada por los países en la XV Reunión de la F.A.O., realizada en el mes de agosto en Montevideo, de que la Reforma Agraria, la verdadera, salvo algunas excepciones, debe ser un prerrequisito para el desarrollo rural latinoamericano. Una condición necesaria para que la redistribución de la tierra contribuya a mejorar los niveles de vida de los beneficiarios y contribuya a aumentar la producción y la productividad, es el desarrollo de una agricultura empresarial campesina. Nuestros esfuerzos se seguirán orientando en tal sentido, en los países cuyas políticas gubernamentales dan lugar a la realización de estas acciones.

La Reforma Agraria no ha fracasado en América Latina y el Caribe. Su desarrollo solo se ha demorado. En un futuro no lejano volverá a resurgir como una necesidad indispensable para el desarrollo. Por esto, no podemos desperdiciar estos años de aparente letargo, sino aprovecharlos al máximo posible, para ir ganando experiencias y desplegar, cuando llegue el momento, el máximo de eficacia posible.

Uno de los campos en que debemos alcanzar mayor conocimiento y eficiencia, es el relativo a la creación y operación de una economía empresarial en que los campesinos y los actuales trabajadores del campo sin tierras, sean los protagonistas. Pero no podemos seguir pensando en las formas tradicionales de organización de la producción. Estas no posibilitan la participación de las mayorías de la población económicamente activa, de las áreas rurales, como lo requieren auténticos procesos de desarrollo rural. Su participación en las decisiones que las afecten, en la creación de riqueza, en la distribución de los bienes y servicios generados, en fin, en los diversos aspectos que involucran los procesos de desarrollo de un país, requieren la adopción de formas nuevas de organización que respondan a las condiciones histórico-regionales de cada país. De aquí surge el tema central propuesto para esta reunión: "La Empresa Social Agraria: Nuevos modelos alternativos para América Latina."

Numerosos países, tanto desarrollados como subdesarrollados, del mundo capitalista como del socialista, han venido experimentando diversas formas de organización empresarial, en las cuales los pequeños agricultores y trabajadores del campo sin tierras, desempeñan papeles de mayor relevancia. Es interesante observar que tanto en los países capitalistas como en los socialistas se viene afirmando la convicción de la necesidad de que los trabajadores y campesinos participen más activamente en las decisiones. La motivación fundamental en ambos mundos

parece ser la necesidad que sienten sus dirigentes, de comprometer de manera más definitiva a los miembros de las empresas en el aumento de la eficiencia, de la productividad y de la producción. Evidentemente estos son motivos de importancia. Pero para nosotros, además de estos motivos, se destacan aquellos que se desprenden de la necesidad de proveer vías eficientes para que estas capas numerosas de la población rural encuentren, dentro de estas mismas áreas, caminos para su realización como personas.

En este sentido nos encontramos identificados, con aquellas encíclicas sociales de la Iglesia, que pregonan la conveniencia de apartarse de la simple relación salarial para hacer participar a los obreros, campesinos, trabajadores del campo sin tierras, etcétera, en la propiedad, en la gestión, en los beneficios de la acción empresarial.

El estudio y el contacto con diversas experiencias nos alientan a emprender nuevos caminos en América Latina, en tal sentido. Se presenta ante nosotros un amplio espectro de posibilidades., que va desde las experiencias europeas, en materia de co-gestión empresarial y coparticipación en las utilidades, pasando por la creación de miles de empresas comunitarias campesinas, asociativas, en América Latina, particularmente en Colombia, Honduras, Perú y Panamá, hasta llegar a la misma conceptualización y ejecución limitada de las empresas de propiedad social en el Perú, y el impulso de empresas estatales en Guayana. Esta amplia gama nos lleva a un optimismo sano, en el sentido de que si bien existen obstáculos, hay formas prácticas de superarlos.

Nuestro enfoque en esta Reunión es pluralista, en cuanto se plantean alternativas y presentan ejemplos de los modelos de empresa social agraria que se deriva de los procesos de reforma agraria y otros que sin realizar reforma agraria pueden tener viabilidad política en el continente, tales como las empresas estatales y privadas modificadas o empresas mixtas (estatal-privadas) que tengan su ingrediente de participación de los trabajadores en las utilidades y en la gestión.

Creemos que este es un camino que permite avanzar hacia distintas formas de democracia económica que harán más viable y fructífera la libertad política.

Decía anteriormente que estamos conscientes de que desarrollar el tipo de empresa aquí propuesto constituye un largo camino por recorrer. Por eso hay que promover la idea, crear una conciencia nacional para que se asimile y acepte la innovación, definir su marco jurídico institucional, adaptar la legislación, y estudiar nuevos elementos gerenciales. También será necesario realizar un proceso de capacitación de los empresarios y de los campesinos y de mejoramiento de su organización.

El IICA está consciente de los problemas que hay que afrontar y de los esfuerzos que hay que realizar. Sin embargo, si ustedes y los

gobiernos aceptan este planteamiento, nosotros comprometemos nuestro apoyo institucional. Son ustedes los que tienen la palabra. Son numerosos los casos en los que el IICA está cooperando, a pedido de los países, en esta esfera de acción. Un caso que es pertinente mencionar es el de las empresas asociativas de autogestión campesina en la región de la Hacienda "El Coyolar", donde el Gobierno de Costa Rica ha tomado la decisión, a los más altos niveles, de constituir en forma de empresas asociativas la explotación agrícola de predios que comprenden aproximadamente 15.000 hectáreas. Crear este tipo de empresas requiere **decisión** y coraje, por parte de los gobernantes, porque son muchos los frutos esperados y algunas las dudas que tenemos sobre diversos aspectos relativos al funcionamiento y operacionalización de estas modalidades empresariales. Sin embargo, la actuación a nivel internacional del IICA, le permite conocer numerosas experiencias similares, problemas, formas de enfocarlos conforme a las características específicas de cada contexto. Gracias a ello podemos colocar nuestra experiencia al servicio de proyectos como el mencionado.

Lo propio ocurre con el Proyecto de empresas juveniles agropecuarias, con el cual el Gobierno Costarricense ha comprometido también sus esfuerzos y recursos. Cuando espíritu innovador, como el del Gobierno Costarricense se presenta, renovamos nuestra fe en que los países de la Patria Grande de Bolívar, San Martín, O'guieris, Martí, Juárez y Bonifacio serán capaces de brindar al mundo, modelos de organización social de interesante adopción. Nos sentimos, con ustedes, creadores de una sociedad nueva, cuya dimensión exacta lógicamente no conocemos, pero que sabemos será, sin lugar a dudas, muy superior a la actual.

Una de nuestras aspiraciones es que ustedes se pronuncien sobre los planteamientos que hacemos aquí y que se haran en el curso de la reunión con los trabajos preparados por ustedes y el IICA. Si estos son aceptados en principio, esperamos nos den directivas para el trabajo futuro del IICA en este campo, al igual que nos las han dado en otras reuniones similares.

Señor Presidente de la República, señores delegados: Una vez más quiero hacer patente mi profundo reconocimiento por la presencia de ustedes en este Acto y ratificarles nuestra posición de compromiso con el desarrollo de sus países.

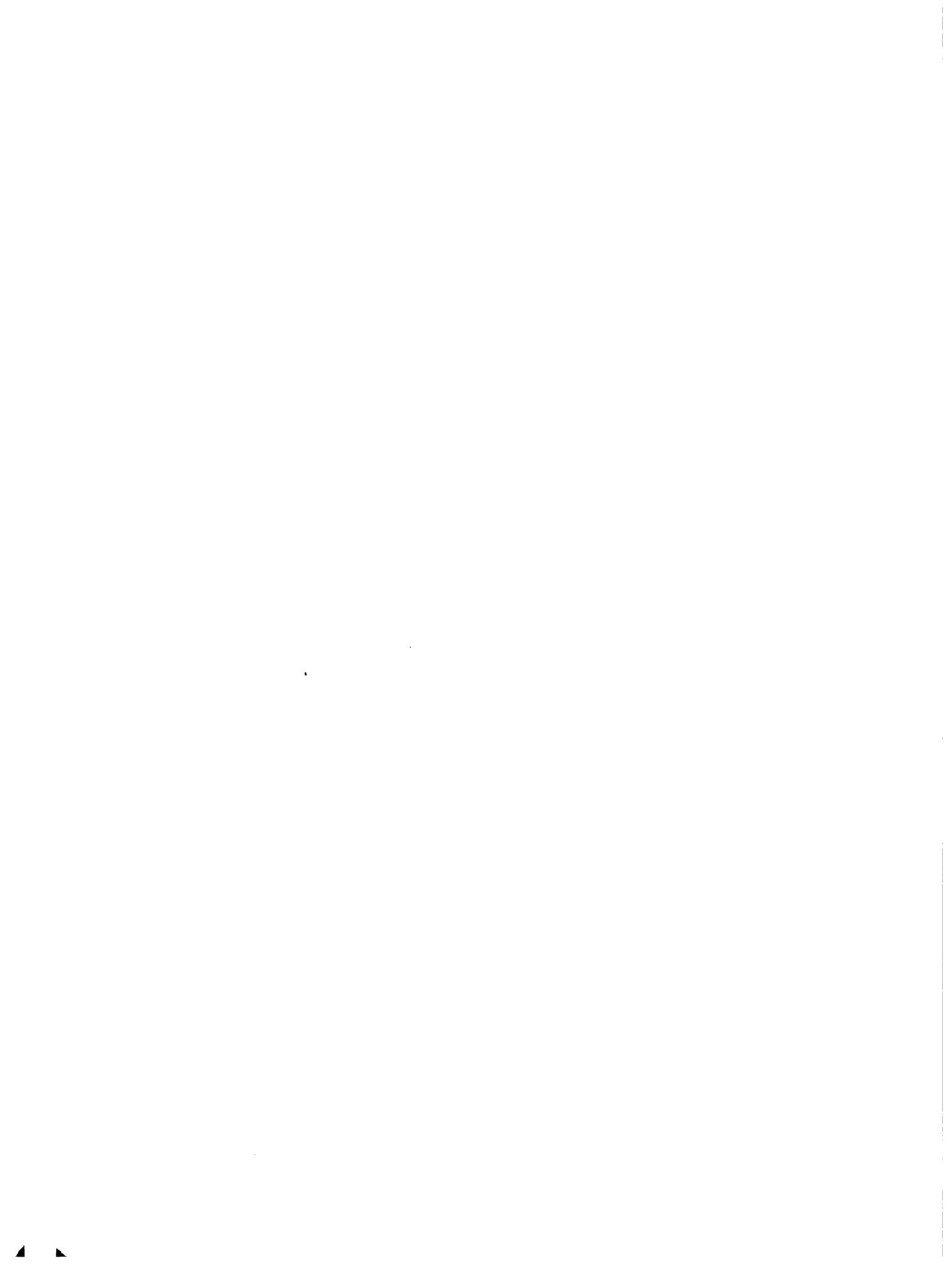
Que esta reunión sea una ocasión propicia para discutir nuestros problemas en un ambiente serio y cordial y que el resultado de las deliberaciones sea una esperanza más para la promoción de los Campesinos de América.

Muchas gracias

6 de noviembre de 1978.

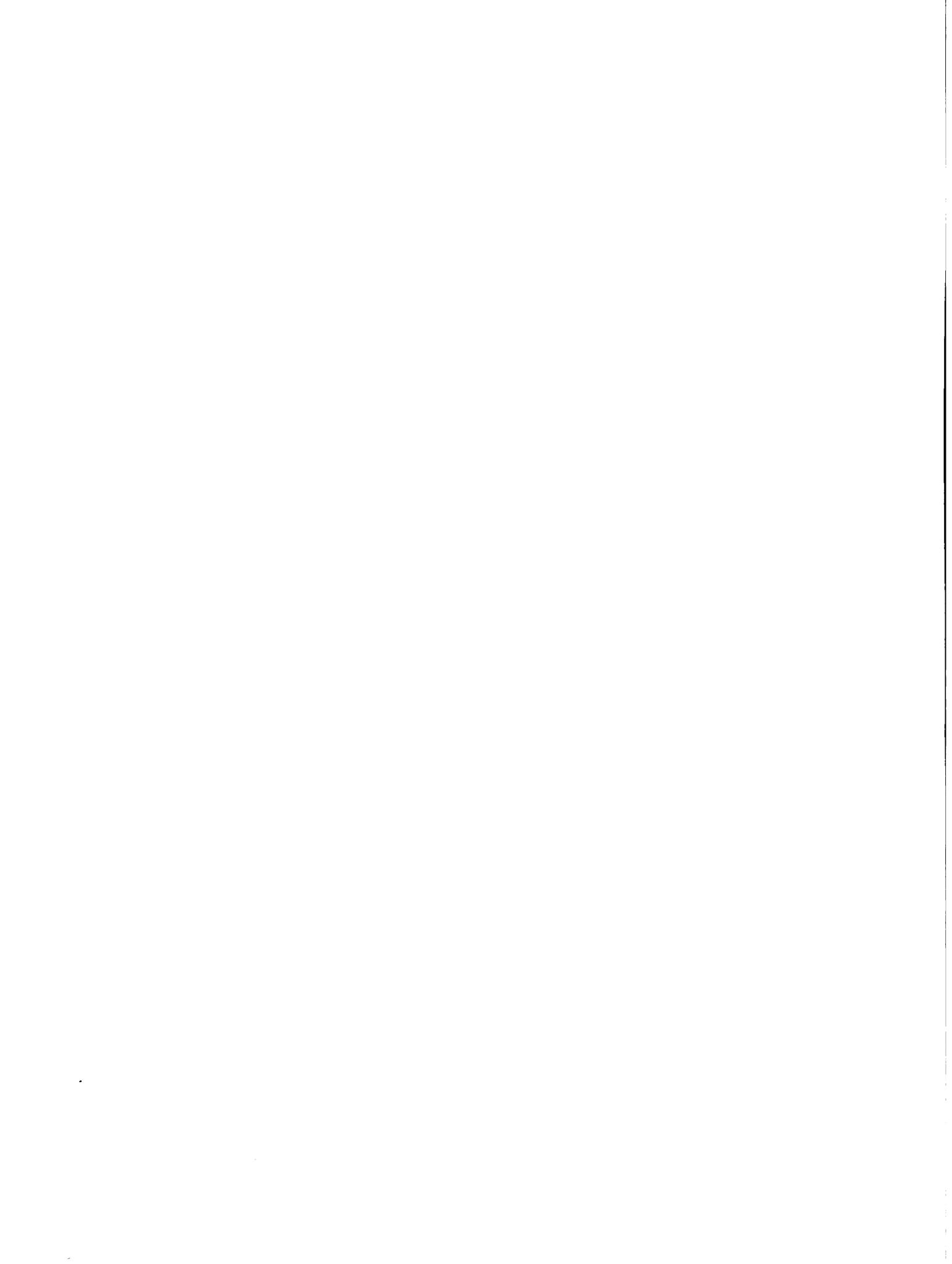


Personas que presidieron la Mesa Directiva, en oportunidad de pronunciar su discurso inaugural el Presidente de la de Costa Rica. De izquierda a derecha el Coordinador de la Reunión, Ing. Leopoldo Sandoval, Vicepresidente, 1°, Ing. Ferrer Galván; Presidente, Prof. José J. Muñoz Bustos; Presidente de la República de Costa Rica, Vicepresidente 2°, José Gómez Hermida y Relator, Jaime Calderón.





Exposición del Dirigente Campesino Hondureño, Efraín Díaz Galea (al centro).



SALUDO Y MENSAJE DEL SEÑOR PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

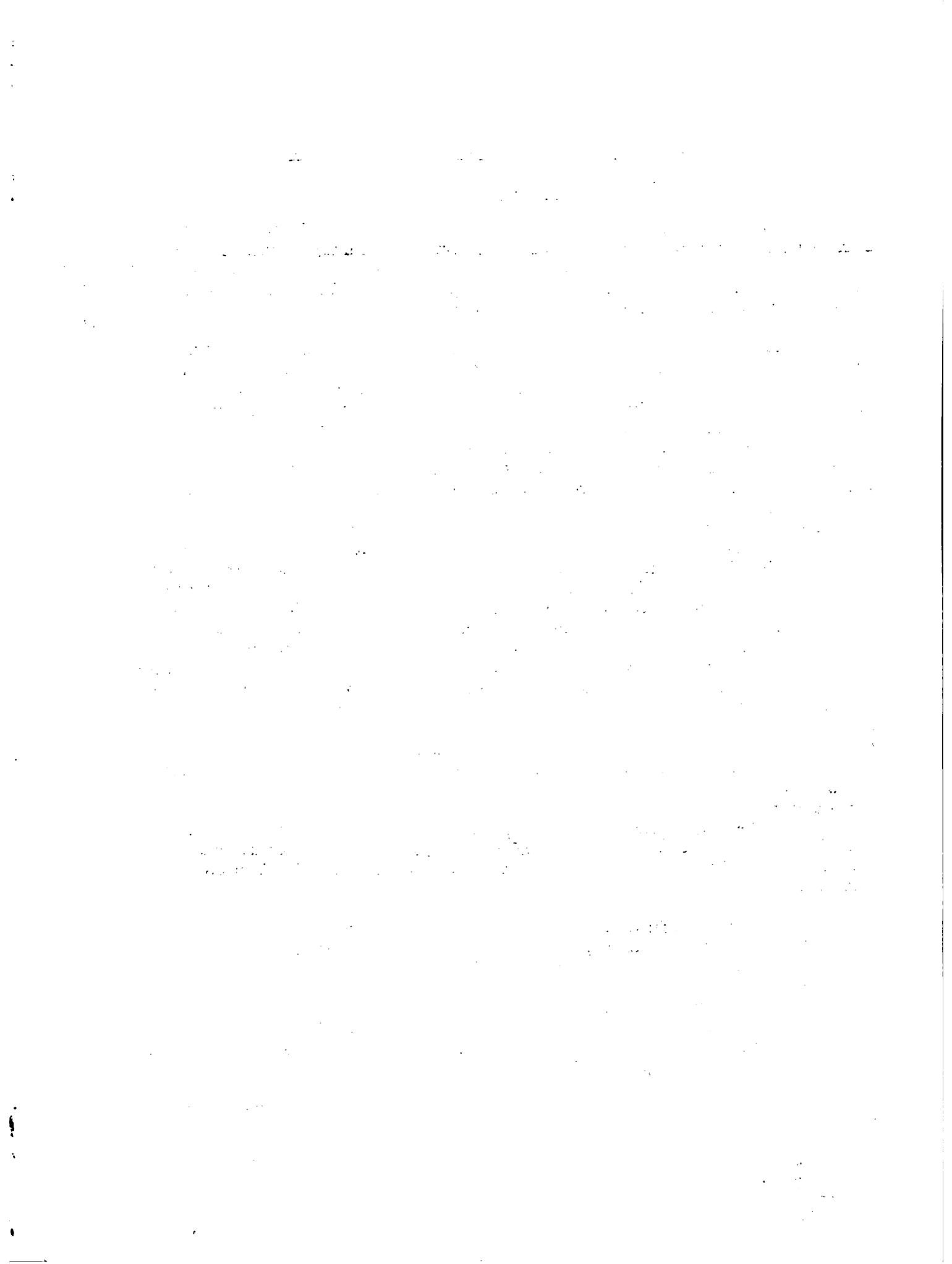
LICENCIADO RODRIGO CARAZO ODIO

Muy buenas tardes distinguidas autoridades de esta Séptima Reunión, excelentísimos integrantes del cuerpo diplomático, participantes todos: Nuestra complacencia por su presencia en Costa Rica se podría expresar diciendo que la responsabilidad que se conjuga de ese intercambio de opiniones de nuestros pueblos es siempre grande.

América Latina, la América subdesarrollada ó en proceso de desarrollo, como dicen algunos se caracteriza por una serie de conflictos fundamentales que por obvios parecieran también ser olvidados. Vivimos un constante proceso de imitación que nos lleva en el mejor de los casos al olvido de nuestros problemas fundamentales; un desarrollo urbano aparatoso y abierto frente a un pauperismo rural espantoso y cerrado; nuestras urbes se coclean en muchos casos con las grandes urbes del resto del mundo y allí la civilización, puesto entre comillas, compete abiertamente con las de aquellas naciones a las cuales imitamos; nuestra gente en su afán de imitación cobra frente al modelo de todo lo importado, la manifestación clara de sus aspiraciones y tiene tan intensas aspiraciones de lo importado que olvida la esencia misma de su razón de ser. La economía de nuestros países depende no solo de la capacidad creadora de la gente sino del correcto aprovechamiento de nuestros recursos y hemos sido ciegos a ese aprovechamiento dejando que, a lo largo de decenas de años, muchas de las riquezas de nuestro continente permanezcan separadas de la mano creadora del hombre y por lo tanto ausentes en la producción de riquezas. Ese pauperismo agrario que constituye el lastre fundamental del proceso de desarrollo de América Latina es producto de nuestra propia actitud de indiferencia frente a la tecnificación de las tareas del campo, y se mantiene viva en razón de la ignorancia hacia procesos de cambio que podrían permitir que los instrumentos de creación de riqueza pudiesen estar activos en forma permanente.

Entonces cerramos ojos y oídos, entendimiento y voluntad, a ciertas fórmulas que indiscutiblemente podrían ser por lo menos experimentadas para lograr, a través de ellas la posibilidad del desarrollo de nuestras naciones.

Yo me siento profundamente complacido de saber que Ustedes van a hablar acá de las experiencias habidas en materia de desarrollo de la Empresa Agraria comunitaria. Me siento optimista de que un grupo distinguido de hombres de trabajo y de pensadores del Continente Americano, analicen esa experiencia por que precisamente de la empresa agraria social depende el bienestar y la eliminación de la ignorancia de los grandes sectores de nuestra población, según el entender de quién les habla. Pero es necesario sacudirse una serie de prejuicios, una serie de ideas fijas que nos han aferrado a conceptos equivocados que permiten la repetición año tras año de los mismos errores, los conceptos que inspiraron la Reforma Agraria hace 17 años deberían haber sido sometidos a revisión constante y a cambios fundamentales para que no se repita en forma sistemática la equivocación a que



LA EMPRESA SOCIAL AGRARIA

NUOVOS MODELOS ALTERNATIVOS PARA AMERICA LATINA*

La presente exposición tiene por objeto identificar y analizar brevemente las principales alternativas de organización de la producción que se presentan para el agro latinoamericano con la finalidad de favorecer procesos de desarrollo rural caracterizados por oportunidades crecientes de acceso a bienes y servicios, dentro de un marco de justicia social y de libertad.

Las ideas centrales que orientarán el contenido de la exposición son las siguientes:

LA ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA EN LA AMÉRICA LATINA CONSTITUYE UN OBSTÁCULO DE GRAN IMPORTANCIA PARA EL DESARROLLO RURAL.

ANTE EL OBSTÁCULO QUE REPRESENTAN LAS FORMAS PREDOMINANTES DE ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, SE PRESENTAN DIVERSAS OPCIONES DE ORGANIZACIÓN QUE OFRECEN MAYORES POSIBILIDADES PARA UN DESARROLLO RURAL DE AMPLIA COBERTURA.

A NUESTRO ENTENDER, LA AUTODETERMINACIÓN CONSTITUYE EL INGREDIENTE MÁS IMPORTANTE PARA POSIBILITAR PROCESOS DE DESARROLLO CARACTERIZADOS POR OPORTUNIDADES CRECIENTES DE ACCESO A BIENES Y SERVICIOS, DENTRO DE UN MARCO DE JUSTICIA SOCIAL Y DE LIBERTAD. POR ESTO, LA EMPRESA CON CONTENIDOS AUTOGESTIONARIOS SE CONSTITUYE EN LA PRIMERA OPCIÓN.

LA CONSTITUCIÓN Y OPERACIÓN DE EMPRESAS AUTOGESTIONARIAS PROVEE UN PUNTO DE PARTIDA IMPORTANTÍSIMO PARA DEFINIR UN MODO DE ORGANIZACIÓN SOCIAL QUE SUPERE LAS LIMITACIONES DEL CAPITALISMO Y EL SOCIALISMO BUROCRÁTICO.

CUANDO LAS CONDICIONES POLÍTICAS NO PERMITEN LO ANTERIOR, OTRAS FORMAS ORGANIZATIVAS, TALES COMO LAS EMPRESAS DE COGESTIÓN O LAS EMPRESAS ESTATALES, TRANSITORIAS O MODIFICADAS SE TORNARÁN PREFERENTES, EN COMPARACIÓN CON LAS FORMAS TRADICIONALES.

Este trabajo pretende únicamente plantear una idea central, servir de introducción a los otros temas que se presentarán a continuación, analizar algunos casos de América Latina y el Caribe, y un caso externo al hemisferio y abrir el debate para escuchar las opiniones de los señores Ejecutivos de Reforma Agraria del continente sobre los temas planteados.

*Ing. Leopoldo Sandoval y el Dr. Ernesto S. Liboreiro.

1. LA ORGANIZACION ACTUAL DE LA PRODUCCION AGROPECUARIA EN LA AMERICA LATINA Y EL CARIBE.

Corresponde analizar en esta sección, en primer lugar, las premisas fundamentales de la organización actual de la producción agropecuaria en los países de la región.

La primera, es que la mayoría de los medios de producción, la tierra y el capital, son de propiedad privada. Los recursos de propiedad estatal que se encuentran asignados a la producción agropecuaria son bastante escasos en casi la totalidad de los países de la región. Cuba constituye la única excepción de importnacia en la región. La propiedad social de los medios de producción, entendiendo por esta la propiedad ejercida por una comunidad o un sector de la actividad económica sobre ciertos recursos en forma mancomunada, constituye también una excepción, de menor envergadura aún que la propiedad estatal. Quizás el país en el cual haya asumido mayor importancia sea el Perú, durante la década actual.

De la propiedad privada se desprenden tres derechos fundamentales: la capacidad de disponer de los bienes (venderlos, cederlos, hipotecarlos, darlos en herencia, etc.), usarlos y usufructuarlos. Estos derechos consagrados en la legislación de los países proveen la garantía, por parte del Estado, de que tales derechos serán respetados en nuestros países. La legitimización de los mismos se ha consagrado también en otros campos como el de la economía, donde la formulación de la teoría clásica y su prolongación, la neoclásica, proveen la argumentación teórica de que tierra, trabajo y capital, contribuyen en la generación del producto y, por tal circunstancia, son acreedores a su retribución.

La segunda premisa de importancia es que los tres factores de producción se transan, negocian en el mercado, conforme a las condiciones imperantes en la demanda y la oferta. La retribución que recibe cada factor estaría en función del valor que es capaz de generar al participar en la producción una cantidad determinada de ese factor. Existen, en principio, entonces, dos elementos que juegan en esta retribución la capacidad de generar valor (cantidad de producto multiplicada por precio del mismo) y la disponibilidad de ese factor. Una elevada productividad tendería a resultar en alta retribución pecuaria, lo mismo que una pequeña disponibilidad. Por el contrario, baja productividad y gran abundancia redundarían en niveles bajos de retribución. Es sabido que existen gran cantidad de restricciones al empleo estricto de esta teoría, pero en términos generales constituye una herramienta conceptual que permite justificar lo que en los hechos se decide.

Uno de los corolarios de esta segunda premisa es que el trabajo, la fuerza de trabajo, se comercia como otra mercancía cualquiera. Supuestamente la persona que aporta su fuerza de trabajo es libre y capaz de vender una capacidad que controla, que es su fuerza de trabajo. El puede vender o no, hipotéticamente, su fuerza de trabajo. Si decide venderla, ella se negocia en el mercado como cualquier otro bien o servicio. Cualquiera sea el precio que obtiene, el que aporta su fuerza de trabajo, la sociedad lo considera jurídica y económicamente aceptable, sin importar su nivel, ya que se parte del supuesto de la separabilidad de la fuerza de trabajo con respecto al que la posee.

La tercera premisa es que la cantidad de tierras con vocación para usos agrosilvopastoriles es limitada y que el capital, aunque en expansión, es escaso. De esta circunstancia se deriva para los propietarios de estos medios poder económico y político. Ellos tienen poder para establecer el marco jurídico que legitima su acción, además de otros poderes como el de impartir una enseñanza, a nivel de la economía, por ejemplo, que legitime, como ya se dijo, la forma de distribución de los excedentes económicos que se generan. El poder económico y político disponibles permiten imponer retribuciones bajas para los proveedores de mano de obra, calificada o no. Esta circunstancia se ve fortalecida si se presenta abundancia de mano de obra, si los proveedores de esta están desorganizados, si las técnicas empleadas permiten bajos niveles de productividad física de mano de obra y si los precios de los bienes que se obtienen con esta fuerza de trabajo son relativamente bajos.

La cuarta premisa consiste en que la propiedad de los medios de producción en las áreas rurales, al igual que en las urbanas, está concentrada. En la inmensa mayoría de los países de la región se presenta una notable dicotomía. Por un lado, una minoría de personas controla el mayor porcentaje de la tierra, y por el otro, una mayoría de la población rural económicamente activa controla porcentajes pequeños de tierra.

Como puede analizarse en el Cuadro 1, dentro de los países con una distribución polarizada de las tierras, se encuentran diferencias. En algunos de ellos la polarización es más evidente concentrándose porcentajes superiores al 50% solamente en el estrato de explotaciones con menos de 5Has., a la par que las unidades de 500Has. o más, comprenden más del 50% de la superficie. En otros, se requiere agrupar a explotaciones con más de 5Has., por un lado y menos de 500, por el otro, para llegar a reunir respectivamente más del 50% de las explotaciones y del 50% de la superficie.

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that this is essential for ensuring transparency and accountability in the organization's operations.

2. The second part of the document outlines the various methods and tools used to collect and analyze data. It highlights the need for consistent data collection procedures and the use of advanced analytical techniques to derive meaningful insights from the data.

3. The third part of the document focuses on the role of technology in data management and analysis. It discusses how modern software solutions can streamline data collection, storage, and analysis, thereby improving efficiency and accuracy.

4. The fourth part of the document addresses the challenges associated with data management, such as data quality, security, and privacy. It provides strategies to mitigate these risks and ensure that the data remains reliable and secure.

5. The fifth part of the document discusses the importance of data governance and the role of a data governance committee. It outlines the key principles of data governance, including data quality, data security, and data privacy.

6. The sixth part of the document provides a detailed overview of the data management process, from data collection to data analysis and reporting. It includes a flowchart illustrating the process and the roles of various stakeholders involved.

7. The seventh part of the document discusses the importance of data literacy and the need for training and development programs. It emphasizes that all employees should have a basic understanding of data management and analysis to make informed decisions.

8. The eighth part of the document provides a summary of the key findings and recommendations. It highlights the need for a comprehensive data management strategy and the importance of ongoing monitoring and evaluation.

9. The ninth part of the document includes a list of references and a glossary of key terms. The references include books, articles, and reports related to data management and analysis. The glossary defines key terms used throughout the document.

10. The tenth part of the document is a conclusion that summarizes the main points of the document and provides a final thought on the importance of data management in the modern business environment.

Además, una porción de la población rural económicamente activa solamente controla su fuerza de trabajo, encontrándose desprovista del control de medios de producción. Conviene hacer notar que esta población, que podría denominarse como trabajadores del Campo Sin Tierras (TCST) está creciendo en comparación con la masa de campesinos (C). Los datos disponibles permiten ver que en la actualidad, la cantidad de TCST es superior a la de C; esto puede observarse en la última columna del Cuadro 2.

Una quinta premisa, de extraordinaria importancia, la constituye la búsqueda del lucro con la finalidad de satisfacer las necesidades y aspiraciones de los propietarios de los medios de producción. La organización de la producción se orienta fundamentalmente por la búsqueda de este objetivo. Habiéndose otorgado el Premio Nóbel de Economía a Herbert Simon por sus contribuciones en el campo de la economía empresarial, dentro del mundo capitalista, y habiendo este expuesto con claridad que además del objetivo de maximización de beneficios, existen otros que juegan un papel de importancia, no puede dejar de efectuarse un comentario breve en este sentido. Es cierto que algunos objetivos como la búsqueda de prestigio constituyen otra de las consideraciones de relevancia en la acción de las empresas modernas. Otras, como la búsqueda de estabilidad, el mantenimiento de buenas relaciones con la comunidad en la que actúan, evitar una concentración excesiva en la rama en que operan, etc., pueden no ser consistentes con la maximización de beneficios en el corto plazo pero si lo son con el alcance de este objetivo en el largo plazo. Muchos de estos objetivos, aparentemente no económicos, pueden traducirse en objetivos económicos, como argumentan numerosos autores, entre ellos algunos receptores también del Premio Nóbel de Economía en años anteriores. Sintetizando, nadie ha podido cuestionar de manera significativa hasta el momento el rol primordial que tiene la búsqueda del beneficio como motor de la actividad económica en las economías capitalistas.

De las anteriores premisas se derivan una serie de consecuencias de gran envergadura, a saber:

- a. Carencia de poder de decisión de la mayoría de la población rural económicamente activa en los asuntos que la afectan. El derecho de uso conferido a los propietarios de la tierra y del capital les otorga facultades para decidir sobre qué, cómo, con qué, cuándo, dónde y para quién producir. Ellos seleccionan los productos, las técnicas, los insumos, la época de siembra y recolección, los lugares.

/

CUADRO 2. Relación entre Trabajadores del Campo sin Tierras y Campesinos en países seleccionados de América Latina y El Caribe.

PAIS	TRABAJADORES DEL CAMPO SIN TIERRA (1)	EXPLOTACIONES CON MENOS DE 5 HAS. (2)	COCIENTE ENTRE (1) y (2)
Argentina	732.250 (1970)	71.814 (1960)	10.2
Uruguay	99.476 (1963) (3)	12.769 (1960) (4)	7.8
Costa Rica	121.043 (1973)	27.925 (1960) ((5)	4.3
Chile	348.700 (1970)	123.693 (1960)	2.8
México	2.499.454 (1970)	899.108 (1960)	2.8
Nicaragua	109.960 (1971)	51.936 (1960) (5)	2.1
Venezuela	287.000 (1969)	155.617 (1960)	1.8
Colombia	1.158.000 (1969)	700.225 (1970)	1.7
Guatemala	477.020 (1973)	312.857 (1960) (6)	1.5
Brasil	3.330.132 (1970)	2.525.982 (1970) (7)	1.3
El Salvador	309.265 (1971)	236.751 (1970)	1.3
Honduras	138.000 (1969)	120.441 (1960) (5)	1.1
Panamá	39.120 (1970)	41.307 (1970)	0.9
Jamaica	72.000 (1969)	172.174 (1970) (8)	0.4
Perú	279.215 (1970)	708.217 (1969)	0.4

FUENTES: Cuadros I y II del Anexo Estadístico.

NOTAS:

- (1) Los años que figura a la derecha de las cifras corresponden a la fecha del dato.
- (2) Idem que (1).
- (3) Solo que contemplan empleados y obreros, debido a la falta de información.
- (4) Explotaciones de 1 a 4 Has.
- (5) Explotaciones entre 0.70 y 7 Has.
- (6) Explotaciones entre 0.69 y 3.5 Has.
- (7) El dato corresponde a explotaciones con menos de 10 Has.
- (8) Explotaciones entre 0.4 y 4.04 Has.

y los destinos de la producción. De manera semejante, el derecho de usufructo les confiere, en los hechos, el poder de decidir si las utilidades se destinan a inversión o a consumo, a qué tipos de inversión, etc.

Aunque bastante se ha hablado de las limitaciones que deberían colocarse al ejercicio absoluto de los derechos de la propiedad, en los hechos, el ejercicio responsable de la propiedad ha quedado sujeto al libre albedrío de los propietarios. A pesar de las recomendaciones contenidas en Encíclicas y otros documentos de la Iglesia Católica sobre la "función social" de la propiedad y de que diversas legislaciones de nuestras países han incorporado este concepto, puede afirmarse, con escaso margen de error, que nunca se la ha tomado seriamente. Ha sido utilizada más bien como una defensa contra aquellos que atentan contra el ejercicio de los derechos absolutos de la propiedad y contra los que pretenden abolirla. La depredación de los bosques, contaminación de cauces de agua, carencia de utilización de prácticas de conservación de los suelos y la no utilización de las tierras son algunos ejemplos de la falta de atención al concepto de la "función social de la propiedad".

Puede decirse que más de un tercio de la población económicamente activa agrícola no participa en modo alguno en las decisiones referentes a la producción agropecuaria y su comercialización, ya que los TCST representan, conforme a los datos del Cuadro I del Anexo, aproximadamente el 36% de tal población y de que, por definición no controlan tierras.

A esto se debe agregar el elevado porcentaje de la población económicamente activa agrícola, que representan los agricultores que controlan menos de 5Has. Si bien ellos controlan tierra, la cantidad y calidad de ella los circunscribe a un poder de decisión sumamente limitado, tan cercenado, en muchos casos, que terminarán desapareciendo como pequeños agricultores para convertirse en TCST, según lo revelan las estadísticas. Sorprende comprobar que en Haití el 96% de las explotaciones tenía en 1971 menos de 5Has. y que el 58.5% de las explotaciones totales tenía menos de 1Ha. Algo semejante, aunque no tan grave, ocurre en República Dominicana, donde las explotaciones con menos de 1 y de 5Has. representaron en 1960 el 44.3 y el 85.5% respectivamente.

(Ver cuadro 1).

/

Aunque no se tienen estadísticas sobre la distribución del capital, según el tamaño de las explotaciones (medido en cantidades de tierras), existen evidencias que inducen a creer que existe una correlación estrecha entre la posesión del recursos tierra y el de otros medios de producción.

El poder de decisión en lo referente a la producción agro.pecuaria, está localizado de manera muy acentuada en aquellos grupos sociales que concentran la mayor parte de los medios de producción, No hace falta enfatizar que estos grupos sociales constituyen una minoría entre la población económicamente activa agrícola (PEAA).

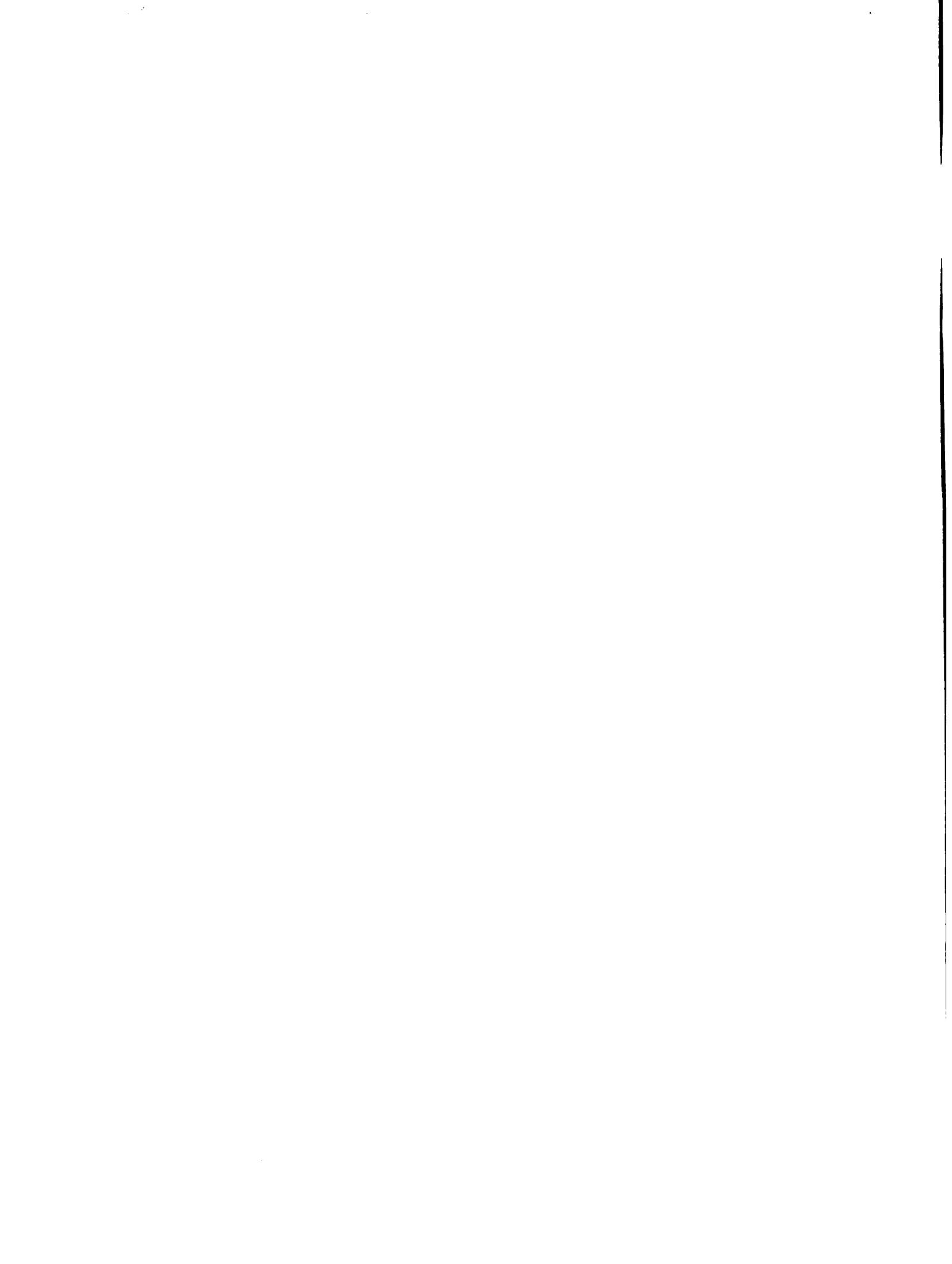
- b. El escaso poder de decisión que tiene la mayoría de la PEAA, en lo referente a la producción, se verifica también en lo atinente a la participación que tiene en el ingreso agrario total. Lamentablemente la información sobre distribución de los ingresos en el interior del sector agrario no es abundante como para proveer datos actualizados. Sin embargo, la situación no ha cambiado de manera significativa para la mayoría de los países contenidos en el Cuadro 3. El único caso de un cambio de importancia en la distribución es el del Perú.

El Cuadro mencionado informa de la desigual distribución de los ingresos en el agro, Para no cansar con detalles, para cada país, pueden observarse los totales para cada uno de los tres estratos definidos. El grupo de subsistencia, que comprenden el 65% de la población económicamente activa en la agricultura, en 1965 recibía solamente el 28,2% del ingreso agrario total. En el opuesto, el grupo de altos ingresos, que solamente abarcaba el 1,8% de la citada población, percibía el 19.6% del ingreso.

Otra forma más simple para determinar la desigual participación en la distribución de los ingresos es comparar los promedios de ingresos para agricultores de diferentes estratos, Si se toma el promedio de los países del Cuadro, el ingreso promedio de los trabajadores del grupo de altos ingresos (7,195,7) representa 25 veces el promedio (287,4) del grupo de subsistencia. Tomando el país que se encuentra al tope de la tabla, la relación de ingresos, entre el promedio del grupo de altos ingresos y el de susbsistencia, es de 97. Es interesante

CUADRO 3: América Latina (10 países): Distribución del ingreso agrario por grupos de la población económicamente activa, 1965.

PAIS	POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA EN EL AGRO		INGRESO AGRARIO TOTAL		
	PORCENTAJE	MILES DE PERSONAS	PORCENTAJE	MILLONES DE DOLARES	POR TRABAJADORES (DOLARES)
<u>GRUPO DE SUBSISTENCIA</u>					
Argentina	10.0	142.0	1.9	59.9	421.8
Brasil	70.0	9,030.0	39.4	2,829.7	313.4
Colombia	40.0	1,080.0	21.2	409.8	379.4
Costa Rica	50.0	119.0	23.5	48.7	409.2
Ecuador	80.0	752.0	29.6	140.6	187.
El Salvador	80.0	424.0	39.7	109.2	257.2
México	70.0	4,396.0	31.0	1,250.9	256.0
Perú	85.0	1,600.5	40.0	351.2	216.3
Uruguay	20.0	38.0	5.0	19.3	507.9
Venezuela	70.0	595.0	30.5	147.0	247.1
Total	<u>65.0</u>	<u>18,672.5</u>	<u>28.2</u>	<u>5,366.3</u>	<u>297.1</u>
<u>GRUPO INTERMEDIO</u>					
Argentina	89.0	1,263.8	79.6	2,511.4	1,037.2
Brasil	29.0	3,741.0	41.6	2,987.7	798.6
Colombia	57.4	1,549.8	63.5	1,227.5	792.0
Costa Rica	48.4	115.2	44.4	91.9	707.7
Ecuador	17.7	166.4	35.7	169.6	1,019.2
El Salvador	18.4	97.5	30.7	84.4	865.6
México	27.0	1,884.6	49.5	1,997.3	1,059.8
Perú	13.0	245.7	30.0	263.4	1,072.0
Uruguay	76.7	145.7	81.3	313.0	2,145.2
Venezuela	28.1	238.8	50.9	274.3	1,148.7
Total	<u>33.0</u>	<u>9,448.5</u>	<u>52.2</u>	<u>9,920.5</u>	<u>1,050.0</u>
<u>GRUPO DE ALTOS INGRESOS</u>					
Argentina	1.0	14.2	18.5	583.7	41,105.6
Brasil	1.0	129.0	19.0	1,364.6	10,579.1
Colombia	2.6	70.2	15.3	295.7	4,212.2
Costa Rica	1.6	3.8	32.1	66.4	17,473.7
Ecuador	2.3	21.6	34.7	164.8	7,629.6
El Salvador	1.6	8.5	29.6	81.4	9,576.5
México	3.0	209.4	19.5	786.8	3,737.4
Perú	2.0	37.8	30.0	263.4	6,908.3
Uruguay	3.3	6.3	13.7	52.7	8,365.1
Venezuela	1.9	16.2	12.6	60.7	3,716.9
Total	<u>1.8</u>	<u>517.0</u>	<u>19.6</u>	<u>3,720.2</u>	<u>7,105.7</u>



comparar estas relaciones con las imperantes en otros países que tienen organizaciones de la producción diferentes: empresas autogestionarias de Mondragón en España: 1 a 3; empresas autogestionarias de Yugoslavia: 1 a 6; U.R.S.S.: 1 a 12; Israel: 1 a 7; y China Popular: 1 a 3.

- c. Las condiciones de vida de grupos importantísimos de la población rural se ven seriamente afectadas también por las premisas identificadas anteriormente. La vigencia de la propiedad privada, la concentración de los medios de producción, el poder derivado de esta concentración y la búsqueda de su propio beneficio, por parte de los que concentran los medios de producción, conduce a deficientes condiciones de educación, salud, nutrición, vivienda, recreación, etc. para grandes masas de la población rural. Aunque la situación varía de país a país no existe país en la región que pueda refutar la existencia de condiciones de pobreza generalizadas, o al menos concentradas en algunas áreas.
- d. Falta de correspondencia entre las necesidades básicas de la población y la composición de la oferta global. En otras palabras, el aparatoproductivo del sector agrario (y también el del resto de la economía) no está orientado a satisfacer las necesidades básicas de la población. El aparato productivo, tanto del agro como de otros sectores, está orientado por la rentabilidad. La producción de bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades básicas de los sectores de bajos ingresos no ofrecen niveles atractivos de rentabilidad por su baja demanda efectiva (por las premisas identificadas al comienzo de esta sección).
- e. La compra de la fuerza de trabajo, como si se tratara de una simple mercancía lleva al patrón a desentenderse de las personas que le ofrecen aquella. Para él su vinculación con ellos termina desde el momento en que paga el salario, y como considera a la mano de obra un insumo, como cualquier otro, trata de disminuir su costo. Este costo puede bajarse manteniendo bajos el salario nominal y las prestaciones de alimentación vivienda, educación, etc.

El trabajador es una pieza dentro del engranaje de la producción, suavizándose solamente la deshumanización del trabajo con la actitud benevolente que puedan desplegar algunos patrones. Por otra parte, esta actitud, cuando tiene lugar, es empleada frecuentemente como un instrumento para comprometer las lealtades del trabajador hacia el patrón, disminuir las exigencias de aquel y asegurar la estabilidad y responsabilidad en el desempeño de su función.

Sintetizando, puede afirmarse que la actual organización de la producción en el agro latinoamericano obstaculiza un amplio acceso a los bienes y servicios a las mayorías de la población rural, atentando gravemente contra principios aceptados de justicia social e impidiendo en los hechos la libertad de estas mayorías.

La falta de participación en las decisiones, los bajos niveles de ingreso y condiciones de vida de amplias capas de la población ocupadas en el agro, y la desigual distribución del ingreso hablan claramente sobre la violación que conlleva la actual organización de la producción en el agro a los principios de igualdad de oportunidades y de justicia social.

Empero, la carencia de democracia económica tiene graves consecuencias sobre la esfera de las libertades personales y de la democracia política. La carencia de democracia económica y el cercenamiento de las oportunidades, justicia, etc. que ella implica, llevan a movimientos de protesta por parte de amplias capas de la población que no son atendidos. Como los proveedores de fuerza de trabajo, sean estos trabajadores de tiempo completo o parcial, constituyen el pilar básico para los procesos de acumulación de capital, sus protestas organizadas representan un peligro, para el cumplimiento efectivo de los procesos de acumulación que llevan a cabo los grupos sociales, que concentran los medios de producción. Estos grupos sociales y sus representantes en la esfera política se ven obligados, para cumplir su objetivo primordial, a suprimir la libertad de asociación, petición, y protesta. Estas acciones terminan nulificando, lógicamente, la pretendida democracia política. La democracia política no es posible sin la democracia económica.

Ustedes plantearán muy correctamente la siguiente situación: Muy bien, ya sabemos que amplias capas de la población, en algunos países, y sus mayorías en otros, se ven severamente perjudicados como consecuencia de la organización social de la producción imperante. Pero qué importancia tiene este hecho para aquellos grupos sociales minoritarios que controlan los medios de

/

producción y que organizan a ésta en función de sus objetivos personales? Si además de esto, se considera que estos grupos tienen capacidad para disuadir cualquier tipo de movimiento tendiente a reorganizar significativamente la producción, qué interés pueden ellos tener en modificar el tan mencionado "status quo" vigente?

A las preguntas anteriores puede responderse que la opresión económica y política de las mayorías de la población ha llegado a niveles tan altos como para poner en peligro los proyectos de acumulación de capital de las minorías que controlan los medios de producción, las decisiones y la distribución de los excedentes generados. Durante las últimas semanas han aparecido en los medios periodísticos internacionales comentarios críticos de figuras relevantes del mundo capitalista, referidos a las políticas de diferente orden que han conducido a un agravamiento en la concentración del ingreso, a una reducción severísima en los niveles de ingreso reales de amplias capas de población e incluso a recesiones de carácter económico. Con estas críticas están coincidiendo incluso agrupaciones de empresarios que ven languidecer sus ventas, llegando en algunos casos, hasta la quiebra. Están observando los procesos de desnacionalización de sectores productivos en el agro y en la industria, la estrechez de mercados internos, el cierre de fábricas, el creciente desempleo, la reducción de las inversiones, el crecimiento de la deuda externa, etc. No cabe lugar a duda, la aplicación de las políticas clásicas de concentración de los ingresos, con su secuela de desórdenes, empleo de fuerza pública etc. están creando descontento, incluso entre los supuestos beneficiarios. Y esto sucede porque los supuestos beneficiarios no están cosechando tales beneficios. Los que sí los obtienen son minoría ligadas a la gran industria, al capital financiero y al capital extranjero que constituyen grupos aún más minoritarios dentro de los países de la región.

2. NUEVOS MODELOS PARA LA ORGANIZACION SOCIAL DE LA PRODUCCION EN EL AGRO LATINO AMERICANO

Puede afirmarse entonces, que el momento es propicio para plantear la necesidad de reorganizar la producción en diversos sectores de la economía, incluyendo el agro, en países de la región.

La modificación de las formas tradicionales de organización de la producción ha tenido lugar en diversos países, precisamente en momentos de crisis. La creación de los primeros derechos de codeterminación y de cogestión se introdujeron en Alemania durante la primera guerra mundial. La obligación de trabajar establecida para todos los hombres y mujeres, entre 17 y 60 años, que habían quedado en retaguardia, motivó una serie de inquietudes que amenazaban la estabilidad interna de Alemania. Como dice Rodolf Maerker. 1/

"... Los señores feudales y los propietarios de capital querían solo evitar todo riesgo de conflictos sociales internos en tiempo de guerra, que podrían haber puesto en peligro también sus objetivos bélicos exteriores".

Sin embargo, aunque aquellos tenían la intención de retirar dichas concesiones después del triunfo militar, esto no ocurrió, como es sabido, logrado los social-demócratas inscribir por primera vez las ideas de la codeterminación y cogestión en la Constitución de Weimar, de 1919. En ella se decía:

" Los trabajadores y empleados están llamados a codeterminar en igualdad de derechos, juntamente con los empresarios, tanto la reglamentación de las condiciones salariales y laborales como el desarrollo económico de las fuerzas de producción. Se reconocen las organizaciones de ambas partes y sus acuerdos". 2/.

La operativización de las nociones de codeterminación y cogestión ha tenido muchos vaivenes en la Alemania Federal pero hoy en día este país es uno de los más conspicuos en el campo de la participación obrera en las decisiones de las empresas.

La brevísima descripción que sigue, se referirá a las áreas en las cuales tiene lugar la participación de los trabajadores, los canales institucionales a través de los cuales se concreta la participación y la profundidad que este alcanza.

Con respecto al primer punto, las áreas en las cuales aquella tiene lugar, pueden distinguirse las siguientes: en el puesto de trabajo, en el interior de la empresa y en la marcha de la misma. La cogestión en el puesto de trabajo tiene lugar en lo referente a aspectos específicos del trabajo que no han sido contemplados en la legislación. Esta lógicamente es demasiado amplia para considerar todos los aspectos específicos vinculados con la ejecución de los trabajos en cada tipo de empresa y en cada empresa. Forman parte de esta área la

1/ MAERKER, Rudolf. Cogestión- un modelo de libertad. Fundación Friederich-Ebert. República Federal de Alemania. 1977 p.13.

2/ Ibidem. Pág. 14.

tratamiento de los trabajadores de mayor edad, extranjeros, normas de rendimiento a adoptar, etc. La cogestión en el interior de la empresa comprende las relaciones del trabajador con la empresa. Podría decirse que tiene una cobertura más amplia que la cogestión en el puesto de trabajo. Abarca políticas de personal, clasificación de los trabajadores en los grupos salariales previstos en los convenios de trabajo, etc. El tercer campo en el que la cogestión se manifiesta con mayor vigor, en la República Federal Alemana, es el referido al ámbito económico de la empresa. Comprende temas tales como la ampliación o reducción de la empresa, la conveniencia de aplicar políticas de sustitución de capital por mano de obra, la conveniencia de llevar a cabo fusiones con otras empresas, etc.

Existen otros campos en los que la cogestión se plantea, a nivel conceptual en Alemania Occidental pero no se han logrado avances significativos en ellos. Estos son la cogestión en el conjunto de la economía y en el área internacional.

Los canales institucionales a través de los cuales tiene lugar la participación, son tres: los consejos de empresa, los consejos de vigilancia y los miembros del directorio, en cuya nominación han tenido ingerencia los trabajadores.

Los consejos de empresa comenzaron a funcionar, por primera vez en Alemania Federal a comienzos de la década del 20. Aunque tuvieron considerables bajas en sus posibilidades de influir sobre las decisiones empresariales, a partir de la legislación adoptada en 1976 alcanzaron niveles de participación no logrados anteriormente. Ellos deben ser escuchados en todos los asuntos importantes y en muchos casos, la empresa no puede tomar decisiones sin su consentimiento. El consejo de empresa es, entonces, el órgano a través del cual los trabajadores ejercen sus derechos de codeterminación y cogestión.

El consejo de la empresa es elegido por todos los obreros y empleados. Es necesario que ambos grupos estén representados en forma proporcional al porcentaje que cada uno de ellos tiene en la empresa. Existen diversos procedimientos aceptables para la elección de los representantes.

Rudolf Maerker informa ^{1/} sobre las atribuciones generales que tienen los consejos de empresa:

"-Vigilar el cumplimiento de todas las leyes, órdenes, prescripciones sobre protección de accidentes, convenios colectivos y acuerdos de empresas vigentes en favor de los trabajadores;

Solicitar de la dirección de la empresa medidas útiles a la empresa y al personal;

Recibir las sugerencias de los trabajadores y de la delegación de trabajadores jóvenes para presentarlas al patrono y lograr su aplicación;

Promover el empleo y la integración de los gravemente impedidos y demás personas necesitadas de una protección especial;

Promover los intereses de los trabajadores adolescentes, preparar y organizar la elección de la representación de estos trabajadores, recibir, transmitir y lograr la puesta en práctica de sus peticiones, en la medida en que el consejo de empresa lo considere pertinente;

Fomentar el empleo de trabajadores mayores y la protección de los mismos;

Fomentar la integración de los trabajadores extranjeros en la empresa y promover la comprensión entre ellos y sus colegas alemanes.

Los consejos de vigilancia constituyen el segundo canal, a través del cual los trabajadores de las empresas tienen participación en las decisiones.

Ellos constituyen uno de los órganos de mayor importancia en las sociedades de capital, ya que además de vigilar, como su nombre lo indica, la política de la empresa, la determinan en gran medida. Entre las atribuciones de este consejo se encuentran la de nombrar a la dirección y la de aprobar las decisiones de importancia de tal dirección.

La representación que tienen los trabajadores en estos consejos varía, conforme al número de trabajadores que ocupa una sociedad de capital. Si esta tiene menos de 2.000, los trabajadores tienen una representación de un tercio en el Consejo de Vigilancia. Cuando el número de trabajadores permanentes empleados en la empresa supera a los 2.000, la representación de estos en el Consejo alcanza a la mitad, correspondiendo la mitad restante a los propietarios del capital. Sin embargo, la paridad no es completa ya que uno de los supuestos representantes de los trabajadores es en realidad un representante del capital;

^{1/} Op. Cit. pp. 30-31.

el representante de los empleados directivos. Otra circunstancia que limita la paridad y que, en realidad, inclina la balanza de decisiones en favor de los propietarios del capital, es que el Presidente del Consejo debe obligatoriamente ser uno de los representantes del capital. En caso de empate, se repite la votación teniendo el Presidente doble voto.

El tercer tema es el referido a la profundidad que la participación pueda alcanzar. Es sabido que bajo el mismo epígrafe de "participación" se abarca el simple suministro de información, por parte de las autoridades, la consulta informal, el asesoramiento, la participación en órganos colegiados con capacidad resolutoria pero sin paridad, la capacidad resolutoria en condiciones de paridad, etc.

Puede uno preguntarse aquí: cuál es el grado de participación en las decisiones alcanzado por los trabajadores? La primer respuesta es que la profundidad alcanzada no es homogénea, que depende en diferentes tipos de empresas e incluso en empresas ubicadas en diferentes ramas de la economía, y que difiere también conforme a la temática de la cual se trate.

Antes de comenzar el último punto, se quiere hacer notar que los alemanes practican una diferencia entre dos conceptos: cogestión y codeterminación. El derecho de codeterminación es el que tienen los trabajadores a ser escuchados y consultados, a través del consejo de empresa, por parte de la empresa o del empresario, antes de tomar una decisión. El derecho de cogestión es aquel en que la empresa o el empresario no pueden tomar decisión sin el consejo de la empresa. Ambas partes deben llegar a un acuerdo antes de que se tome una medida sobre el tema en cuestión. Algunos de los temas que son objeto de cogestión son el reglamento de la empresa, la jornada laboral, el pago de remuneraciones la elaboración del plan de vacaciones, el control de los rendimientos y la conducta de los trabajadores, la protección de la salud y contra los accidentes, las instituciones sociales de la empresa, las modalidades salariales y la política de viviendas para el personal. Como se ve, podría decirse que los derechos de cogestión se ejercen, en lo referido a los asuntos relacionados con el puesto de trabajo y a las relaciones entre los trabajadores y la empresa. La cogestión no tiene lugar, en cambio en lo que respecta a otros temas relacionados con la marcha de la empresa, teniendo lugar, fundamentalmente, el ejercicio de la codeterminación. Existen otras esferas tales como las políticas de precios, localización de plantas e inversiones destinadas a aumentar la producción y en las cuales no tiene lugar la participación obrero.

Siguiendo con la heterogeneidad existente, en cuanto a la profundidad de la participación, ya se mencionó brevemente sobre la diferencia que existía entre la representación de los trabajadores en el Consejo de vigilancia de las sociedades de capital, conforme a si el número de empleados fijos era superior o inferior a los 2.000. Existen asimismo, otras diferencias, en este mismo sentido, ya que las empresas que no son sociedades de capital, sino propiedad exclusiva de una persona natural o de una familia no están obligados a dar curso a la participación de los trabajadores en las decisiones. Finalmente, están las empresas del carbón y del acero, en las cuales la cogestión alcanza su máxima expresión ya que la cogestión se da en condiciones de paridad completa (sin las limitaciones apuntadas para las restantes sociedades de capital - con más o menos de 2.000 empleados fijos).

Además de esta paridad el modelo de la industria minero-siderúrgica asegura a los trabajadores un representante de su confianza en la dirección de la empresa, que se compone de tres miembros: un director comercial otro técnico y un tercero laboral. Este último no puede ser elegido sin el consentimiento de los representantes de los trabajadores.

No se tiene información de que estas formas de participación de los trabajadores en las empresas hayan sido implementadas en Alemania Federal y otros países, a nivel del sector agropecuario. Sin embargo, este tipo de modalidades organizativas merece considerarse como una posibilidad, principalmente para algunos países que demuestran mayor reticencia para modalidades con mayores niveles de participación como las empresas comunitarias campesinas (ECC), o las empresas de propiedad social.

Sea por motivos de eficiencia en la producción, de mejoramiento en la distribución del ingreso y/o con la finalidad de aumentar los niveles de participación de las capas pobres de la población rural, el hecho real es que en numerosos países de Sur y Centro América y el Caribe, la ECC comienzan 1/ a perfilarse con diferentes grados de importancia de una vasta gama de países: Perú, México, Honduras, Panamá, Colombia, Venezuela, República Dominicana, Ecuador y Guatemala

1/ No puede dejarse de lado la importancia de algunas modalidades de ellas, varias décadas atrás en México, que tuvieron valor no solo en su momento sino en la actualidad, tanto en el mismo país como en otros, que han recibido su influencia y que han tenido en cuenta sus experiencias.

Resulta bastante difícil generalizar sobre las características fundamentales de las ECC, dada la diversidad de modalidades que se han experimentado. Sin embargo, pueden identificarse los siguientes rasgos principales:

- a. Han sido constituidas predominantemente por TCST y/o C;
- b. El mayor porcentaje de los excedentes económicos generados es apropiado o apropiable (cuando se ha capitalizado socialmente), por los propios miembros de la empresa, habiéndose efectuado la distribución de tales excedentes fundamentalmente en proporción a los aportes de trabajo;
- c. La tierra y demás medios de producción se han trabajado, predominantemente, en forma común. Esto significa que las tareas de preparación del suelo, siembra, cosecha, etc. se han efectuado sin identificación de parcelas individuales. No se quiere negar con esto que en algunas áreas se trabajen parcelas individuales, a la par que se laboran en forma colectiva otras superficies;
- d. Sus miembros han logrado niveles de participación considerablemente superiores a los vigentes antes de formar parte de ellas;
- e. Las decisiones sobre qué producir, con qué producir, dónde producir, para quién producir y cómo producir se han formulado en función de las características y posibilidades de cada empresa, dentro de economías de mercado y no dentro de un sistema de planificación centralizado, del cual forman parte.

Ellas han sido particularmente útiles para aumentar el nivel de ingresos de los miembros, dar mayor estabilidad en el empleo a los beneficiarios, mejorar las condiciones de vida del socio y sus familias, mejorar la distribución del ingreso al interior de las empresas y aumentar la participación del TCST en el proceso de producción. Se han logrado impactos menos significativos en materia de: aumentos en la productividad física, mayor solidaridad de clase, incrementos sustanciales en los niveles de actividad económica y empleos de mano de obra en las zonas donde han operado y aumenta en la participación de las mujeres en las decisiones. Podrían afirmarse, que de los objetivos perseguidos con su creación, quizás el que se ha visto satisfecho en mayor medida es el referente a la distribución del ingreso, al interior de las empresas.

Considerando los resultados alcanzados, la falta de un marco adecuado para su funcionamiento, la carencia de suficientes experiencias y el lastre del pasado, puede juzgarse que el balance es altamente positivo y que las ECC constituyen una necesidad de cualquier estrategia para el desarrollo rural en la actualidad. Sin embargo, utilizando la expresión de los matemáticos, son una condición necesaria pero no suficiente.

De manera semejante a lo que ocurre con las modalidades de participación de los trabajadores en las decisiones de las empresas, son diversas las modalidades de ECC que han aparecido en la América Latina. Como se verá en algunas de las exposiciones que se presentarán, existen bastantes diferencias cualitativas entre una cooperativa agraria de producción y una empresa de propiedad social, por ejemplo. Esta amplitud de "modelos" es alentadora, ya que no existe razón científica para elegir de antemano una u otra modalidad; por el contrario, lo que corresponde hacer es estudiar las características del área y de sus pobladores y formular aquellas modalidades que puedan responder más adecuadamente a los distintos factores en juego. La modalidad que se identifique puede incluso llegar a ser una figura nueva, original, a nivel de la región o aún mundial. Es extremadamente importante, entonces, adecuar las modalidades a las peculiaridades de cada país e incluso de cada región. La experiencia indica que cuando se identifican modalidades únicas y que ellas no responden a las características del país o de la región, las modalidades previstas no se mantienen, sino que, por el contrario, terminan realizándose, en los hechos, adaptaciones, por cuenta de los miembros que las componen y/o de los funcionarios que tienen responsabilidad sobre su evolución.

Un tercer tipo de modalidad organizativa, en el cual se manifiestan ingredientes de participación de los trabajadores, con diferente intensidad, es el de las empresas estatales. La experiencia más rica, desde el punto de vista histórico, es la acontecida en la U.R.S.S. y los países socialistas de Europa Oriental. La modalidad más conocida es la de los sovjoses de la U.R.S.S., a nivel rural. En América, Cuba es el país con experiencias de mayor significación a nivel rural.

En estas empresas, llamadas granjas del estado, la tierra es de propiedad del estado, el trabajo es remunerado, independientemente de los resultados obtenidos por la explotación, únicamente sobre la base del salario, sin participación en los beneficios eventuales 1/ Las inversiones, los fondos para la

1/ La información que se presenta sobre las empresas estatales en Cuba no está actualizada. Se base en publicaciones disponibles hacia fines de la década del 60 y no se logró obtener información posterior.

gestión corriente y los fondos sociales, los financiaba hacia finales de los 60 el presupuesto general del Instituto Nacional de la Reforma Agraria (INRA), a su vez, parte del presupuesto nacional.

Durante la década actual el Gobierno ha estado haciendo esfuerzos para que los trabajadores de las empresas estatales de la rama industrial tengan mayor participación en la esfera de las decisiones. No se tiene conocimiento sobre lo que está ocurriendo en el ámbito rural.

La información disponible, en cambio, afirma con claridad que la participación de los asalariados en el producto generado, a través de salarios, ha incrementado, en términos reales, significativamente, al igual que los servicios sociales a los cuales tienen acceso. Las empresas estatales se presentan, por lo tanto, como una de las alternativas para aumentar la participación, con respecto al período en que la organización social de la producción tenía como unidades básicas de producción las plantaciones azucareras y bananeras, las haciendas ganaderas y los minifundios.

Dependiendo del medio sociopolítico en que se establezcan, las empresas estatales podrían ser permanentes o transitorias. En el último caso, su transitoriedad podría derivar hacia empresas campesinas de autogestión, hacia empresas de cogestión estatales-campesinas, o eventualmente, hacia empresas mixtas estatales-campesinas y de capital privado. Esta idea puede resultar interesante especialmente cuando se trate de zonas nuevas de colonización donde se trate de establecer cultivos de tipo plantación.

3. LA EMPRESA AUTOGESTIONARIA, PRIMERA OPCION

Aunque son varias las opciones que se presentan para mejorar la participación de las mayorías de la población rural, en el control de los recursos, en la formulación y adopción de decisiones y en la apropiación de excedentes, a través de diversas formas de organización social de la producción, la alternativa que ofrece mayores atractivos es aquel tipo de organización que se constituye para operar en forma autogestionaria, en algún plazo relativamente breve.

Las empresas de cogestión tienen la ventaja de que ofrecen posibilidades de participar en las decisiones y que, dentro de ellas se presenta una amplia gama con mayores niveles de participación. Sin embargo, conforme a sus niveles de operación en el pasado, ofrecen el peligro de que la cogestión se limite a aspectos de escasa importancia y de que se prefiera la codeterminación, en lugar de la cogestión, como opción de los grupos empresariales y sectores gubernamentales.

Las empresas estatales, por otro lado, tiene el atractivo de permitir elevar a sus trabajadores el nivel de ingresos reales y de los servicios.

Sin embargo, históricamente, han tenido limitaciones en los que respecta a la participación en las decisiones y en los excedentes generados. En algunos casos se han tenido que corregir estas limitaciones mediante la organización de comités y a través de la entrega de premios cuando se sobrepasan los cupos mínimos de producción planificados.

La empresa autogestionaria que se constituye, otorga el control de los recursos, aunque no necesariamente la capacidad de disponer de los recursos naturales, el derecho a la planificación de su producción y comercialización y el derecho a apropiarse, en forma directa (a través de las distribuciones individuales de excedentes) o indirecta (a través de la capitalización social de los mismos).

En principio, entonces, ninguna de las otras opciones ofrece estas posibilidades combinadas. Estas modalidades dan lugar a procesos en los que verifiquen crecimientos significativos de la producción, distribución equitativa de los ingresos y altos niveles de participación efectiva en las decisiones. Otras formas de organización de las unidades de producción permiten alcanzar uno o más de estos objetivos pero no los tres simultáneamente. El desarrollo capitalista por la vía de grandes explotaciones permite alcanzar altos niveles de eficiencia pero con una distribución sumamente desigual de los ingresos y con niveles de participación de los asalariados prácticamente nulos. Las unidades de producción estatales permiten alcanzar una distribución equitativa de los ingresos y tasas moderadamente altas de crecimiento pero se torna difícil lograr niveles crecientemente constantes de participación por parte de los empleados que laboran en ella, ya que las decisiones fundamentales se realizan fuera de la empresa. Las formas asociativas de producción autogestionarias, a la par que cuentan con incentivos para lograr altas tasas de crecimiento y que, por constitución, permiten alcanzar elevados niveles de equidad en la distribución de los ingresos, ofrecen mayores posibilidades para una participación creciente en las decisiones.

La importancia que pueden llegar a tener las empresas autogestionarias sobrepasan la esfera de la producción y la comercialización. Estas empresas pueden llegar a constituir el núcleo de otra forma de organización de la sociedad casi desconocida para nosotros. Son muchos los pueblos que niegan una organización social basada en modelos de tipo capitalista o de socialismo burocrático. En ambos se manifiesta una concentración de poder que deprime los niveles de participación de las mayorías hasta niveles inaceptables. En los primeros, la concentración del poder económico y político tiene lugar en manos de grupos privados minoritarios, que controlan los medios de producción. En los segundos, la concentración del poder económico se da en el Estado y el poder político en las clases que controlan este aparato: tecnócratas, militares y gente del partido único. En la constitución y operación de un sector de la economía autogestionaria se dan las posibilidades de contruir una sociedad en la que la democracia económica alcance expresiones no vistas hasta el momento, en correlación con la democracia política. Los buscadores de una tercera expresión organizativa significativa, que rechace tanto al capitalismo como al socialismo burocrático, tienen en la organización autogestionaria de las empresas una forma de descentralizar las decisiones y el poder, mientras mantienen los incentivos, la equidad y la participación en las diferentes esferas. Parece conveniente entonces, examinar las diferentes alternativas y la vía autogestionaria en particular.

Cualquiera que sea la situación política imperante en cada país, existen alternativas que pueden ser aplicables a esas circunstancias, si se desea sinceramente dar pasos positivos hacia la desmarginalización campesina, y hacia el desarrollo rural, imprimiéndole su componente de participación en las utilidades y en la gestión a cualquier tipo de empresa agrícola. Estos componentes le darán su contenido y un objetivo social a empresas que hasta hoy día solo han tenido un contenido y un objetivo económico.

En los casos de diferentes tipos de empresa social agraria que se presentarán en el curso de esta reunión, se encontrará una gran riqueza de experiencias que ponen al descubierto muy claramente el por qué de las diferentes opciones que proponemos.

CUADRO I: Trabajadores del Campo sin Tierras en América Latina (a)

PAIS (b)	AÑO	Población Econ. Activa Total (P.E.A.T.)	Población Econ. Activa Agrícola (P.E.A.A.)	Porcentaje de la P.E.A. sobre la P.E.A.T.	Trabajadores del Campo sin Tierras (T.C.S.T.) (c)	Porcentaje de T.C.S.T. sobre P.E.A.T.	Porcentaje de T.C.S.T. sobre P.E.A.A.
ARGENTINA	1970	9.011.450	1.331.100	14,8	732.230	8,13	55,0
BAHAMAS	1970	69.791	4.791	6,9	(d) 1.599	2,29	33,33
HONDURAS	1969	762.832	311.111	40,8	130.000	18,09	27,0
JAMICA	1969	650.403	179.809	27,6	72.000	11,07	41,0
BRASIL	1970	29.557.234	13.090.358	44,3	3.330.132	11,27	25,44
COLOMBIA	1969	6.126.054	2.757.143	45,0	1.154.000	18,9	42,0
COSTA RICA	1973	577.931	214.043	37,0	121.043	21,10	54,24
CUBA	1970	2.633.309	790.356	30,0	(d) 519.212	19,72	65,69
CHILE	1970	2.607.360	552.340	21,2	348.700	13,37	63,10
R. DOMINICANA	1970	1.241.000	549.315	44,3	267.624	21,57	49,70
EL SALVADOR	1971	1.314.857	613.757	46,6	309.265	23,52	50,26
GUADALUPE	1967	89.980	29.170	32,4	14.505	16,12	49,70
GUATEMALA	1973	1.507.300	881.420	58,5	477.020	31,65	54,12
GUYANA	1965	174.772	51.814	29,6	31.752	18,17	61,33
GUYANA FRANC.	1967	17.012	3.137	18,4	(d) 792	4,66	25,70
HAITI	1967	89.464	25.150	28,1	17.783	19,88	70,70
MEXICO	1970	12.955.057	5.133.519	39,5	2.499.454	19,29	43,70
NICARAGUA	1971	504.240	234.110	46,4	109.240	21,80	47,70
PANAMA	1970	489.335	127.947	26,1	39.120	8,01	26,80
PERU	1970	4.268.700	1.921.703	45,0	279.215	6,54	14,30
PTO. RICO	1974	837.360	65.000	7,8	(d) 40.500	4,84	62,10
SURINAM	1964	80.199	19.920	24,8	(d) 3.457	4,31	17,23
ECUADOR	1969	1.556.600	1.007.564	64,8	391.000	25,24	39,0
URUGUAY	1963	1.612.257	183.678	11,4	(d) 99.476	6,17	
VENEZUELA	1969	3.344.933	849.694	25,4	287.000	8,58	32,6
TOTALES		81.157.412	31.170.745	38,39	11.278.819	13,83	36,00

Fuente: 1. Oficina Internacional del Trabajo (O.I.T.) Anuario de Estadísticas del Trabajo, 1974. Ginebra, 1974, O.I.T. Cuadro 2-A, p. 107.
 2. La información para Haití, Jamaica, Guadalupe y Venezuela, se tomó del BANCO MUNDIAL, Desarrollo Rural, Documento de Política Sectorial, Banco Mundial 1975, Anexo C, p. 10.

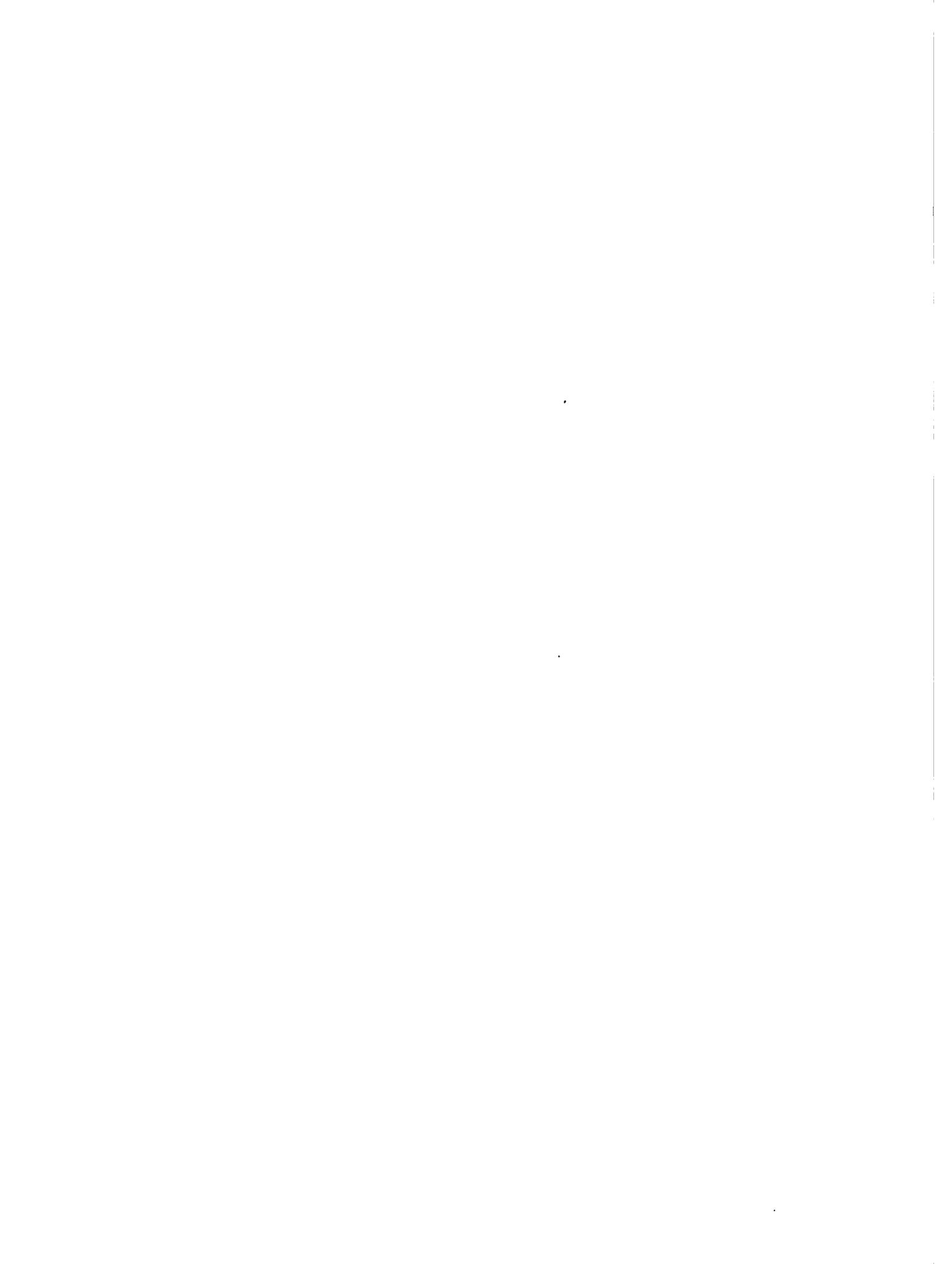
NOTAS:

a) Incluye a los trabajadores del campo sin tierras que poseen un pedregal o un pedregal pequeño y que se dedican a la agricultura en el pedregal, del tipo de las fincas de los campesinos de esta zona. La información sobre los pedregales pequeños se refiere a los pedregales pequeños.

b) No se encuentran contemplados los datos para Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay.

c) A los trabajadores del campo sin tierras se les incluye a los que poseen un pedregal pequeño y que se dedican a la agricultura, caza, pesca y silvicultura en el pedregal pequeño y que no poseen un pedregal pequeño. Los datos se refieren a los pedregales pequeños.

d) No se encuentran contemplados los datos para Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Guyana, Haití, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela.



CUADRO 1: Distribución de las Esplotaciones... según Tamaño y Área que Ocupan en Países de América Latina y el Caribe
(en porcentajes)

País	Año Censo	Distribución según tamaño (1)					Áreas que Ocupan (2)												
		1-3 No.	3-20 No.	20-100 No.	100-250 No.	250-1000 No.	Área de 1 No.	1-3 No.	3-20 No.	20-100 No.	100-250 No.	250-1000 No.							
MÉXICO /1	1960	—	66.0	—	14.0	5.2	4.4	5.1	0.8	1.0	—	1.1	—	2.7	2.0	3.2	11.2	5.9	24.4
R. DOMINICANA /2	1960	44.3	41.2	—	10.9	2.8	—	0.7	—	—	3.7	14.4	—	10.1	14.2	—	20.6	—	24.0
	1970	n.d.(3)	71.6	—	—	24.6	1.4	1.1	0.1	0.1	n.d.(3)	12.3	—	—	—	—	9.9	19.8	—
HAITI	1971	20.5	37.5	—	3.6	—	—	0.1	—	—	31.6	34.0	—	19.7	—	—	2.8	—	—
JAMAICA	1969	—	91.3	—	7.0	0.4	0.2	—	0.3	—	—	20.5	—	14.0	3.5	3.5	—	—	—
COSTA RICA /4	1962	n.d.	24.0	—	20.9	11.5	15.1	4.9	1.2	0.4	n.d.	1.9	—	0.8	7.3	20.8	—	—	23.0
	1972	17.7	23.5	—	21.0	15.2	7.1	5.9	0.6	0.4	0.2	1.7	—	6.0	12.7	31.0	—	—	25.1
EL SALVADOR	1961	47.2	20.1	—	10.0	3.8	1.0	0.8	0.1	0.1	3.9	11.6	—	13.7	13.2	9.0	—	—	15.2
	1971	40.0	20.1	—	9.1	2.5	0.0	0.6	0.1	—	4.0	14.0	—	14.4	14.5	10.6	—	—	0.7
GUATEMALA /4	1964	20.4	28.5	—	21.4	1.6	—	1.0	0.1	0.1	1.0	10.6	—	20.0	5.9	—	20.5	—	26.0
HONDURAS /2	1966	15.0	32.2	—	35.6	11.2	3.6	2.1	0.2	0.1	0.0	4.7	—	17.3	17.0	12.3	—	—	19.6
NICARAGUA /4	1963	2.2	33.2	—	20.4	14.4	10.7	9.7	0.9	0.4	—	1.5	—	3.1	0.1	12.4	—	—	20.5
PANAMA	1961	—	43.8	—	34.5	12.6	4.5	2.4	0.1	0.1	—	3.4	—	17.1	19.2	15.7	—	—	13.7
	1971	—	45.4	—	20.5	14.7	6.1	5.0	0.2	0.1	—	3.6	—	15.1	19.6	17.9	—	—	15.9
VENEZUELA	1961	5.6	43.0	—	21.5	0.9	3.7	6.2	0.9	1.3	—	0.1	—	3.4	3.1	2.0	—	—	21.0
CHILE	1964	17.0	20.0	—	24.9	11.6	5.0	6.4	1.2	1.3	0.1	0.6	—	3.2	3.0	3.3	—	—	72.7
COLOMBIA	1960	24.7	37.9	—	23.4	7.1	2.2	2.9	0.2	0.2	0.2	4.0	—	10.0	9.2	0.0	—	—	20.5
	1970	22.0	34.7	—	22.6	0.5	4.1	3.4	0.4	0.2	0.4	3.3	—	0.7	9.5	10.3	—	—	20.6
ECUADOR	1960	27.7	41.7	—	16.5	5.2	2.5	1.2	0.2	0.1	1.3	0.9	—	13.7	14.7	14.1	—	—	14.4
PERU	1961	24.0	40.1	—	12.0	2.0	0.9	1.0	0.2	0.2	0.6	4.4	—	4.2	2.4	3.6	—	—	72.6
BRASIL	1960	4.0	26.0	—	20.4	20.2	0.2	0.2	1.2	1.0	—	1.0	—	4.5	5.2	7.6	—	—	44.2
	1970	0.1	20.5	—	20.2	16.7	6.0	7.4	1.0	0.0	0.1	1.5	—	3.5	0.7	6.2	—	—	20.2
ARGENTINA	1960	—	15.7	—	24.4	—	27.9	—	21.2	3.4	3.0	—	0.1	—	—	—	—	—	24.5
PASAGUAY /5	1961	5.0	41.4	—	20.9	0.5	1.9	3.9	0.4	1.0	n.d.	n.d.	—	n.d.	n.d.	n.d.	—	—	n.d.
URUGUAY	1961	n.d.	14.7	—	21.1	10.1	10.9	14.5	4.2	4.4	n.d.	0.2	—	1.6	2.9	4.0	—	—	26.9
	1970	n.d.	14.4	—	31.3	16.9	10.3	17.3	4.7	5.1	n.d.	0.2	—	1.5	2.5	3.6	—	—	20.5

NOTAS: (1) Se refiere a la zona de las explotaciones en cuanto a hectáreas de terreno de las explotaciones, en algunas áreas, y en otros a la cantidad de algunas explotaciones que no fueron explotadas.
(2) Se refiere a que en algunos países las explotaciones se miden en hectáreas, en otros en hectáreas, en hectáreas explotadas para Cacao, Hule, Guano, Naranja y Miel, etc.
/1 Se refiere a explotaciones
/2 1 hectárea = 0.003 hectáreas
/3 De 0.5 a 5 hectáreas
/4 1 hectárea = 0.7 hectáreas
/5 Datos obtenidos en base a una encuesta especial.
n.d. Significa no disponible.

FUENTE: UNITED STATES OF AMERICA AND COMPETITION DIVISION (F.O.S.P.)
Agriculture in the Americas, Statistical Data, Economic Research,
Services-U.S.D.A., 1977, tabla 100 a, 104 y 107.

CUADRO II Número y Superficie de Pequeñas Explotaciones en América Latina y el Caribe, por países

PAIS	Número de Explotaciones		Superficie en Has	
	Menores 5 Has.	Entre 5 y 10 Has.	Menores de 5 Has.	Entre 5 y 10 Has. (en miles de Has.)
Brasil	1960	1.475.070 (1)	n.d.	5.952 (1)
	1970	2.224.982 (1)	n.d.	9.111 (1)
El Salvador	1960	193.799	14.001	247
	1970	236.751	15.710	288
Paraná	1960	43.672	18.096	96
	1970	41.307	14.115	75
Uruguay	1960	12.769 (2)	19.078 (2)	34 (2)
	1970	11.035 (2)	11.077 (2)	30 (2)
Argentina	1950	59.616	101.634	n.d.
	1960	71.814	105.570	201
Colombia	1960	754.605	165.145	1.739,8
	1970	700.225	159.659	1.145,9
Costa Rica	1950	29.995 (4)	4.590 (5)	58,0 (4)
	1960	27.925 (4)	6.113 (5)	79,0 (4)
Chile	1950	55.761	19.666	78
	1960	123.693	33.076	206
Guatemala	1950	265.679 (6)	42.444 (7)	336
	1960	312.857 (6)	52.023 (7)	379
Honduras	1960	120.441 (8)	27.112 (9)	198 (8)
México	1950	1.004.839	90.216	1.362
	1960	899.108	54.319	1.328
Nicaragua	1950	17.943	6.621 (9)	54 (8)
	1960	31.936 (8)	12.273 (9)	133 (8)
Paraguay	1950	68.714	14.942	163



MARCO JURIDICO E INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA COMUNITARIA CAMPESINA
Y OTROS MODELOS DE LA EMPRESA SOCIAL AGRARIA

Doctor Francisco Oliart

El presente trabajo tiene por finalidad establecer y señalar las principales características jurídicas que debe revestir la empresa autogestionaria. No es posible por la heterogeneidad del contexto latinoamericano señalar con precisión las características propias de una empresa autogestionaria por lo que, por razones operacionales y porque el tema de la reunión atinge directamente a la agricultura, se tratará de las características jurídicas de la empresa asociativa pre-existente en el continente, es decir de la empresa asociativa de base campesina originada en el proceso latinoamericano de reforma agraria. No puede dejarse de reconocer que las nuevas formas empresariales han surgido de alguna forma en el contexto de cambios estructurales, razón por la cual es imprescindible referirlas a dichos cambios y esu su caso a las condiciones que la originaron.

Por esa razón el presente sumario de trabajo se refiere también a ellas.

SUMARIO

1. Causas de las condiciones de subdesarrollo: dependencia externa y dominación interna. Generación de una supraestructura de control referida al mantenimiento de la situación dada: existencia de una : normatividad circunscrita al mantenimiento de la realidad imperante.

El derecho como vocación de permanencia.

El origen del derecho. Su vinculación con las minorías dominantes.

2. Descripción de la situación dada: analfabetismo: salubridad desnutrición: tenencia de la tierra: vivienda educación.

3. El reformismo de la década de los 60. La insuficiencia de las normas legales. La falta de decisión política. La incompetencia administrativa.

4. Relación entre las normas jurídicas y los objetivos reales de las reformas agrarias. El problema de la ley de acción y la ley en los libros. La relación entre la ineficiencia de la ley y la debilidad de las intenciones de la misma.

5. Las normas deseables y la empresa asociativa. De la finca familiar a las formas asociativas. La teoría general sobre las sociedades civiles y comerciales.

6. Las formas especiales de la sociedad comunitaria: la naturaleza jurídica de los socios; el origen del capital, la distribución de los excedentes, la dirección y la gestión.
- 7 La cooperativa tradicional en la empresa asociativa. Notas distintivas.
8. Definiciones político-jurídicas de la empresa asociativa. La personalidad jurídica. El régimen laboral. La propiedad rural comunitaria. Los insumos productivos.
9. Conclusiones :
 - 9.1 La empresa asociativa difiere de la sociedad civil y de la sociedad comercial. Difiere también la cooperativa.
 - 9.2 Las principales diferencias se sitúan a nivel de la personalidad jurídica de los socios; del origen del patrimonio; del régimen administrativo; del régimen laboral y del régimen empresarial.
 - 9.3 La naturaleza de la legislación sobre empresas asociativas está directamente relacionada con la pretensión de cambio estructural que enmarque la decisión política que les da origen.
 - 9.4 Si no hay afán de cambio estructural la empresa asociativa puede convertirse en un instrumento reformista que transfiera a un número reducido de campesinos privilegiados las características y calidades del antiguo propietario.

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA

ASOCIATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA*

Ing. Héctor Murcia

Uno de los más importantes elementos que se deben tener en cuenta al analizar cualquier empresa agropecuaria y tratar de mejorar su funcionamiento es el de la atención de los aspectos administrativos que deben orientar su desarrollo.

Diversas experiencias desarrolladas confirman que en todos los tipos de unidades de producción agropecuaria de Latinoamérica hay una deficiencia en la incorporación y utilización de los métodos y técnicas administrativas y que es grande el esfuerzo que debe desarrollarse para mejorar la situación en este campo, aún en las unidades de producción de tipo asociativo.

La presentación de este tema trata de contemplar cualquier esquema metodológico orientado al estudio integral de las formas asociativas de producción agropecuaria y pretende reafirmar la necesidad de solucionar los problemas administrativos a nivel de la unidad de producción.

Con el fin de aproximar estos planteamientos a la realidad de la empresa agropecuaria en Latinoamérica y de contribuir al logro de los objetivos del presente evento, se dedica este tema al caso específico de la Empresa Comunitaria, con base en diversos estudios elaborados en algunos países y de acuerdo a experiencias obtenidas en otros tipos similares de producción asociativa (Murcia 10). El objetivo no es sólo plantear los problemas presentados, sino también sugerir acciones para solucionarlos, con el afán de contribuir al mejoramiento de todos los aspectos involucrados en la marcha de la empresa.

Se resume inicialmente algunos de los aspectos teóricos de la administración rural ampliados al campo de las empresas asociativas de producción, para luego corroborar la necesidad de activar el desarrollo de instrumentos administrativos específicos que ayuden a todos aquellos que participan en el proceso de toma de decisiones, tanto a nivel nacional y regional como dentro de la empresa asociativa.

* Tema basado en el Capítulo 2 del libro Administración de Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria de Héctor Murcia. Editorial IICA. 1973. 232 pg.

1. EL CONCEPTO DE ADMINISTRACION RURAL

1.1. Definición y Objetivos

Según una definición generalmente aceptada (Murcia ¹⁰) la administración rural es aquella ciencia que trata de utilizar principios y técnicas para lograr un mejor uso y combinación de los factores de producción existentes en la empresa agropecuaria o en una región, con el objeto esencial de mejorar la condición de vida del poblador de las zonas rurales .

Debe hacerse énfasis en la circunstancia de que, aunque el hombre esté considerado dentro del campo de los factores de producción, es él quien constituye el elemento esencial del proceso, como ordenador del uso de los recursos y como punto básico de referencia hacia el cual debe tender el proceso productivo. Por lo tanto, se quiere evitar la orientación deshumanizante del concepto tradicional de la administración rural en la cual se mira al hombre como tro recurso, "como podría serlo por ejemplo el tractor" (Brevis y Jolly²), haciendo caso omiso de todo lo que se dice en relación al desarrollo social de la empresa.

El mejoramiento de la producción debe estar siempre correlacionado con la coordinación eficaz de acciones en varios campos primordiales: técnico, económico, social, administrativo, etc., dando a cada uno de ellos su verdadero valor dentro de cualquier plan de trabajo a desarrollarse.

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

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

1.2 Aplicación real y general de los principios de administración de empresas agropecuarias.

Reiteradamente se plantean interrogantes sobre la aplicación de los métodos de administración de empresas agropecuarias en el agro latinoamericano.

Un planteamiento de Franco y Samper⁵ sostiene que en gran parte de la economía rural de los países de la región se encuentran tres etapas de desarrollo en la agricultura:

- 1.2.1 Tradicional o primitiva, con características de baja productividad en relación al promedio nacional.
- 1.2.2 De transición, con índices de productividad cercanos al promedio general.
- 1.2.3 Agricultura comercial, con resultados superiores al promedio.

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

En la agricultura de transición y en la comercial es plenamente aplicable la metodología clásica de la administración de empresas agropecuarias. En cuanto a su utilización intensiva en la agricultura de tipo tradicional o primitiva, se hace necesario considerar la realidad agraria de cada país, aunque está claro que esta ciencia, como cualquier otra disciplina aplicada al campo agropecuario, antes de continuar aumentando la diferencia entre los sectores marginales y los avanzados, debe contribuir al mejoramiento de las condiciones estructurales y a la incorporación efectiva al desarrollo de los grupos primitivos o tradicionales.

Otra teoría (Murcia y Araujo¹ 1), indica que debe darse una interpretación estructural del atrase del sector rural latinoamericano, puesto que existen muchas dudas con respecto a la aparente existencia de una dualidad social en la región.

No obstante, desde cualquier punto de vista que se analice, es evidente que existe un proceso de estancamiento en la región hacia el uso de principios y técnicas administrativas en los sectores rurales, y que es urgente incorporarlos en forma efectiva a las acciones destinadas al desarrollo integral.

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

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

En el caso de las economías de tipo colectivo o comunitario, los métodos de organización de fincas tienen también plena vigencia. Organizaciones asociativas del tipo de las cooperativas, empresas comunitarias y comunas en donde se observa en menor o mayor grado la propiedad colectiva sobre los recursos de producción buscan, a través de la organización de la organización de la producción, de la planificación adecuada del uso de los factores que utilizan colectivamente y de decisiones destinadas al bienestar común, que la empresa colectiva marche en forma eficiente.

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

1.3. PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION

Se debe destacar que en la empresa agropecuaria se efectúan las diversas operaciones que se realizan en cualquier otra empresa, sintetizadas en los siguientes puntos:

- 1.3.1 Operaciones técnicas (producción, manufactura).
- 1.3.2 Operaciones comerciales (compra, venta, intercambio).
- 1.3.3 Operaciones financieras (obtención y control de crédito).
- 1.3.4 Operaciones de seguridad (protección de bienes y personas).
- 1.3.5 Operaciones contables (control financiero y del movimiento contable de la empresa)
- 1.3.6 Operaciones administrativas (planificación, organización, integración, ejecución y control).

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

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

Muchos tratadistas, entre ellos Taylor¹⁵ y Fayol¹⁶, define a la administración como el proceso de " planear, organizar, integrar, dirigir y controlar". De acuerdo con este lineamiento general, se presenta a continuación una síntesis de los principios de administración que deben aplicarse en la empresa agropecuaria:

- Planear : comprende el proceso de tomar decisiones sobre la operación de la empresa y prever, hasta donde sea posible su funcionamiento.
- Organizar: consiste en buscar el mejor funcionamiento de la empresa, teniendo en cuenta que se debe asignar a cada una de las partes constituyentes sus funciones específicas y seguir principios claros como delegación apropiada de autoridad, definición de acciones y responsabilidades, unidad de mando, adecuada organización de los mecanismos de evaluación y control, comunicaciones, etc.
- Integrar o coordinar: Se pretende que todas las partes constitutivas de la explotación agropecuaria armonicen y trabajen conjuntamente con el fin de lograr los objetivos establecidos previamente.
- Dirigir o ejecutar: consiste en tener la autoridad suficiente y los conocimientos técnicos y prácticos para hacer que la empresa marche normalmente.
- Evaluar y controlar: Se trata de comprobar periódicamente los resultados que se están logrando, con el fin de ver si ellos están de acuerdo con los objetivos propuestos.

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

2. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA COMUNITARIA

En relación con este aspecto administrativo, es posible deducir que la empresa comunitaria presenta grandes ventajas y menores costos por beneficiario en una empresa de reforma agraria, teniendo en cuenta que se trabaja con grupos organizados, antes que con personas individuales. A este respecto, Araujo⁴ relaciona directamente el menor costo administrativo de la reforma agraria con la masividad de su ejecución y, con la desaparición de la causa inmediata de la marginalidad.

Sin embargo, es necesario profundizar en la necesidad de prestar atención al adecuado funcionamiento y ejecución de las actividades administrativas a nivel de la empresa. La empresa comunitaria, al igual que otra unidad agropecuaria, necesita de un ordenamiento de sus labores, de acuerdo a claros conceptos de gestión; las fallas en el resultado económico de la empresa pueden atribuirse en muchos casos al desconocimiento o mala aplicación de los principios de administración.

Esta situación no puede suplirse simplemente con la buena voluntad y el interés de servicio que demuestre el personal técnico bajo cuya responsabilidad trabaja la empresa, razón por la cual es necesario dedicar bastantes esfuerzos a la solución de estos problemas en la unidad de producción.

A continuación se mencionan algunos de los problemas típicos que, dentro del área administrativa, ocurren comúnmente en este tipo de empresa asociativa.

2.1. PROBLEMA DE PLANIFICACION

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

En cooperativas agropecuarias y empresas comunitarias estudiadas en Seminarios y cursos específicos realizados por el autor en varios países de América Latina, sobre diversos aspectos de la administración rural, los participantes en estas actividades hicieron énfasis en la necesidad de que se impartan adiestramientos intensivos a todos los miembros en esta materia, ya sea a través de unidades de asistencia técnica dentro de la misma organización o por medio de ciclos continuados de capacitación a cargo de la institución nacional patrocinadora.

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

2.2 PROBLEMAS DE ORGANIZACION

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

En el caso específico de una empresa comunitaria en Colombia, (Orchard^{1 2}), se menciona que en un principio no se habló a la comunidad de ningún reglamento, pero que al poco tiempo los adjudicatarios se dieron cuenta de la necesidad de disponer de dicho documento por lo cual se elaboró uno a solicitud de los interesados.

Sin embargo, este mismo estudio concluye que, a pesar de que las disposiciones de dicho reglamento son bastante simples y tienden a fijar una estructura formal mínima así como las obligaciones de los socios y sus sanciones, se estima incompleto, ya que "deja sin decidir una serie de situaciones que son solucionadas por una especie de pacto verbal que existe entre los socios: por ejemplo, no establece quién designa la junta directiva ni las funciones de la asamblea general de la junta; tampoco dice nada respecto de procedimientos de elección, quorum, duración de los nombramientos, etc;" (Orchard ^{1 2}). Por consiguiente, aunque en este caso específico se menciona que el reglamento cumple medianamente con su objetivo, a medida que las empresas comunitarias adquieren mayor grado de desarrollo es indispensable y conveniente que se elabore un reglamento cada vez más completo.

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

2.2.2. Inadecuada delimitación de las líneas de jerarquía y carencia de organigramas. Es común observar en las empresas asociativas que se trabaja con base en la distribución de jerarquías hechas en forma empírica que no satisfacen las necesidades de organización mínimas de la empresa. Así mismos, normalmente no se dispone de organigramas que delimiten las líneas de autoridad en una forma exacta, para conocimiento de todos los miembros de la empresa. Esto se pudo advertir en una cooperativa de producción estudiada en Costa Rica (Salinas ^{1 3}) en la cual se observó que el problema principal que mostraba, en lo administrativo, era la carencia de un organigrama específico que definiera el nivel jerárquico de los principales órganos de la administración, lo que se traducía en una falta de planes específicos, deficiente coordinación e inadecuado control, pues la autoridad la querían tener todos los socios".

2.2.3. Desorganización contable. Una de las fallas comunes que se encuentran en las empresas asociativas es el de la desorganización en el aspecto contable, lo cual es causa de problemas aún mayores en la administración y planificación de la empresa.

En caso de la misma empresa comunitaria de Colombia (Orchard ¹²) se observó la falta de un inventario detallado y completo que permitiera establecer periódicamente las depreciaciones de todos los bienes y al mismo tiempo dejar las reservas suficientes.

Tampoco se encontraron libros de caja, ni el registro de la mayoría de los egresos en este renglón, por lo cual era difícil diferenciar entre los costos de operación y las inversiones. De la misma manera, no se llevan registros para controlar el movimiento del crédito y el servicio de deuda, tanto de intereses como de capital, y se notó una discontinuidad en la formulación de balances y resúmenes de ingresos y egresos de caja.

Debido a las situaciones anteriores se observó un descontrol en el funcionamiento de la empresa, lo cual condujo a incurrir en el error de considerar la diferencia entre los ingresos y egresos de caja como "utilidades", juego contable el cual la llevó a "consumir su propio patrimonio en un monto de US\$225.780.00". (Orchard ¹²).

Otras conclusiones de análisis que se han realizado en varias empresas comunitarias de Costa Rica (Clemante y Salinas), confirman el planteamiento de que existen en estas organizaciones fallas apreciables en el funcionamiento de sus mecanismos de contabilidad, reflejadas en el desorden de las facturas, la falta de suficiente control de los gastos y la ausencia de elementos básicos de organización contable.

El Centro Nacional de Capacitación e Investigación para la Reforma Agraria (Cencira) también menciona problemas con la contabilidad agrícola en empresas comunitarias en el Perú, cuando hace énfasis en la necesidad de formar centros contables en la publicación " Las empresas comunitarias campesinas en la actual Reforma Agraria Peruana. En este estudio se menciona que este servicio era prestado por las llamadas " zonas agrarias" (lo cual es reflejo de una situación de dependencia y paternalismo, según lo expresa este documento) o un trabajo llevado individualmente por cada empresa (lo cual origina situaciones complejas por falta creciente de personal calificado para hacer esta labor).

En otro ejemplo, Suárez Melo ¹⁴ menciona cómo en el caso de los asentamientos en Panamá, al carecer de un sistema de contabilidad se pueden formar impresiones equivocadas sobre su situación financiera y distribuirse utilidades ficticias, por lo cual se requiere dar atención preferencial al diseño de sistemas organizados de contabilidad interna.

En el caso de algunas cooperativas agropecuarias de Guatemala, se comprobó el gran valor de los integrantes de los equipos de asistencia técnica que los gerentes dan a la organización contable en el funcionamiento de las cooperativas. Se mencionó la necesidad de subsanar estas deficiencias contables (falta de libros básicos y registros, presentación continua y actualizada, carencia de capacitación en este aspecto), mediante sistemas de auditoría y control y la organización constante de ciclos de instrucción de contabilidad agrícola, para hacer comprender su importancia y la necesidad de su utilización.

2.3 PROBLEMAS DE COORDINACION Y DIRECCION

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

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

Un aspecto importante es el de lograr la participación efectiva de sus miembros en la administración de la misma. A este hecho se le da especial importancia en un estudio sobre organizaciones campesinas de Honduras (García⁸) al referirse a la participación necesaria en las decisiones y en la administración, distribución, ejecución y control del trabajo, lo cual se considera "un aspecto sustancial de la naturaleza de la empresa comunitaria".

Debe buscarse también la participación de todos los socios en las asambleas generales o sesiones conjuntas, por medio de mecanismos como los que se ofrece en la dinámica de grupos, por ejemplo, para promover las intervenciones constantes de los asociados.

Comúnmente estos u otros criterios no se tienen en cuenta, lo que explica gran cantidad de los problemas de dirección que se presentan en las empresas asociativas.

Muchos ejemplos positivos y negativos relacionados con el área de coordinación y dirección se encuentran en las diversas empresas comunitarias que se analizan; sin embargo, es importante empezar por generar una cohesión y coordinación adecuada de los integrantes evitando conflictos de poder y de mando, a través de una demostración de las ventajas comparativas del trabajo de grupo y de una completa compenetración del espíritu comunitario.

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

A través de la participación constante de la persona en la adopción de las decisiones para modificar y organizar su sistema de producción, se logrará la aceptación del cambio y su consolidación en una forma duradera.

2.4. PROBLEMAS DE EVALUACION Y CONTROL

Al observar los aspectos tratados anteriormente dentro del rubro de problemas de organización, es posible deducir que si la empresa no dispone del material básico para poder conocer su funcionamiento el proceso de evaluación y control queda trunco, impidiendo cualquier acción hacia la planificación económica, técnica y social futuras.

Por consiguiente, es necesaria empezar con la organización correcta de las partes constitutivas de la empresa, facilitando así la acción. Este planteamiento corrobora la necesidad de trabajar ampliamente y en forma integral en el ordenamiento administrativo de la empresa.

3. ACCIONES FRENTE A LOS PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS A NIVEL DE LA EMPRESA

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

Lo importante es que estas actividades tengan un carácter permanente o de continuidad para lograr resultados amplios y actuar efectivamente en todos los niveles de decisión. Cualquier acción destinada a beneficiar a todos los sectores, tanto marginados como avanzados, requiere de la adaptación de los conceptos y métodos a las condiciones de cada nivel, especialmente en los estratos más atrasados, si se desea mejorar su situación. Se requiere también la realización en la práctica de todos los planes de mejoramiento que se diseñan.

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

3.1. De acuerdo con una metodología científica, el primer paso hacia el análisis dirigido al mejoramiento administrativo de la empresa es conocer en forma detallada todos los problemas relacionados con este aspecto.

Se debe conseguir la información necesaria a través de encuestas y otros elementos esenciales destinados a recabar la mayor cantidad de datos referentes a las distintas variables administrativas.

Seguidamente se presenta unalista de temas básicos esenciales en cualquier instrumento orientado a la investigación de estos temas.

3.1.1 Planificación

Existencia de planes para la producción agropecuaria en el pasado:

En caso afirmativo, indicar de que tipo.

En caso negativo, señalar la causa.

Criterios que se tuvieron en cuenta para la elaboración del plan de producción actual.

Aspectos técnicos (rendimientos por hectárea, etc.).

Aspectos económicos (ganancias, reinversión de la utilidad, otros).

Aspectos sociales (educación, dietas, servicios sociales, etc).

Otros aspectos (influencia de instituciones del sector, disponibilidad de crédito . etc).

Participación que han tenido en la programación del plan actual:

El organismo de reforma agraria;

El Consejo de Administración,

Los socios.

Análisis de la asistencia técnica presentada a la empresa para la definición de los planes de producción (adecuada, regular, deficiente, nula).

Posibles esfuerzos hechos para capacitar a los miembros de la empresa en la planificación o programación de cualquier tipo:

En caso afirmativo, especificar.

En caso negativo, señalar los principales obstáculos para realizar esta labor.

Elaboración de planes futuros de producción:

En caso afirmativo, identificar que tipo de planes: corto plazo, largo plazo; otros.

En caso negativo, aclarar la causa, ¿cuál es ?.

Otras observaciones sobre planificación:

3.2.1 Organización

Conocer si existe algún reglamento o manual que indique las responsabilidades y funciones de cada socio de la empresa:

En caso afirmativo, describir este manual.

En caso negativo, especificar la razón.

Saber si se dispone de algún cuadro (organigrama) que muestre la estructura interna de la empresa:

En caso afirmativo, describir el cuadro existente (opinión técnica).

En caso negativo, señalar razones.

Identificar si están delimitadas las funciones de: el consejo de administración; el (los) gerente (s); la asamblea general, los comités, los socios. Aclarar si existe alguna organización para la distribución de actividades en la empresa.

Conocer si se utiliza algún tipo de contabilidad en la empresa.

En caso afirmativo: 1) señalar qué tipo de contabilidad (especificar elementos): 2) identificar quien es el responsable de llevarla: organismo de reforma agraria, miembros de la empresa, (aclarar); 3) señalar si se ha recibido asistencia técnica para el uso de la contabilidad; 4) dar una opinión general sobre la contabilidad actual

En caso negativo, conocer las causas.

Ver si existe delegación de autoridad apropiada sobre las decisiones y comunicación a todo nivel dentro de la empresa.

En caso afirmativo, aclarar.

En caso negativo, especificar los motivos.

Otras observaciones sobre la organización.

3.1.3 Coordinación y dirección

Comprobar la existencia de algún mecanismo (calendarios de trabajo, etc) para la coordinación de las actividades de la empresa.

Conocer si se programan las actividades (agrícolas, pecuarias, etc.), hacia un objetivo común, teniendo en cuenta los niveles de integración entre ellas.

Aclarar si hay participación de todos los miembros de la empresa en la determinación de las decisiones básicas sobre su funcionamiento.

En caso afirmativo, indicar qué nivel de participación tienen (en porcentaje aproximado): 1) el consejo de administración, 2) el gerente; 3) la asamblea general; 4) los socios.

En caso negativo, aclarar situación..

Comprobar cuál es la opinión sobre las cualidades (en porcentajes aproximados) que deberían tener las siguientes personas:

Miembros del consejo de administración (capacidad técnica, capacidad administrativa, otras).

El (los) gerente (s): capacidad técnica, capacidad administrativa, otras).

Miembros de los comités (aclarar tipo de comité),; capacidad técnica, capacidad administrativa, otras).

Conocer como se califica el nivel actual de dirección de la empresa; (bueno, regular, malo, observaciones).

Saber si existe participación de personas o entidades de fuera de la empresa en su dirección.

En caso afirmativo, conocer opiniones sobre esta participación.

En caso negativo, indicar si se cree necesaria.

Indicar si se han hecho esfuerzos para capacitar a todos los miembros (socios) para asumir responsabilidades directivas, y en caso afirmativo, aclarar de que tipo.

Otras observaciones sobre coordinación y dirección.

3.1.4. EVALUACION Y CONTROL

Conocer si se ejecutan las actividades de acuerdo a lo planeado.

Observar si se revisan los planes para constatar que los resultados se ajustan a lo planeado.

En caso afirmativo, señalar:

..en que aspectos: rendimientos: ganancias, beneficios sociales, otros.

..quién revisa: miembros de la empresa, consejo de administración; organismo de reforma agraria; otros;

..Periodicidad: mensual, semestral; anual, otros.

En caso negativo, aclarar los motivos.

Señalar si se recibe asistencia técnica para evaluación y control.

En caso afirmativo, identificar cuáles instituciones o personas y en qué actividades.

Si no se recibe, indicar cuáles son las razones: ver si se estima necesaria esta asistencia.

3.2. ADAPTACION DE LOS CONCEPTOS GENERALES DE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION AL CASO ESPECIFICO DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS

Para esta adaptación se deben tener en cuenta las condiciones particulares de este tipo de unidad de producción agropecuaria y la contribución que la administración de empresas agropecuarias puede prestar, principalmente con elementos de juicio para determinar todas las relaciones económicas en el diagnóstico y planificación de sus programas.

Dentro de este mismo capítulo se trató la forma de desarrollar una metodología particular para el estudio administrativo de la empresa asociativa.

A continuación se harán varias consideraciones sobre algunos aspectos que deben tomarse en cuenta al adoptar la aplicación de los principios generales de la administración al caso específico de las empresas asociativas de producción. Dada la importancia relativa de algunos de estos principios se dará énfasis especial al análisis de adaptación de las técnicas de planificación y organización.

Planificación. La adaptación principal en la administración rural debe concentrarse en el diseño de una metodología de análisis particular, en especial de las técnicas de planificación a nivel de empresa.

Aunque los métodos tradicionales de evaluación económica de alternativas de producción constituyen el elemento esencial para este análisis, es conveniente ampliar más aún lo correspondiente a los criterios de evaluación social y de participación humana.

Tanto en la administración rural como en otras ciencias agropecuarias, el proceso de adaptación de sus conceptos debe tener en cuenta las condiciones específicas del lugar en donde se van a aplicar. Por ejemplo, observando las características del sector rural de los países menos desarrollados donde se presentan mayores concentraciones de mano de obra que de capital, hay que tener un cuidado especial en la selección de actividades que incorporen tecnologías que desplacen el esfuerzo humano en forma indiscriminada.

Otro tipo de decisión se relaciona con la determinación del tamaño óptimo de la empresa. En este caso se deben tener muy en cuenta las relaciones de carácter social, económico y físico, que identifican los niveles actuales de ingreso familiar y las condiciones que mejorarían cada situación para aproximarse al grado óptimo.

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

3.2.2 Organización. A continuación se presentan varias de las acciones que ameritan una atención urgente en la organización de las empresas asociativas:

- Definición de los sistemas de organización y elaboración de manuales o guías para la empresa.

Considerando la complejidad y las diversas situaciones sociales y agronómicas de las empresas asociativas, es urgente que los organismos responsables de dirigir estas actividades definan el sistema de organización y administración que más convenga a cada empresa, siguiendo un marco general común.

Esta acción permitirá hacer frente en forma conjunta a los problemas de planificación, organización, integración y dirección que se pueden presentar. Se hace necesario el diseño de instrumentos de organización tales como calendarios de trabajo o cronogramas que muestren las necesidades particulares de mano de obra que la planificación de la empresa requiere, para comparar estos requerimientos con la disponibilidad de jornales, buscando aprovechamiento máximo de este recurso. Tampoco deben faltar elementos de organización tales como el organigrama detallado para que todos los integrantes de la empresa conozcan las órdenes de jerarquía y el papel que desempeñan dentro de ellos.

La figura 2 es un ejemplo de un organigrama sencillo que se pudo diseñar partiendo de las observaciones del autor de la investigación (Salinas^{1 3}).

En otra publicación (ITCO⁹) se presenta una secuencia hipotética sobre la posible evolución de la estructura orgánica de una empresa comunitaria de autogestión campesina, que desemboca en una estructura modelo sugerida para tipos de empresas, más complejas como la que indica en la Figura 3.

La elaboración de manuales de guías para el ordenamiento de la empresa cumple también con este objetivo a nivel de la unidad de producción. Esta labor la realizan las entidades de reforma agraria de algunos países pero es indispensable generalizarla, teniendo en cuenta las condiciones, particulares de cada región. Estos manuales, deben indicar los principales instrumentos para la planificación integral de la empresa, tales como modelos de registros de producción, contabilidad agrícola, datos a recolectarse y otras informaciones para el análisis social y agroeconómico de la explotación.

Cada tipo de empresa asociativa requiere de su propio sistema de estatutos y reglamentos, los cuales pueden ser enfocados desde un marco general común. Como ejemplos ilustrativos se incluyen en el anexo algunos modelos o proyectos que han servido como base para la elaboración de reglamentos y estatutos de empresas asociativas de producción en varios países.

En cada país en que se trabaja con estas formas de producción es posible encontrar los documentos específicos dirigidos a este aspecto de la organización de empresas asociativas campesinas; para citar sólo algunos ejemplos concretos, se mencionan las metodologías del establecimiento y la puesta en marcha de empresas asociativas de autogestión campesina que se presentan en ods publicaciones de Costa Rica y Perú (ITCO⁹) y en el Curso Taller sobre organización de empresas comunitarias campesinas⁴), donde se observan varios modelos para la organización de estas empresas.

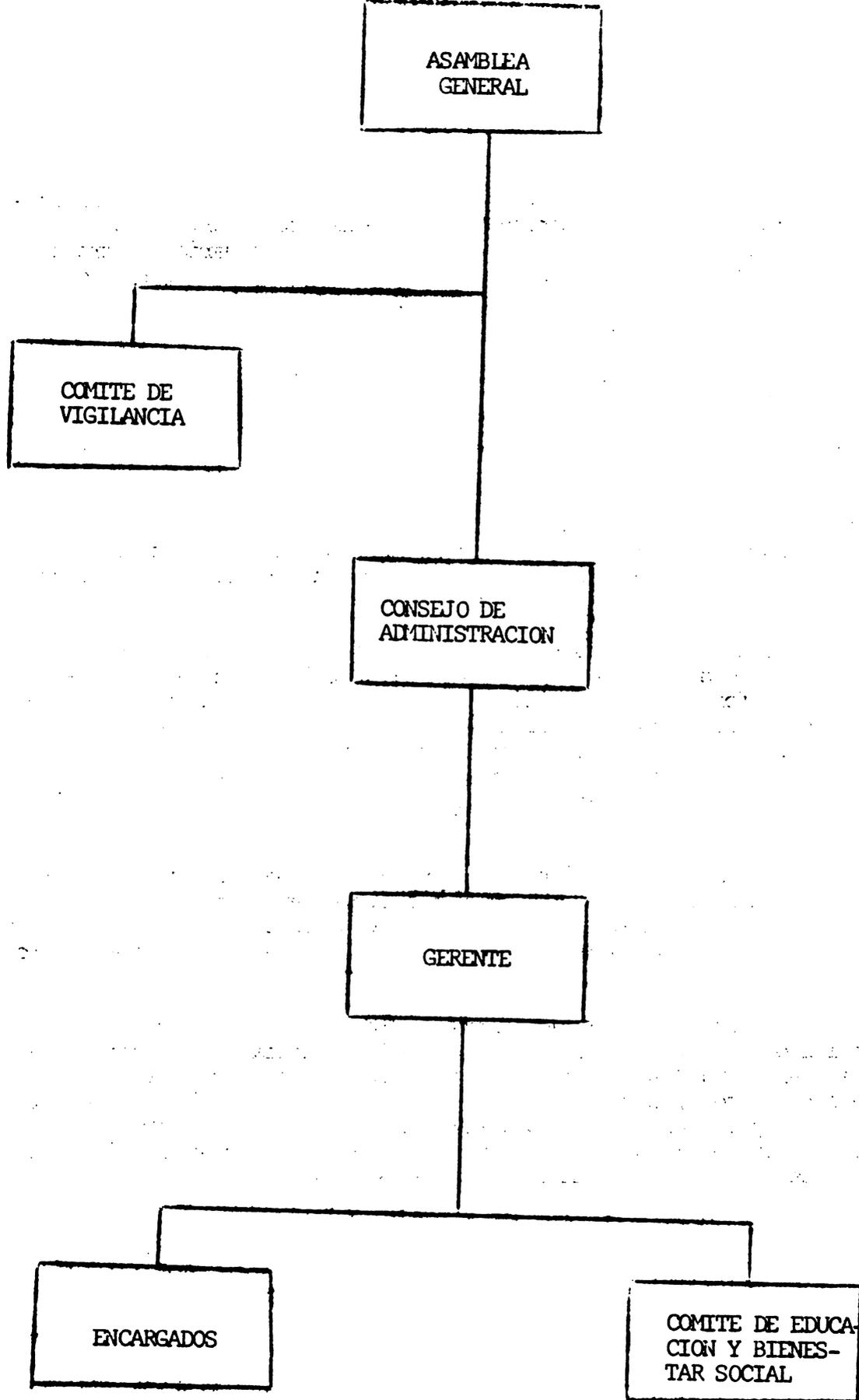


Fig. No. 2. Organigrama de una cooperativa de producción agropecuaria, Costa Rica, 1976. (Tomada de Salinas¹³).

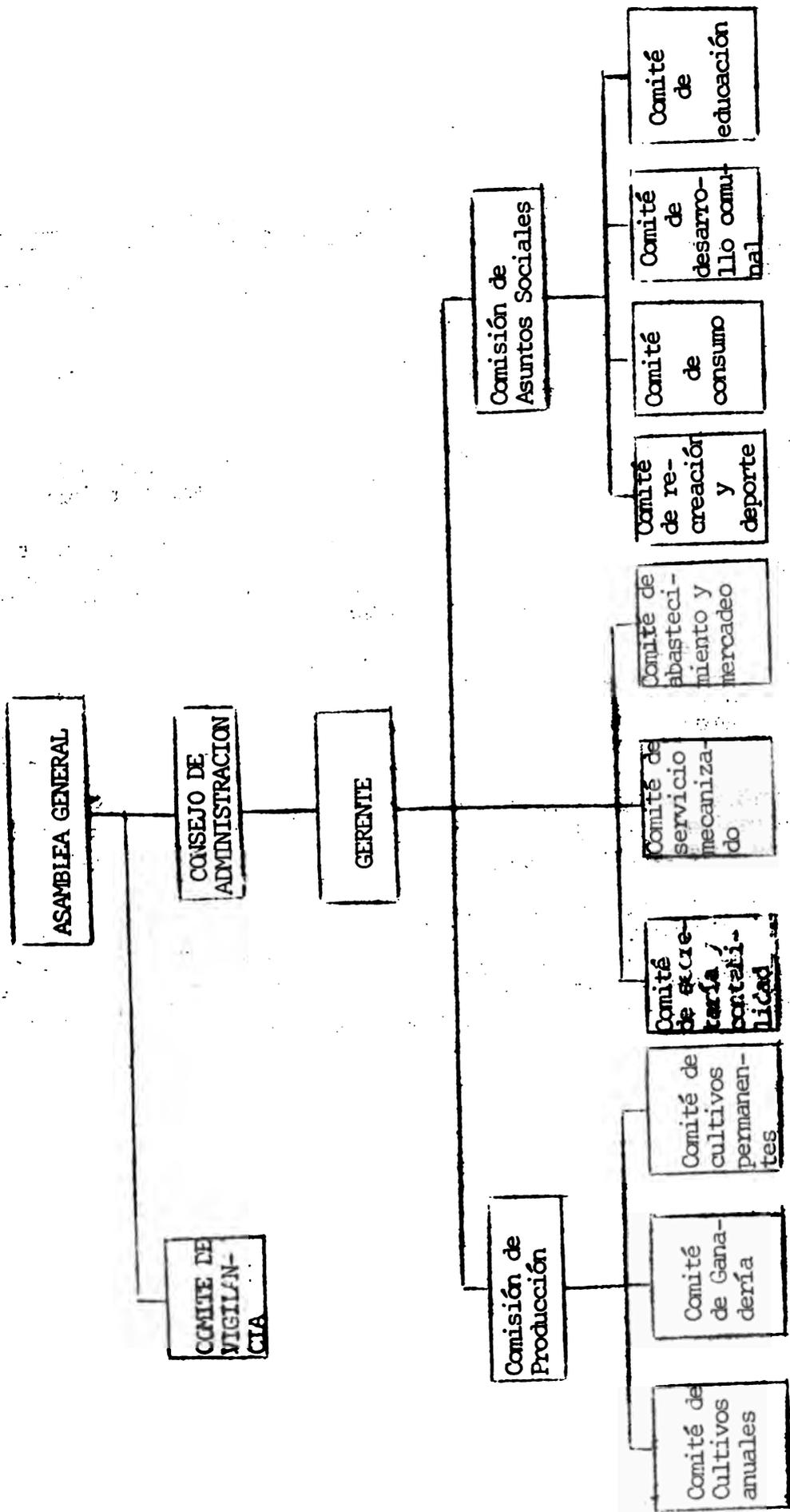


Fig. No.- 3. Estructura modelo sugerida de tipos complejos de empresas asociativas. (Tomada de ITCO⁹).

Organización de los procedimientos y técnicas contables de la empresa. Otro elemento importante de organización y control, como es la utilización de los principios y técnicas de contabilidad dentro de la empresa asociativa, se tratará en el capítulo 4 de esta obra teniendo en cuenta su importancia en el diagnóstico integral de la empresa.

3.3 INTENSIFICACION DE LAS ACTIVIDADES DE ADIESTRAMIENTO EN ADMINISTRACION RURAL A TODO NIVEL.

Esta labor es también de gran importancia para los participantes en los proyectos relacionados con empresas asociativas dentro de un programa de reforma agraria.

Los programas de adiestramiento deben seguir un lineamiento básico, que tenga en cuenta la preparación de cada grupo de integrantes y les trasmite en forma clara y definida los diversos conceptos, para que asuman posteriormente en forma total las responsabilidades de dirección y organización de la empresa.

Es necesario motivar a los integrantes de la empresa sobre las ventajas del trabajo colectivo y sobre la necesidad de organizar los datos básicos del movimiento y funcionamiento de la empresa, a través de diferentes instrumentos (tales como la contabilidad agrícola), para mejorar su organización y conocer realmente su situación en cualquier momento.

Es importante también dedicar especial interés a los procesos de capacitación y destacar su urgente necesidad para la empresa asociativa y las posibles formas de llevarlos a cabo hacia la autogestión campesina.

Las referencias hechas a las acciones frente a los problemas administrativos de las empresas asociativas confirman aún más la necesidad de realizar grandes esfuerzos en el área de la administración de empresas agropecuarias. En la investigación, análisis y ampliación detallada de estos conceptos se encontrará otro ingrediente necesario para profundizar en el análisis integral de la empresa que se considere.

BIBLIOGRAFIA

1. ARAUJO, J.E.G. La empresa comunitaria; una sistemática en el proceso reformista de América Latina. In ed. La empresa comunitaria; una sistemática reformista en el proceso agrario latinoamericano. IICA. Desarrollo Institucional No.-4.1975, pp.5-24.
2. BREVIS, O, y JOLLY, A. Manual de Administración de la empresa agrícola; El Asentamiento, Chile, Instituto de Capacitación e Investigación en Reforma Agraria, 1970. 153 P.
3. CLEMENT, A. Un análisis de la empresa comunitaria " El Silencio" en sus aspectos físicos, económicos, administrativos y Sociales Quepos, Costa Rica. Tesis Ing. Agr. San José, Universidad de Costa Rica, Facultad de Agronomía, 1975. 185 p.
4. CURSO TALLER SOBRE ORGANIZACION DE EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS, LIMA, 1975. IICA. Informes de conferencias Cursos, Reuniones No.-66. 1976. 609P.
5. Las empresas comunitarias campesinas en la actual reforma agraria peruana. En Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria 1972. Informe, Panamá. IICA, 1972. 16 p.
6. FAYOL, H. Administración Industrial y general, México, Herrero, 1972. 278 p.
7. FRANCO, A. y SAMPER, A. Panorama de la agricultura latinoamericana. Desarrollo rural en las Américas 1 (1): 23-31. 1969.
8. GARCIA, N.A. Estudio sobre organizaciones campesinas en Honduras. Tegucigalpa Representación del IICA en Honduras, 1974, 87. p
9. INSTITUTO DE TIERRAS Y COLONIZACION. Guía de organización y administración de empresas comunitarias de autogestión campesina. San José, Costa Rica, 1975. 156-. (Documento interno de trabajo).
10. MURCIA, H.H. Aspectos administrativos de las empresas comunitarias. In Araujo, J.E.G., ed. La empresa comunitaria, una sistemática reformista en el proceso agrario latinoamericano. IICA. Desarrollo institucional NO.4. 1975.p.p. 235-252.
11. y Araujo J.E.G. Ha cia una agricultura empresarial en América Latina. Desarrollo rural en las Américas 7 (3): 193-218. 1975.
12. ORCAND, J. et al. El caso de la empresa comunitaria " La Trinidad ", El Líbano, Tolima. IICA-CIRA. Mimeografiado NO.-147-A. 1972. 93 p.
13. SALINAS, O. Análisis de la Cooperativa de Producción agropecuaria. El Humo R.L., En cartago, Costa Rica, criterios para su desarrollo futuro. Tesis Ing. Agr.. San José, Universidad de Costa Rica, Facultad de Agronomía, 1976. 194 p.
14. SUAREZ MELO, M. Las empresas comunitarias campesinas en Panamá. IICA-CIRA. Mimeografiado No.-145. 1972. 50 p.
15. TAYLOR, F. Principios de la administración científica. Argentina, Buenos Aires, Ateneo, 1953. 148 p.

The first part of the document discusses the importance of understanding the underlying concepts in mathematics rather than just memorizing formulas. It emphasizes that a deep understanding allows students to apply their knowledge to a wide range of problems and to recognize patterns and relationships between different mathematical ideas.

Next, the document addresses the role of practice in learning mathematics. It notes that consistent practice is essential for developing fluency and confidence. However, it also stresses that practice should be meaningful and focused on understanding the process of solving problems, rather than just repeating exercises without thought.

The document then explores the importance of communication in mathematics. It argues that being able to explain one's reasoning and to listen to others' explanations is a crucial skill. This not only helps in learning from others but also in identifying and correcting one's own misunderstandings.

Finally, the document discusses the role of the teacher in the learning process. It suggests that teachers should act as facilitators, providing support and guidance as needed, but allowing students to take ownership of their learning. This involves creating a classroom environment where students feel safe to ask questions, make mistakes, and share their ideas.



El Doctor Luis Flores Quirós, durante la exposición sobre aspectos de la capacitación.





El Presidente de la República de Costa Rica con los Delegados del Perú.

PAPEL DE LA CAPACITACION Y LA EDUCACION EN LA EMPRESA SOCIAL AGRARIA

Luis Flores Quiroz *

1. INTRODUCCION: La situación agraria en América Latina ha experimentado cambios en las últimas décadas por efecto de las reformas agrarias y por influencia de otras tendencias originadas en la evolución del resto de nuestras economías y de las economías de los países desarrollados cuyas actividades están estructuralmente vinculadas a las nuestras. Las relaciones de dependencia internacional han continuado condicionando nuestras posibilidades y nuestras limitaciones para el Desarrollo paralela - mente con los procesos orientados al cambio estructural e incluso a través de ellos en determinados aspectos.

Estos cambios nos están exigiendo replanteamientos en nuestras acciones de reforma agraria y en nuestras acciones educativas. Nuevos intereses y nuevas fuerzas están interviniendo en los procesos del desarrollo rural y por ello los asuntos de la reforma agraria y la educación rural vuelven a convertirse en temas polémicos.

Además, la experiencia de las dificultades enfrentadas por los beneficiarios de las reformas agrarias, así como la sobrevivencia de modelos empresariales que las reformas agrarias pretendieron cambiar, nos desafían a repensar nuestra manera de enfrentar el problema de las estructuras empresariales y a poner en discusión la eficiencia de nuestras acciones educativas en relación a ello.

Todo ello ubica al tema de esta ponencia dentro de un contexto polémico, de evaluación crítica, de discusión y de propuesta de nuevas concepciones del papel que la Educación debe asumir ahora para convertirse en un factor eficiente y coherente con los demás factores para el desarrollo rural.

La Educación normalmente produce resultados efectivos cuando se le planea y ejecuta adecuadamente. Estos resultados con frecuencia no se limitan a que los destinatarios adquieran determinados conocimientos, desarrollen determinadas destrezas o habilidades y también determinadas actitudes, sino que, además originan consecuencias sobre la sociedad. Esta repercusión social que se busca mediante los logros educativos constituye, entonces, un marco general dentro del cual deben ser establecidos los objetivos específicos de la Educación.

Afortunadamente, si es posible prever, dentro de determinados límites, las principales repercusiones sociales que pueden ser producidas por las acciones educativas. Para ello, es necesario analizar las características de la sociedad y sus tendencias y detectar cuáles de estas tendencias requerirán modificaciones de la educación para realizarse.

* Sociólogo- Pedagogo del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas actualmente en el cargo de Especialista en Desarrollo Social en la Oficina del IICA en México y Asesor de la Dirección General de Capacitación Agraria de la Secretaría de Reforma Agraria en México.

En base a análisis de este tipo, es posible asignarle un papel a la Educación, imprimiendo a los planes de acción educativa aquellas características que propicien el desarrollo de las tendencias sociales que queramos reforzar, o que reorienten aquellas tendencias que queramos evitar.

Sin embargo, las afirmaciones hechas no deben ser interpretadas en el sentido de considerar que los efectos de la educación en la sociedad pueden ser libremente manipulados. Las propias características de la sociedad constituyen un marco de condicionamientos sobre las posibilidades reales de hacer educación y sobre las características que pueden asumir los servicios educativos. En consecuencia, para definir el papel que deba y pueda asumir la Educación en una sociedad, es necesario analizar esa sociedad.

El presente trabajo tiene como intención proponer algunos elementos de juicio básicos para ese tipo de análisis, limitándose a la capacitación y la educación en relación con el desarrollo empresarial rural y ubicándose en el momento actual de América Latina.

Centraremos nuestros análisis en tres de los principales procesos que están actualmente enmarcando la transformación y el desarrollo de las empresas rurales en América Latina y que constituyen referencia básica para definir el papel de la Capacitación y la Educación. No pretendemos hacer un estudio completo de estos procesos, porque nuestro tema no lo requiere y nuestras limitaciones personales nos lo impedirían. Solamente los revisaremos para ubicar su relación con las empresas y el desarrollo y derivar de ello los condicionamientos y las exigencias que ellos imprimen a la Educación.

Nuestra ponencia se orientará a analizar las tendencias, los posibles conflictos de estas con los intereses más significativos que intervienen en la situación agraria, y las soluciones de tipo estructural que se están experimentando en el agro de América Latina mediante las reformas agrarias: para derivar de este contexto, el papel que correspondería asumir a la Educación y las características que deberían adoptar las acciones educativas y los organismos responsables de ellas.

Al final proponemos algunas recomendaciones tendientes al reajuste de la educación rural, basadas en experiencias e investigaciones realizadas en áreas rurales de la mayor parte de nuestros países, y en opiniones recibidas de otros especialistas en Educación y en Reforma Agraria.

Por la importancia que atribuimos al problema de la Educación para el desarrollo empresarial en el agro, nos permitimos solicitar a los Señores participantes de esta reunión que, superando las limitaciones de nuestras propuestas, incluyan entre las conclusiones de esta reunión aquellos planteamientos que consideren básicos para orientarnos a los capacitadores de nuestros trabajos futuros.

2. ESTUDIO DE TRES TENDENCIAS AL CAMBIO EN EL AGRO LATINOAMERICANO, QUE CONDICIONAN EL PAPEL DE LA EDUCACION

Entre los cambios que constatemente se están produciendo en el agro latinoamericano, encontramos algunos que configuran tendencias porque se van presentando progresivamente en todos los lugares. La sistemática repetición, de estos cambios se explica porque el origen de todos ellos es tá, a su vez, en otros cambios que ya se han producido en nuestras áreas

urbanas y en los países industrializados; y analizando los fenómenos urbanos originantes, encontramos que su propia dinámica les ha exigido inducir estos cambios en el agro.

Como los fenómenos originantes básicamente ya se produjeron es previsible que su influencia sobre nuestras áreas rurales seguirá produciéndose y ampliándose; pero además esos mismos fenómenos originantes continúan ampliándose con la misma dirección y con creciente fuerza, lo cual hace pensar que las tendencias que ellos han inducido en nuestras áreas rurales, seguirán, a su vez, ampliándose y acelerándose.

Son muchos los cambios que el crecimiento urbano e industrial induce en el campo; sin embargo entre ellos hay tres que condicionan directamente el papel de la Educación. Hemos centrado nuestra atención en estas tres tendencias porque ellas ya han producido modificaciones en los servicios educativos de nuestras áreas rurales, y nos parece conveniente analizarlas para explicarnos mejor porqué y como ya nuestros servicios educativos están modificándose y qué provisiones será necesario tomar para adaptar mejor nuestros servicios educativos de modo que aporten en la mejor forma posible dentro del marco de condicionamientos que estas tendencias les imponen.

Con criterio práctico, usaremos para este análisis unas denominaciones provisionales para las tendencias que queremos estudiar, ya que nuestras limitaciones personales nos impedirían establecer una tipología de las tendencias y una denominación precisa para cada una. Contando, entonces con la indulgencia de los señores participantes en esta reunión, reconocemos en esta ponencia a las tendencias con los siguientes títulos: a) Tendencia a la tecnologización de la producción agropecuaria; b) tendencia a la ampliación de los mercados rurales y c) tendencia al cambio de las estructuras agrarias.

2.1 Primera Tendencia: la tecnologización agropecuaria:

Desde que fueron iniciadas las acciones educativas dirigidas al mejoramiento rural latinoamericano, incluyeron como objetivo la preparación de los campesinos para que adopten nuevas técnicas en su trabajo productivo y desarrollen aquellas destrezas que les permitirán rendir más y lograr mayor productividad de cada hectárea trabajada.

Hacia estos objetivos confluyeron diversos reajustes en los sistemas educativos, consistentes en incrementar la formación de ingenieros agrónomos y técnicos intermedios. Asimismo en algunos lugares se realizaron programas experimentales de reorientación de la escuela primaria rural y en algunos países como México y Bolivia, por ejemplo, toda la primaria rural modificó sus programas de estudio para incluir técnicas de trabajo agrícola.

Para fundamentar este tipo de modificaciones de los sistemas educativos, fueron señalados importantes argumentos en el sentido de que el incremento de la población y su concentración en las ciudades exigía al campo que incrementase su aporte en productos alimenticios y que el crecimiento de la actividad industrial requería no solamente un incremento de la oferta de insumos de origen agropecuario, sino al mismo tiempo un per-

feccionamiento de las técnicas productivas que garantizara un abastecimiento oportuno así como calidad y regularidad de los productos.

Sin embargo, los resultados de estas acciones de tipo escolar no fueron suficientemente significativos y el desequilibrio entre la oferta de productos agrícolas y las demandas urbanas continuó creciendo, mientras grandes proporciones de las tierras siguieron siendo explotadas con técnicas tradicionales.

Se observó que la influencia de las técnicas eran aceptadas solamente en determinadas empresas, aquellas tipificables como modernizantes, mientras que los latifundios tradicionales, los minifundios y las tierras comunales mantenían sus técnicas tradicionales. La influencia de las escuelas primarias reajustadas tampoco fue suficiente para introducir una dinámica modernizante, salvo pequeñas excepciones; y en cambio se observó un cierto incremento de la tendencia a emigrar en los jóvenes escolarizados.

Estas observaciones motivaron acciones gubernamentales en el sentido de intervenir en la utilización de los recursos humanos más calificados: El estado asumió el rol de empleador para ingenieros agrónomos y técnicos, mediante la creación de servicios para la tecnificación agropecuaria y orientó a estos profesionales directamente hacia la capacitación y la asistencia técnica a los productores.

Un aspecto importante en esta problemática es que el fenómeno estaba siendo visualizado como un problema de insuficiente oferta de tecnología; y por ello las soluciones intentadas se orientaban hacia la dotación de servicios para la enseñanza de técnicas, poniendo énfasis en la formación de más recursos humanos calificados en la elevación de sus niveles de especialización y en la investigación científica. Sin embargo la sistemática aceptación de la tecnología en determinados tipos de empresas y la no aceptación en las demás hace ver que el problema está más en las limitaciones de la demanda de tecnología y que este fenómeno está ligado al tipo de empresa o de organización productiva que controla las tierras.

La proliferación de programas de tipo desarrollo comunal y la realización de acciones tipo reforma agraria, en cambio, al influir sobre lo organizativo de la producción agropecuaria sí generaron en las comunidades atendidas, nuevas expectativas hacia la tecnificación y las abrieron a la influencia de los técnicos. En estas circunstancias vimos desarrollarse las actividades de capacitación campesina y la adopción de innovaciones tecnológicas al interior de estos tipos de programas.

Las acciones de capacitación sí repercutieron significativamente sobre el proceso de tecnificación de la producción agrícola y muchas tierras comenzaron a ser explotadas con mejores técnicas, demostrándose así que la educación extraescolar dirigida a los adultos, cuando se produce con un contexto de acciones relacionadas con la organización productiva, sí, produce resultados significativos en la tecnificación. Con esto quedó demostrada la importancia de la capacitación campesina para el desarrollo nacional puesto que es el único mecanismo que puede garantizar este tipo de resultados.

Pero esta apreciación no debe llevarnos al error de considerar que es el único instrumento educativo necesario. Para que se produzcan estos resultados a nivel nacional y en forma estable no sería ya suficiente pensar en la capacitación campesina aisladamente pues se requerirá realizar para apoyarla, acciones coherentes en la formación de maestros, en la formación de profeso**ri**obales y técnicos intermedios agropecuarios, en investigación agronómica y pedagógica y en las escuelas primarias y secundarias rurales.

Además, cuando logremos poner en operación todos estos servicios en forma coherente, estaremos en aptitud de solucionar el problema de la oferta de tecnología al campo, pero queda el problema de la demanda para que esa tecnología sea adoptada, y este problema exige soluciones de tipo estructural, porque depende del modelo de empresa.

La tendencia a la tecnificación es la que más ha sido analizada, en nuestro medio. Prácticamente todos los pensadores la consideran con veniente puesto que ella permitirá un mejor aprovechamiento de nuestros recursos y una elevación de nuestra capacidad para transformar la naturaleza en bienes y un incremento de nuestra capacidad para generar riqueza. Solamente ha motivado reacciones cuando se le ha apoyado con la intención de encubrir problemas de distribución de la riqueza; pero los mismos pensadores que han manifestado estas objeciones han tenido la precaución de aclarar que no es al perfeccionamiento técnico que rechazan sino a su uso en condiciones que desfavorecerán a muchas personas para favorecer más aún a una minoría.

2.2 Segunda Tendencia: La ampliación de los mercados rurales:

Esta tendencia está estructuralmente relacionada con las otras dos y parecería derivar como consecuencia natural de ellas; sin embargo, en su origen ha influido otros factores, especialmente de origen extranacional, que le imprimen un ritmo más rápido.

Se trata de la tendencia a la participación de los campesinos en los mercados de consumo de bienes manufacturados, con el rol de compradores; lo cual supone un incremento de la capacidad de gasto de este sector de la población y sólo resulta viable mediante un reajuste de la distribución de los ingresos en las áreas rurales. d

Esta tendencia, exacerbada por la presencia de productos urbanos nacionales y foráneos en el campo y la ampliación de los mecanismos de propaganda y comercialización, al plasmarse en modificaciones inducidas en los modelos de consumo de la población rural, está creando nuevos mecanismos de comunicación que compiten con los servicios educativos y los sobrepasan, originando reacciones colectivas y presiones sobre las estructuras que no pueden ser ignoradas al planear la educación.

Pero lo que más nos interesa de esta tendencia, es destacar sus repercusiones sobre los modelos de organización para la producción; porque esta tendencia sí podría entrar en conflicto con aquellas formas de organización empresarial que por ser compatibles con la tecnologización no fueron modificadas por las reformas agrarias en la mayor parte de nuestros países.

Este conflicto potencial podría resultar actualizado por las acciones educativas, haciendo aparecer a la educación como generadora de conflictos sociales cuando en realidad no sería más que el catalizador para que se conviertan en hechos los conflictos que ya existen en potencia.

El deseo de evitar los costos sociales producidos por el conflicto y la lucha ha motivado en muchos casos una reducción de las acciones educativas. Sin embargo, estas represiones a la educación nunca resultaron suficientes para evitar la lucha, porque sus mecanismos causales siguen vigentes hasta desencadenar las reacciones correspondientes sin necesidad de que la Educación intervenga. Al mismo tiempo, estos tipos de políticas impidieron que la Educación afirme los canales más propicios para una real solución de los conflictos potenciales.

Por todo esto, consideramos necesario hacer un estudio cuidadoso de esta tendencia cuando estamos tratando de definir el papel de la Educación.

El crecimiento del potencial productivo de determinadas empresas industriales de los países desarrollados, en su contexto de relaciones competitivas, exigió a estas empresas que ampliaran sus mercados. Después de cubrir las demandas en sus ciudades y áreas rurales, invadieron con sus productos las áreas urbanas de nuestros países y luego nuestras áreas rurales.

Al llegar estos productos a nuestros limitados mercados, tuvieron que ser introducidos mediante mecanismos propagandísticos adecuados y adoptar procedimientos de comercialización que indujeran a los compradores de escasos recursos a comprarlos aún a costa de sacrificios.

El rebajamiento de los costos de producción que han logrado los países industriales les permitió ofrecer sus productos a precios unitarios relativamente bajos, de modo que los compradores con bajos ingresos no se sintieron en la obligación de privarse de ellos. El desarrollo de las técnicas de ventas repercutió en nuestros mercados al introducir los productos directamente en los lugares donde viven los compradores, facilidades de pago, eliminación de requisitos para los pequeños créditos, procedimientos de demostración, instructivos fáciles de emplear, acompañamiento de obsequios, presentación llamativa y propaganda.

El afán propagandístico ha tenido repercusiones mucho más profundas que las que se perciben a primera vista: Ha sido la propaganda quien ha financiado el desarrollo de las comunicaciones, especialmente de la radio que tanta influencia tiene sobre nuestras poblaciones rurales.

El comercio además, ha generado nuevos empleos en las áreas rurales desplazando hacia el campo a muchos individuos urbanos portadores de sus modelos de consumo. Asimismo ha incorporado a su lógica a determinados individuos rurales quienes al vincularse como asalariados o representantes con la red del comercio se convierten en eficaces agentes para la modificación de los modelos de consumo rurales. Por otra parte, los propios agentes de los programas para el desarrollo hemos contribuido en este proceso al promover que sean atendidas necesidades que antes no eran motivo de gasto.

Otra faceta del crecimiento de los mercados rurales se está produciendo en la oferta de insumos, y servicios para la producción agraria. No solamente los fabricantes de bienes finales de consumo buscan a los individuos de nuestras áreas rurales como compradores. En los últimos años son también los fabricantes de maquinaria agrícola, de fertilizantes, de pesticidas, de envases, de herramientas y de accesorios quienes buscan a los empresarios agrarios como compradores.

Además el crecimiento industrial y urbano ha propiciado el crecimiento de los servicios: y estos a su vez, para seguir su desarrollo, también buscan a la población rural y a las empresas rurales como consumidores. Las empresas de transportes constituyen un caso particularmente importante, porque ellas presionaron para la ampliación de las redes viales, hasta el campo lo cual contribuyó a ampliar los horizontes accesibles a los productores rurales. Por su parte, las fábricas de envases y de herramientas, las fábricas de máquinas simples y máquinas motorizadas, las fábricas de plantas para refrigeración o para cocción, las empresas constructoras de edificios, etc. han percibido que pueden también ingresar a los mercados rurales.

En síntesis, el desarrollo de la industria y los servicios urbanos de nuestros países y de los países industrializados, ha generado una presión modernizante sobre las empresas rurales.

Este fenómeno resultó coincidente con las acciones de reforma agraria que rompieron los frenos estructurales allí donde impedían la modernización agraria, al expropiar las tierras ociosas o deficientemente explotadas y crearon en muchos casos empresas grandes con capacidad para invertir, tecnificarse, elevar su productividad y consecuentemente, comprar insumos de origen urbano.

Sin embargo la presión de los vendedores urbanos ha superado los mercados ampliados por las reformas agrarias y sigue actuando sobre todos los pobladores rurales y sobre las empresas de todos los modelos que ahora existen en el campo.

Como esta presión responde al crecimiento del potencial productivo de empresas urbanas, y su acción se produce directamente sobre la población rural sin pasar a través de planes de desarrollo ni ningún mecanismo regulador, resulta prácticamente imposible de controlar. Solamente medidas coercitivas muy rigurosas podrían limitarla; pero eso originaría fuertes reacciones de la población rural y de los empresarios urbanos nacionales y extranjeros. En esta situación tampoco podrían resultar eficientes las actividades de educación para frenar el consumo.

Lo que se podría lograr en una situación así es más bien canalizar las aspiraciones al consumo como fuerza motivadora para que las poblaciones incrementen su productividad, y en base a la nueva riqueza generada adquieran mayor capacidad para comprar.

Obviamente, una política educativa en este sentido supone la existencia de modelos de organización productiva o empresarial en los cuales los trabajadores y la comunidad participen realmente de la riqueza generada.

La tendencia al incremento del consumo de los campesinos ha originado bastante polémica. Algunos piensan que debería ser frenada, argu-

yendo que origina malestares sociales y distorsiones en los mercados. Otros la ubican como objetivo diciendo que en su realización consiste el Desarrollo y que si lo que se busca es elevar la calidad de la vida de los campesinos uno de los elementos necesarios para esa elevación es que logren consumir más. Otros la aprecian como un factor estimulador de la producción urbana al incrementar las demandas rurales por bienes y servicios.

Lo que es indispensable puntualizar, con criterio humanista, es que el incremento del consumo de los campesinos es deseable, porque muchas de sus necesidades actualmente no están atendidas. El campesino, como cualquier otro ser humano, tiene derecho a aspirar a que sus necesidades sean satisfechas y a poner a su servicio los bienes más perfectos que la creatividad humana es capaz de producir. No tenemos los intelectuales urbanos ninguna razón suficientemente validera para decidir que los campesinos de América Latina se resignen a niveles de consumo inferiores a los de nadie.

El problema no está en la aspiración de los campesinos sino en aquellos mecanismos estructurales que han hecho imposible a los campesinos de América Latina desarrollar su potencial de aportar a la producción y que les han impedido participar equitativamente en la distribución de la riqueza generada con su contribución. Y a este tipo de problemas estructurales corresponde soluciones estructurales.

2.3 Tercera Tendencia: Los cambios estructurales agrarios:

Esta tendencia se originó antes de la aparición de las reformas agrarias y se plasmó en concentraciones de tierras compradas o arrebatadas a minifundistas, comunidades y pequeños propietarios para establecer en ellas nuevas empresas modernas. Asimismo algunos latifundios tradicionales fueron fraccionados para modernizar la explotación en determinadas partes y otros latifundios fueron transformados completamente por sus propietarios, pasando los trabajadores de regímenes quasi feudales a la condición de asalariados en las nuevas empresas capitalistas.

En todos estos casos, el proceso de modificación de la tenencia y de la organización de la empresa apareció ligada a procesos de modernización de las técnicas agrícolas y pecuarias y a los consiguientes incrementos en la productividad. Esto parece lógico si se tiene en cuenta que la racionalidad de la empresa capitalista moderna implica obtener el máximo rendimiento de los recursos en función de maximizar las utilidades del propietario.

Al implantarse las leyes de reforma agraria e iniciarse los procesos de expropiación y adjudicación, esta tendencia quedó enmarcada dentro de ellos pues, por lo menos en términos legales, ningún particular podría decidir autónomamente la compra o venta de tierras. Sin embargo, en muchos casos, la aplicabilidad de las leyes quedó sujeta a la decisión de los propietarios porque se consideró inafectables las empresas que produjeran eficientemente determinados productos; y algunos propietarios lograron usar este mecanismo para conservar sus tierras modernizando la explotación.

En todo caso, se puede apreciar con claridad una relación entre esta tendencia a modificar las estructuras agrarias a la tendencia a la tecnificación. La historia de las reformas agrarias en América Latina, de hecho, ha confirmado esta ligazón al concentrar sus acciones prioritariamente en la destrucción de aquellas organizaciones estructuralmente incompatibles con la tecnologización. Prácticamente todas las reformas agrarias han atacado frontalmente el problema de las tierras ociosas o deficientemente explotadas.

Detrás de esta prioridad de hecho, se puede percibir una tendencia general a romper aquellas situaciones estructurales que impedían la eficiente explotación de la tierra, lo cual equivale a abrir posibilidades de que fueran explotadas eficientemente por los nuevos propietarios.

Estos procesos han generado (entre otros efectos más importantes) un incremento de la demanda educativa particularmente en lo referente a la capacitación de los adjudicatarios para mejorar la tecnología en su actividad productiva.

En cambio, esta manera de ejecutar las acciones de reforma agraria no resulta del todo congruente con la tendencia al incremento de los mercados rurales, porque al limitarse para la adjudicación las tierras ociosas o mal explotadas, en la práctica termina por distribuir las tierras menos rentables entre una minoría de los campesinos.

Por otra parte, limitar el papel de la reforma agraria a la expropiación y la adjudicación de tierras no garantiza el óptimo aprovechamiento de los recursos redistribuidos ni la adquisición de mejores posibilidades de consumo para los adjudicatarios; pero mucho menos aún garantiza nada para quienes no reciban tierras. El alcance de los objetivos de la reforma agraria tiene que ser visto al nivel del total de las tierras de cada país y del total de campesinos para que no quede en una simple redistribución o redosificación de privilegios y discriminaciones.

Si bien la propiedad de la tierra constituyó en América Latina durante mucho tiempo el factor principal para la distribución de la riqueza y la capacidad de consumo, ese fenómeno ha variado, en parte por qué las relaciones empresariales en nuestras sociedades se han modernizado y ahora es la propiedad del capital empresarial quien determina; al grado de que ya no es raro encontrar que determinadas empresas transnacionales extraen por igual la riqueza de los adjudicatarios, de los latifundistas y de los consumidores mediante la monopolización de determinados servicios o de la transformación de los productos; empleando para ello la propia mano de obra de aquellos campesinos que no encuentran solución en la adjudicación.

La tendencia a la modificación estructural, entonces, no debería ya ser vista exclusivamente como transferencia de la propiedad de la tierra; porque ello constituye afectar solamente uno de los factores que influyen en la generación y la distribución de la riqueza rural; y sus efectos pueden ser contrarrestados por los otros factores. Por ello estamos centrando nuestro interés en la estructura interna de la empresa: en el modelo de organización social para la producción y la distribución de la riqueza.

En estos términos, el concepto de reforma agraria se hace más amplio y complejo porque debe lograr reajustar los modelos empresariales rurales de modo que toda empresa que actúe en los áreas rurales (agríco-

la, pecuaria, industrial, comercial o de servicios) produzca con eficiencia tecnológica, remunere alto a sus trabajadores, genere capitales significativos e invierta para la generación de nuevas actividades rurales y nuevos empleos.

Obviamente quienes más interés tendrán en que se produzca un proceso así son los propios campesinos en la medida en que aspiren a salir de su situación actual y visualicen que la modificación de los modelos empresariales es condición necesaria para ello. Y éste es el marco principal para redefinir el papel de la Educación Rural: ella debe contribuir a que los campesinos visualicen sus intereses, seleccionen los modelos organizativos más adecuados a estos y logren implantarlos, y hacerlos operar.

En su espíritu, las leyes de reforma agraria de nuestros países concuerdan con estos objetivos; sin embargo en la práctica los procesos realizados hasta el momento no han alcanzado a transformar todo el agro de cada país o no siempre han acertado en la creación de modelos empresariales que verdaderamente posibiliten la generación de nueva riqueza y su distribución a los trabajadores y a la comunidad rural.

Nuestros procesos de reforma agraria están incompletos. Todavía nos queda por delante completar el reajuste de los modelos empresariales, para constituir unidades de operación eficientes, rentables y al mismo tiempo con una adecuada distribución de su riqueza, en el total de las tierras de nuestros países.

La limitada localización de nuestras acciones, así como la excepción legal o de hecho de muchos predios han convertido a nuestras áreas rurales en verdaderos mosaicos compuestos por una diversidad de modelos empresariales, algunos compatibles con las tendencias actuales y otros francamente incompatibles; cada uno de los cuales plantea una problemática distinta para las acciones educativas.

Hagamos una rápida revisión de cada uno de estos modelos, desde el punto de vista de su compatibilidad con las tendencias estudiadas y de sus requerimientos educativos.

3. ESTUDIO DE LOS DIFERENTES MODELOS DE ORGANIZACION PRODUCTIVA RURAL, EN RELACION CON LAS TENDENCIAS AL CAMBIO Y CON EL PAPEL DE LA EDUCACION.

En el agro latinoamericano operan actualmente muy diversos tipos de organizaciones productivas o empresas. Algunos se originaron en las épocas coloniales, se mantuvieron después de la independencia y subsisten aún después de las reformas agrarias, como por ejemplo los latifundios tradicionales, la mayor parte de los minifundios y las comunidades. Otros se originaron por compra o por modificación de la forma de explotación de latifundios o por concentración de tierras compradas o arrebatadas a pequeños propietarios, minifundistas o comunidades y constituyen las empresas agrarias modernas y los enclaves de origen extranacional. Otros fueron creados por las reformas agrarias mediante la adjudicación y constituyen básicamente unidades de explotación familiar o empresas asociativas campesinas.

Cada uno de estos modelos fue creado por consecuencia de determinadas tendencias que resultaban incompatibles con los modelos pre-existentes ; y mientras subsisten las tendencias que dieron origen a un modelo, ese modelo subsiste.

La definición de las tres tendencias que hemos estudiado, está produciendo este tipo de efecto en nuestras áreas rurales: Ellas han dado origen a nuevos modelos. Pero al mismo tiempo, la fuerza de estas tendencias relativamente nuevas está contrarrestando la fuerza de las anteriores tendencias que habían originado algunos de los modelos anteriores, y esos modelos están apareciendo como obsoletos y sin razón para subsistir.

La transformación de modelos es un proceso complejo que necesariamente tiene que destruir las organizaciones de modelos obsoletos para construir los nuevos con los mismos elementos que constituían el modelo anterior.

Pero los elementos que constituían la organización obsoleta no eran solamente las tierras, el ganado y las instalaciones: eran básicamente las personas, cuyos comportamientos estaban normados para que actuaran conforme a lo que requería su organización.

La transformación de modelos organizativos, entonces, afecta profundamente las normas que rigen el comportamiento de las personas y requiere que ellas decidan comportarse ahora de una manera diferente para adecuarse a las normas de operación de los nuevos modelos.

Los trabajadores urbanos difícilmente nos hacemos una idea de este problema porque estamos acostumbrados a ver como obreros y empleados cambian de trabajo sin mayor crisis. Pero esta imagen no debe ser transpuesta al caso del trabajador rural, cuya vida personal y familia está muy ligada a su trabajo, y mucho menos aún cuando no se trata de "cambiarse de empleador" sino de participar en la transformación de la estructura de la empresa.

Un ejemplo que fue muy denunciado por la literatura latinoamericana es el caso de los comuneros, los pequeños propietarios, los minifundistas y los aparceros que fueron despojados de sus tierras cuando comenzaron a constuirse los latifundios modernos, y los enclaves: En determinado momento, estas personas se encontraron sin lugar para residir, sin medios para producir lo que estaban acostumbrados a autoconsumir; sin ninguna fuente de ingresos y sujetos a la competencia entre ellos para conseguir empleo en las nuevas empresas rurales o en las empresas urbanas. En millones de casos esto les exigió cambiar de idioma, de clima, de hábitos de alimentación y de vestido, cambiar su concepción del empleo y de las relaciones con los demás trabajadores, y todo esto en muy poco tiempo para poder sobrevivir. Frente a problemas de estas dimensiones, el aprendizaje de las técnicas para el nuevo trabajo prácticamente aparece como un problema menor.

Todo esto nos hace ver la ineludible necesidad de realizar acciones educativas adecuadas para cada grupo humano que será implicado en cambios de modelos empresariales, y que el plan de educación para cada grupo deberá tener en cuenta las características del modelo en que venían participando, cuyas normas se tiende a eliminar, y las características del nuevo modelo, cuyas normas les propondremos que adopten.

Concebida así la planeación de la educación, se nos presenta la necesidad de revisar los principales modelos existentes a fin de prever cuáles de ellos están riesgo de ser eliminados por las nuevas tendencias, cuáles modelos más bien serán reafirmados por las nuevas tendencias y con qué condiciones se produciría esa reafirmación.

3.1 EL MINIFUNDIO.

Los minifundios en América Latina aparecieron no en función de una tendencia determinada sino con rezagos que quedaron a quienes fueron despojados de sus tierras, o como resultado del fraccionamiento sucesivo de pequeñas propiedades entre los sucesivos herederos.

A pesar de reconocer la posibilidad de que pequeñas parcelas puedan ser explotadas, con alta productividad y originen ingresos suficientes a sus propietarios, en América Latina prácticamente ese fenómeno no se ha producido; por lo cual el minifundio resulta incompatible con las tendencias a la tecnificación y a la ampliación de los mercados.

Las reformas agrarias, en aquellos casos en que han actualizado en áreas de minifundio, han tendido a concentrar las tierras para explotación colectiva, a incorporar a los minifundistas en empresas mayores o a dotarlos de más tierras para constituir unidades de explotación familiar. Todos estos ensayos constituyen formas de eliminación del minifundio.

La Educación, como la mayor parte de los servicios, prácticamente no ha llegado a los minifundistas. Sin embargo, si pensamos en que el modelo desaparecerá, deberíamos preparar a los minifundistas actuales para el cambio.

3.2 EL LATIFUNDIO TRADICIONAL.

Podríamos diferenciar dos tipos de latifundios tradicionales a aquellos cuyas tierras son trabajadas fraccionadamente por arrendatarios, aparceros, medievos, etc. cuyas condiciones son similares a las de los minifundistas, y aquellos cuyas tierras son explotadas en forma conjunta pero con técnicas tradicionales y con porciones inexploradas. En los dos casos, este tipo de empresa es incompatible con las tendencias a la tecnificación y al crecimiento de los mercados rurales.

Las reformas agrarias han actuado con bastante energía frente a ellos, expropiando prácticamente todos los que no fueron oportunamente modernizados; y los que subsisten constituyen más bien un rezago originado por las limitaciones operativas de los organismos de reforma agraria.

La Educación siempre llegó muy poco a estas empresas; pero pensando en su desaparición deberíamos programar acciones de preparación de los trabajadores para su participación en los nuevos modelos que los reemplazarán.

3.3 LA COMUNIDAD.

Aunque en América Latina existen muchos grupos denominados comunidades, particularmente en las áreas de población indígena, una gran pro-

porción de éstas han fraccionado sus tierras y asignado el usufructo a determinados comuneros.

Los beneficiarios de este derecho, a su vez, han ido fraccionando sus parcelas entre sus herederos hasta configurar unidades de explotación tipificables como minifundios con todas sus consecuencias incluso las educativas.

Muchas comunidades conservan aún determinadas parcelas para explotación comunal; pero generalmente se trata de tierras marginales y no constituyen en la práctica una empresa. Algunas otras comunidades conservan la costumbre de redistribuir las parcelas cada cierto tiempo; pero este procedimiento, si bien mantiene la tradición de que las tierras son de la comunidad, no llega a constituir una unidad de explotación con esas tierras sino que las fracciona y configura en la práctica minifundios que periódicamente cambian de usufructuarios.

En los casos en que excepcionalmente la explotación de las tierras es colectiva, el ingreso de la tecnología no es fácil porque la propia organización se basa en criterios tradicionales, generalmente no compatibles con la lógica de los mercados actuales, y supone un liderazgo con bases diferentes a la eficiencia tecnológica que les proponen los agentes de los programas de desarrollo y las escuelas.

Las comunidades han recibido tratamientos diversos. En algunos casos se les ha adjudicado tierras para que las exploten como una empresa comunal paralela a los minifundios de los comuneros. En otros casos se ha tratado de convertir a las comunidades completas en empresas para que exploten sus tierras tradicionales y las adjudicadas, y en otros casos se ha incorporado comunidades completas dentro de empresas mayores.

Para cualquiera de estas soluciones, obviamente se requerirán acciones educativas particularmente programas de que ellas deberán afrontar problemas de origen cultural y deberán también atender a los comuneros que no tienen empleo actualmente.

3.4 LA EMPRESA AGRARIA MODERNA.

En esta denominación incluimos aquellas empresas agrarias orientadas directamente al mercado, cuya racionalidad se basa en una eficiencia productiva como mecanismo para que el propietario obtenga altas utilidades.

Su propia dinámica les permitió asumir las nuevas exigencias que la demanda urbana les presentaba, y para ello fueron apoyadas por los servicios públicos y privados. Complementariamente, sus constantes necesidades de capacitación las llevaron a absorber las ofertas de asistencia técnica y capacitación, e incluso se incorporaron a los procesos de investigación y experimentación tecnológica vinculándose a las universidades y servicios pertinentes del Estado. Asimismo aprovecharon los servicios públicos educativos haciendo que las escuelas rurales se ubiquen dentro de sus ámbitos.

Con notable frecuencia este tipo de empresas han sido exceptuadas de las acciones de reforma. No solamente mediante la definición de ex

cepciones explícitas en las leyes de reforma agraria sino también a través de la programación de las acciones.

Las empresas agrarias modernas, que subsisten gracias a su adecuación para las demandas urbanas, presentan una posible inadecuación frente a la tendencia al incremento del consumo individual rural. Para subsistir sin convertirse en fuente de constantes conflictos requerirían determinados ajustes estructurales que permitan a los trabajadores participar en las decisiones como medio para participar en el disfrute de la riqueza generada.

En el mundo han sido experimentados e implantados ya diversos mecanismos para reajustar el modelo de empresa liberal capitalista. Desde la oficialización de la actividad sindical quedó establecido que era legítimo limitar el poder de decisión del capitalista en tanto que propietario de la empresa, los productos y los excedentes. La propia presión sindical generó otros mecanismos para que la negociación obrero-patronal se realizara en situaciones menos conflictivas: los contratos colectivos, la adquisición de acciones individualmente por los trabajadores, la transferencia de determinados porcentajes de las acciones a la organización de los trabajadores y los mecanismos de co-gestión y de coparticipación.

Cada uno de esos mecanismos, en la práctica constituye modificaciones estructurales en la empresa sin llegar a la transferencia de la propiedad total; y todos ellos repercutieron directamente en una mayor participación de los trabajadores en la riqueza y en los mercados de consumo.

Nuestras reformas agrarias todavía no han definido políticas completas en este sentido. Frecuentemente las empresas agrarias capitalistas han subsistido solamente por la fuerza política de sus propietarios pero no porque se considere que el proceso de reforma agraria implica su subsistencia. Sin embargo, la fuerza de la tendencia al consumo rural genera la necesidad de no continuar evadiendo una definición.

Hemos estado condicionados por la imagen simplificada de "La tierra para quien la trabaja" que nos legaron los heroicos iniciadores de las acciones agraristas, privilegiando en nuestros análisis a la "presión campesina" como razón de ser de la reforma agraria. Así, para atender lo que se denominó "el hambre de tierras de los campesinos" se realizaron expropiaciones y adjudicaciones sin más racionalidad que dar tierras a todos los campesinos que fuera posible. Como consecuencia se generaron unidades de producción demasiado pequeñas y aisladas y se reconfirmaron las distribuciones de parcelas que habían hecho los antiguos latifundistas sin ninguna racionalidad productiva ni empresarial.

Pero la propia historia nos hizo ver la necesidad de tener en cuenta otros condicionantes de nuestras estructuras económicas y sociales a fin de actuar sin pretender destruir determinadas tendencias que no son destructibles. Esta perspectiva, mucho más completa, nos ha permitido redefinir nuestros objetivos.

Aplicando estos nuevos criterios al enfoque de las empresas capitalistas agrarias, podríamos deducir algunas orientaciones para su tratamiento. En primer lugar no parecería conveniente fraccionarles para no poner en riesgo su productividad; pero al mismo tiempo no sería conveniente mantener la exclusividad del poder de decisión de los propietarios sobre el destino de los ingresos, a fin de que los trabajadores puedan beneficiarse con mejores remuneraciones y la comunidad con inversiones para el desarrollo.

Ciertamente este tipo de ajustes en este modelo de empresa no es una derivación directa de la presión campesina, porque los movimientos campesinos se han orientado siempre hacia la transferencia de la propiedad de la tierra. Sin embargo no deberíamos atribuir el carácter de única razón de ser de la reforma agraria al hambre de tierra de los campesinos más aún, después de que la historia nos ha hecho testigos de que muchos beneficiarios de las reformas agrarias terminaron sometidos a nuevas formas de dominación cuando por sus limitaciones de capitalización tuvieron que someterse a intermediarios para el abastecimiento de insumos y la comercialización y sus excedentes son drenados en favor de esos intermediarios.

La reforma agraria tiene que ser vista como un proceso racionalizador que transfiere la propiedad de algunas tierras y modifica los modelos empresariales en todas para garantizar que la producción agraria se adecúe a las demandas de la Nación y que la población rural adquiera la capacidad de consumo que corresponda al nivel de desarrollo del País.

3.5 EL ENCLAVE DE ORIGEN EXTRANACIONAL.

Con esta denominación designamos a aquellas empresas que fueron creadas por capitalistas foráneos cuyo interés era destinar tierras de nuestros países a la producción de determinados insumos y alimentos, con el fin de equilibrar en sus ciudades la oferta de productos agrícolas con las demandas de sus poblaciones concentradas y de sus industrias en desarrollo y evitarse crisis por sequías y procesos inflacionarios.

Para su operación, estas empresas implantaron en nuestros territorios (solamente en las partes compradas por ellos) las tecnologías más adecuadas y capacitar directamente a nuestros trabajadores (solamente a aquellos contratados por ellos) para la aplicación de esas técnicas.

Una vez establecidas las normas de operación de esas empresas, detuvieron el progreso de sus acciones de capacitación pues no tuvieron interés en variar sus técnicas ni elevar el rendimiento de sus trabajadores, más aún teniendo en consideración, que la educación hubiera podido hacer crecer las aspiraciones de los trabajadores por mejores ingresos, lo cual hubiera atentado contra los bajos costos de producción.

En lo que se refiere a los enclaves de origen extranacional, las modificaciones que esbozamos para las demás empresas capitalistas parecerían resultar viables; porque en última instancia, lo que buscamos es un aumento de los ingresos de los trabajadores, una orientación de las utilidades hacia la generación de empleo en las áreas rurales y la diversificación de las actividades productivas en ellas. Estos tres objetivos son incompatibles con tres de las motivaciones básicas de los inversionistas foráneos; obtener bajos costos de producción, producir lo que interese a sus mercados, y extraer los capitales generados en nuestros países.

Además, la participación de los trabajadores en las decisiones supone un grado de autonomía de la empresa que tampoco es compatible con los enclaves. Los trabajadores y la comunidad no podrían participar en las decisiones sobre el destino de los productos y los precios de venta porque estas empresas nacieron para abastecer de insumos baratos a determinados compradores industriales y de alimentos baratos a determinados mercados de consumo fuera de América Latina.

Ante el potencial de conflictos que origina las incompatibili-

dades señaladas, algunas empresas foráneas han optado por abandonar sus actividades de producción agropecuaria y entregar sus tierras a los campesinos o los gobiernos; adoptando más bien roles de intermediación para el abastecimiento de insumos o para la comercialización. En algunos casos estas transferencias se han producido a raíz de situaciones de conflicto explícito, o de la aparición de catástrofes naturales que exigían nuevas inversiones para continuar o reconstituir la explotación; pero en otros casos las transferencias se han producido sin que medien causas visibles de estos tipos, o por acción de los gobiernos.

En todo caso, como parte de los procesos de reformas, es lógico considerar que este tipo de empresas terminará por desaparecer y que sus trabajadores requerirán una atención educativa adecuada para que pongan en operación los nuevos modelos que los reemplacen.

3.6 LAS UNIDADES FAMILIARES.

Las unidades de explotación familiar podrían constituir una respuesta a las tendencias que estamos estudiando, aunque con límites en el sentido de que sólo responden para sus propietarios, y aún para ellos esta posibilidad está a su vez condicionada por su posibilidad real de lograr eficiencia, alta productividad, servicios para la producción y la comercialización y condiciones favorables en los mercados para sus productos.

En otras palabras, de por sí no garantizan el mejoramiento de la capacidad de compra a sus propietarios, aunque sí se la facilitarían en caso de que contaran con un apoyo eficiente de los servicios públicos o de sus propias organizaciones de mayor alcance.

El esfuerzo educativo que requerirán como apoyo tendrá que ser proporcionado a la cantidad de estas empresas y a la diversidad de requisitos que ellas enfrenta; poniendo énfasis en los aspectos organizativos que les posibiliren crearse mecanismos de cooperación y apoyo mutuo tanto para la realización de sus trabajos como para enfrentar los mercados.

Además, este tipo de empresas nació con personas cuya capacidad técnica no está garantizada por experiencias anteriores, de modo que la educación deberá asumir la tarea de tecnificarlas. Ciertamente desde que se iniciaron las adjudicaciones de este tipo aparecieron servicios de capacitación para sus beneficiarios; pero su gran cantidad y su dispersión han impedido en muchos casos, que se logren resultados suficientes.

3.7 LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS CAMPESINAS.

Consideramos en este tipo a todas aquellas empresas generadas por las reformas agrarias, que se caracterizan porque las tierras fueron adjudicadas a un determinado conjunto de personas para que las exploten directamente y en forma colectiva. Este modelo supone una definición del trabajador que le da derecho a la copropiedad de la empresa y lo faculte a participar en todas las decisiones.

Los diversos modelos de empresas asociativas campesinas constituyen una respuesta a las tendencias estudiadas, aunque parcial, porque sólo posibilitan un mejoramiento de la capacidad de compra en sus miembros, privilegiándolos frente a las posibilidades de consumo de los no ad

judicatarios (quienes generalmente constituyen la mayor proporción de la población rural) y manteniendo así dentro de estos límites su contribución al crecimiento de los mercados rurales.

El nacimiento y la operación de este tipo de empresas, allí donde se ha producido, ha concentrado las proporciones más importantes de los servicios de capacitación ya que en ellas el papel asignado a la capacitación no es solamente en función de la adopción de nuevas y mejores técnicas para la producción sino principalmente la preparación de todos sus miembros para su participación en la dirección de las empresas. Incluso en lugares donde los procesos de transferencia de la propiedad ya han sido concluidos o detenidos, las acciones de capacitación continúan y constituyen, en algunos casos, prácticamente el grueso del trabajo de los organismos de reforma agraria, y las propias empresas de este tipo han generado servicios de capacitación financiados por ellas mismas.

Sin embargo el proceso dista mucho de estar terminado. Aún en los países que iniciaron la creación de empresas asociativas campesinas todavía comprobamos la necesidad imperiosa de reforzar la capacitación de los adjudicatarios colectivos para el manejo de sus empresas en condiciones económicas y sociales adecuadas y para su integración a la formación de organizaciones de segundo grado. Para citar un ejemplo podemos mencionar cómo México dedica importantes proporciones de sus recursos financieros y humanos a la capacitación de los ejidatarios poniendo énfasis en la capacitación para la organización productiva y para la integración, a pesar de que el proceso de formación de las empresas ejidales se inició hace muchos años.

La aparición de estas acciones de capacitación, también puede ser vista como una modificación de las políticas educativas de nuestros países ya que, en la práctica, su existencia implica dedicar recursos para la atención educativa de personas a quienes antes no se incluía en los planes ni en los gastos. Al mismo tiempo, constituye el nacimiento de una nueva modalidad de acción educativa y nuevos modelos de organización institucional para la prestación de servicios educativos.

Sin embargo el resto del sistema educativo no respondió a este proceso salvo las escuelas superiores y las universidades agrarias de algunos países. La escuela primaria y la secundaria, aún aquellas que operan en el campo, salvo excepciones, no se modificaron para preparar a sus beneficiarios en relación con los nuevos modelos de empresa. Las escuelas normales y las universidades pedagógicas no atendieron la necesidad de formar docentes especializados en el apoyo a las empresas asociativas. Por último los ministerios de Educación generalmente no se consideraron obligados a participar en el proceso por la suposición de que el problema de los modelos empresariales no era tema que debiera ser tratado en las instituciones educativas.

Es ineludible reconocer que ha habido en la planeación de la Educación una cierta insensibilidad e incapacidad de análisis social que ha impedido incluir en la temática de la educación el problema del modelo empresarial, a pesar de que de él dependen el empleo, las condiciones de trabajo, los ingresos las posibilidades de consumo y tantos otros elementos que determinan la calidad de la vida nuestros alumnos.

3.3 LAS SOCIEDADES AGRICOLAS DE INTERÉS SOCIAL.

En este tipo consideramos a aquellas empresas que fueron creadas en base a la adjudicación de grandes extensiones de tierras en forma colectiva pero no solamente a quienes trabajaban o iban a trabajar en ellas sino también a otras personas.

Este tipo lo constituyen las sociedades agrícolas de interés social del Perú (SAIS), cuyas tierras fueron adjudicadas a conjuntos de comunidades, cooperativas y minifundistas, no con la idea de que todas esas personas trabajarían la parte adjudicada sino de que todos ellos tendrían participación en las decisiones principales de la empresa, especialmente en el destino de los excedentes. Así requirieron la condición de copropietarios muchas personas cuya ocupación no era el trabajo directamente agrícola o pecuario, así como los desempleados miembros de las comunidades adjudicatorias.

La participación de estas otras personas en las decisiones repercutió desde el primer año de operación, sobre las inversiones de la empresa, pues por presión de quienes no tenían ingresos satisfactorios (y en concordancia con las normas que fueron impuestas a estos tipos de empresas) desde que contaron con capitales invertibles iniciaron nuevas actividades productivas, como colonización y agroindustria, para generar nuevos empleos.

Este fenómeno no se ha detenido desde que se inició y al contrario, varias SAIS han unido sus capitales con el fin de financiar la creación de nuevas empresas de gran envergadura, cuya actividad complementa los procesos de agregar valor a los productos agropecuarios, y cuyos excedentes se suman a este proceso de capitalización social abriendo cada vez más posibilidades para el desarrollo regional.

Este tipo de empresas nació en regiones cuyas poblaciones contaban ya con organizaciones comunales de base que las constituían en unidades sociales aunque no fueran unidades económicas. En esa circunstancia fue posible crear una unidad empresarial cuyos excedentes fueran destinados a aquello que decidieran los miembros de las unidades sociales aunque muchos de ellos no hubieran participado aportando a la generación de esos excedentes.

La posible inconformidad de quienes trabajan directamente las tierras fue superada mediante la asignación a ellos de remuneraciones más altas que los ingresos individuales de los minifundistas, los artesanos, y los demás componentes de las comunidades adjudicatarias. Este mecanismo, además, ha originado un nuevo fenómeno consistente en que los minifundistas tratan de ingresar como asalariados en la SAIS para lo cual entregan sus tierras para que sean incorporadas a la explotación colectiva, lo mismo que su ganado, con lo cual progresivamente más tierras y ganados comienzan a ser trabajados con tecnología moderna.

La gran extensión de las tierras que constituyen estas empresas, la gran cantidad y diversidad de personas que participan y la propia complejidad del modelo organizativo, no originaron, sin embargo, más problemas para su operación que los que normalmente se encuentran cuando se cambia un modelo de organización empresarial. Por una parte porque las organiza-

ciones de base que fueron incluidas continuaron siendo más o menos las mismas y por otra parte porque lo referente a la producción y la comercialización fue encargado a personal contratado altamente calificado, una parte del cual eran los mismos técnicos y administradores de la empresa expropiada.

Las demandas educativas que aparecieron en estas empresas resultaron bastante diferentes de las que veníamos apreciando en las empresas asociativas campesinas. Si bien requirieron capacitación en técnicas para la producción agropecuarias, la capacitación técnica para que asumieran a las nuevas actividades productivas se convirtió en necesidad imperiosa.

La capacitación para el control de la operación de estas empresas y el destino de sus excedentes, es un proceso que seguramente tomará muchos años para completarse y requerirá prolongados esfuerzos; sin embargo estas empresas pudieron operar desde su inicio gracias a la presencia de Comités temporales de administración proporcionados por el Estado a la creación de mecanismos escalonados para elegir los directivos.

La escolarización de los niños y la especialización laboral de los jóvenes fueron vistos con mucho interés por estas empresas; pero este mismo interés los está llevando a asumir como responsabilidad de la empresa estos procesos y así están construyendo sus propias instalaciones, y financiando programas de becas para el personal y sus hijos.

En síntesis, el papel de la Educación en las empresas de este tipo ya no será decidido por los técnicos puesto que son las propias empresas quienes lo señalan y lo ejecutan en parte, quedando a los organismos gubernamentales más bien un rol de apoyo y colaboración. Sin embargo, es conveniente recalcar un fenómeno de la mayor importancia para los planificadores de la educación y para los planificadores de la reforma agraria: La implantación de modelos de organización empresarial que incluyan como parte actuante a las principales organizaciones de base preexistentes, manteniendo sus valores y asignándoles nuevas funciones culturalmente compatibles con las tradicionales constituye un proceso en sí mismo educador porque posibilita al conjunto que descubre, comprende y participe en las nuevas funciones, sin privarlo de sus concepciones y valoraciones tradicionales. En cambio la destrucción de modelos organizativos tradicionales para implantar en los mismos grupos humanos nuevos modelos más compatibles con la tecnología y las relaciones económicas modernas origina el riesgo de que los nuevos modelos no sean comprendidos a pesar de la capacitación, y que el resultado sea la formación de empresas con dificultades operativas porque sus miembros tenderán a interpretar su organización siguiendo parámetros tradicionales.

4. CONCLUSIONES:

4.1 Primera Conclusión.

Frente a las tendencias económicas y sociales que actualmente presionan sobre la vida de los campesinos en América Latina, la Educación debería asumir su papel en tres aspectos principalmente:

- 4.1.1 Preparar a la población rural para que trabaje empleando las técnicas más adecuadas en la producción agrícola, así como en las nuevas actividades industriales, y de servicios que se implanten en las áreas rurales.

- 1.1.1. El sistema de enseñanza debe ser flexible y adaptable a las necesidades de la población rural, de modo que se pueda aprovechar al máximo los recursos disponibles. Se debe tener en cuenta el nivel de vida y el grado de instrucción de los alumnos, así como las condiciones de enseñanza que se presenten en el medio rural.
- 1.1.2. El sistema de enseñanza debe ser flexible y adaptable a las necesidades de la población rural, de modo que se pueda aprovechar al máximo los recursos disponibles. Se debe tener en cuenta el nivel de vida y el grado de instrucción de los alumnos, así como las condiciones de enseñanza que se presenten en el medio rural.

2. Organización de la enseñanza

La enseñanza del nivel que corresponde a la educación rural debe ser flexible y adaptable a las necesidades de la población rural, en forma que permita el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.

- 2.1.1. Las actividades de enseñanza se realizan mediante el aprovechamiento de los servicios que presta la población rural, para ello se deben utilizar los recursos que más se adecúan a su nivel de desarrollo laboral y sus intereses circunstanciales.
- 2.1.2. Las actividades diferentes de enseñanza rural operan de forma clasificadamente coordinada, a fin de que cada actividad desarrolle más los aspectos para los cuales es más adecuada, pero que los campesinos participen en varias actividades a fin de que sean preparados en los tres principales aspectos.
- 2.1.3. Se establecen mecanismos con capacidad operativa y poder de decisión para la planificación de la educación rural y para el control de su realización coordinada, el sistema de este tipo podría ser por ejemplo, un Vicerrectorado de Enseñanza Rural, bajo cuyo control que - para la capacitación campesina, las escuelas primarias y secundarias rurales, la formación de maestros rurales, la investigación pedagógica y tecnológica aplicada al campo, las escuelas para formar técnicos de nivel por grado secundario en agricultura, agroindustria, industrias, y servicios rurales y toda otra actividad educativa pública o privada que tenga como destinatarios a los pobladores de las áreas rurales.
- 2.1.4. Los países deben destinar a la Educación Rural una proporción de sus recursos presupuestarios más adecuada a su importancia y al volumen de las operaciones que se requiere.

2.3. Tercera Conclusión.

La capacitación campesina, por estar orientada a la población activa, es la que más directa y rápidamente puede producir resultados en los tres aspectos más importantes del papel de la educación rural. Sin embargo, en las circunstancias actuales, para que las mencionadas posibilidades de la capacitación se materialicen en hechos se requeriría lograr las siguientes condi-

ciones:

- 4.3.1 Sistematizar y perfeccionar los métodos y técnicas didácticas más adecuados a ella en función de sus objetivos y de las características particulares de sus destinatarios; es decir, investigar, complementar experiencias, discutir y especializar personal de alto nivel.
- 4.3.2. Sistematizar las acciones en cada país, a fin de que su realización sea decidida en base a prioridades nacionales claramente definidas y que cada actividad resulte complementaria con las demás.
- 4.3.3. Ampliar la cobertura y el alcance de los programas, de modo que se atienda a las poblaciones que corresponda según los planes y que llegue a los trabajadores, a los dirigentes, a los subempleados, a los desempleados y a las organizaciones campesinas en los momentos en que ellos los requieren para utilizar sus nuevas posibilidades o para presionar hacia la realización de cambios.
- 4.3.4 Adecuar la organización de los servicios de capacitación de modo que institucionalmente se canalice la participación de los campesinos y sus organizaciones en las decisiones de planeamiento, en la aportación de recursos, en la dirección de los programas, en la realización de las tareas docentes, en la investigación aplicada, en la evaluación de resultados y en la definición de las políticas de capacitación.
- 4.3.5 Privilegiar la dedicación de recursos presupuestales a la capacitación, contando con que esta medida debería ser transitoria mientras las propias empresas rurales no estén aún en posibilidad de cubrir con sus propios recursos sus necesidades de capacitación. Esto equivale a subsidiar temporalmente la operación de las empresas rurales al cubrir con fondos del presupuesto público los gastos de formación de su personal, tal como sucede con las empresas urbanas cuyo personal se forma en las escuelas públicas.
- 4.3.6 Hacer confluir en favor de la capacitación el aporte de los demás organismos del sistema educacional: especializar planificadores, investigadores, metodólogos, productores de material didáctico en los planteles formadores de pedagogos; realizar estudios aplicados en los organismos investigadores; emplear instalaciones y recursos materiales y humanos de las escuelas rurales en las actividades de capacitación; hacer confluir los servicios de cultura, recreación y deportes con los planes de capacitación; e incluso que los organismos con poder político en el Sector Educación consideren entre sus compromisos el apoyo, la orientación y su propia participación en los planes de capacitación.

4.4. Cuarta Conclusión.

La escuela rural debe asumir un papel, para el cual es insusti

tituible, en la preparación de los niños y los jóvenes para que comprendan los procesos de cambio actuales y futuros y para que se incorporen concientemente a las actividades de escoger, implantar y, hacer operar los modelos de organización productiva más convenientes.

Para que este papel pueda ser asumido por las escuelas rurales, sería necesario lograr los siguientes requisitos:

- 4.4.1 Definirlas netamente como escuelas técnicas, cuyos programas preparen suficientemente a todos los niños y jóvenes para que comprendan y apliquen las técnicas agropecuarias modernas más recomendables o, en su caso, las técnicas correspondientes a las nuevas actividades industriales o de servicios rurales.
- 4.4.2 Incorporar en los planes de estudio la problemática del consumo, el estudio de los mercados y las posibilidades de producir en sus propias empresas, aquellos bienes y servicios que estén a su alcance.
- 4.4.3 Diversificar la actividad de la escuela a fin de incorporar experiencias de trabajo en empresas, reales y de dirección de empresas escolares; así como análisis de empresas con diferentes modelos de organización,
- 4.4.4 Ampliar la cobertura de los servicios escolares para que lleguen a todos los niños y jóvenes rurales.
- 4.4.5 Incrementar los presupuestos para las escuelas rurales e incorporar sistemáticamente los aportes de las empresas rurales.

4.5 Quinta Conclusión.

La Educación Superior debe aportar mediante la formación y especialización de personal investigador, planificador y ejecutor en cantidades suficientes para las nuevas dimensiones de la educación rural. Asimismo debe investigar, discutir y orientar acerca de los problemas de la educación rural y sus soluciones.

5. PROPUESTA DE RECOMENDACIONES:

Lo que hemos consignado en el presente trabajo no es un planteamiento completo. El tema nos ha limitado a tratar más el papel de la Educación que la metodología para que ese papel sea adecuadamente desempeñado; y el tiempo nos ha impedido estudiar casos específicos de los cuales podríamos extraer muchas enseñanzas.

En otras palabras, este trabajo no está terminado y para completarlo requeriríamos el aporte de otros especialistas con una dedicación de tiempo mayor a la investigación, la experimentación y la reflexión.

Reconociendo estas limitaciones, nos permitimos proponer que sean

creados algunos mecanismos indispensables para producir, con un mayor margen de confiabilidad, las normas básicas para asumir la tarea de readecuar la educación rural de nuestros países. Con esta intención sometemos a la consideración de los señores participantes de este reunión las siguientes propuestas:

- 5.1 Que se investigue en todos nuestros países cómo son planeadas las acciones, y cómo están organizados los servicios de capacitación campesina, con la intención de obtener criterios para evitar incongruencias de objetivos, dispersión inadecuada en el territorio, disparidades metodológicas, dificultades de financiamiento y dificultades para la participación campesina.
- 5.2. Que se haga una recolección y un análisis comparativo de los diferentes métodos y técnicas que nuestros países aplican en la capacitación campesina, con el fin de establecer la relación entre determinados métodos y determinados tipos de resultados.
- 5.3 Que se forme por lo menos una promoción de investigadores y planificadores especializados en capacitación campesina mediante su participación en un curso de postgrado de nivel continental.
- 5.4 Que se establezca un servicio documentario especializado en capacitación campesina, el cual recolecte adecúe y distribuya información sobre las experiencias realizadas y difunda, métodos, técnicas, teorías, ejemplos, etc.
- 5.5 Que se establezca una red de comunicación permanente entre los directivos de la capacitación campesina de nuestros países como medio para el intercambio de experiencias, la reflexión común y la cooperación recíproca.
- 5.6 Que sea discutido a nivel continental, conjuntamente por técnicos y directivos del sector agrario y del sector educación, el papel de las escuelas primarias y secundarias en el proceso de tecnificación de la producción rural.
- 5.7 Que sea estudiado a nivel continental conjuntamente por directivos y especialistas de universidades y escuelas superiores de agronomía y de pedagogía, el tema del papel de la Educación Superior en la capacitación campesina y en la orientación de las escuelas rurales.
- 5.8 Que sea estudiado a nivel continental, conjuntamente por especialistas del sector agrario, del sector educación, del sector industrias y de los sectores de servicios, el tema de la educación para la diversificación de la actividad productiva en el campo.

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that this is essential for ensuring transparency and accountability in the organization's operations.

2. The second part of the document outlines the various methods and tools used to collect and analyze data. It highlights the need for consistent data collection procedures and the use of advanced analytical techniques to derive meaningful insights from the data.

3. The third part of the document focuses on the role of technology in data management and analysis. It discusses how modern software solutions can streamline data collection, storage, and analysis processes, thereby improving efficiency and accuracy.

4. The fourth part of the document addresses the challenges associated with data management, such as data quality, security, and privacy. It provides strategies to mitigate these risks and ensure that the data remains reliable and secure throughout its lifecycle.

5. The fifth part of the document concludes by summarizing the key findings and recommendations. It stresses the importance of a data-driven approach in decision-making and the need for continuous monitoring and improvement of data management practices.



Delegados de Costa Rica y del Banco Centroamericano de Integración Económica.



Vista parcial de los Delegados en una de las Sesiones de trabajo.



THEORETICAL ASPECTS AND EXPERIENCE IN STATE
ENTERPRISE AND AGRARIAN REFORM - CASE OF GUYANA**

Fred Sukdeo**

CHAPTER 2

POLICY FOR SOCIAL AND ECONOMIC TRANSFORMATION

Independence in 1966 under the People's National Congress and later the establishment of the Cooperative Republic in 1970 hailed the beginning of a gradual transformation in the economic, social, cultural and legal structures of the country from one dominated by colonialism and foreign companies to an independent socialist society. Nowhere has the emphasis on transformation been so great than in agriculture and rural development. Indeed, the objectives of socialist development have demanded that increasing attention be directed to not only the central issues of land and agriculture but to the full range of activities and problems in the rural areas.

Government's approach to agrarian reform and rural development embraces objectives, policies and programmes which concern employment, incomes, infrastructural development, utilities, transportation, housing, health and education in the rural areas as well as the setting up of appropriate administrative, production, marketing and decision making structures to promote efficient agriculture. In order to put into perspective the issues of agrarian reform, it is necessary to briefly summarize some of the major features of contemporary national development and to reflect on the transformation, process, policies and programmes as contained in the national development programmes of Guyana.

Guyana is relatively a small country occupying 83,000 square miles. Although the country is potentially rich in resources, much is unexplored and unknown. About 90 percent of the total population consisting of 850,000 inhabitants live on narrow coastal plain which represents less than 5 percent of the area of the country. A greater proportion of the coastal area is below sea level and consists of the most fertile land. There is abundant rainfall in two distinct seasons and sometimes serious drought in the dry seasons. Many rivers provide a potentially rich reservoir of irrigation water. However, the lack of adequate drainage and irrigation present the most serious constraints to efficient agriculture. In the interior of the country there are expansive savannahs and moderate to poor agriculture lands which have limited agricultural potential. Virgin tropical forests cover most of the hinterland. The continental shelf which extends to approximately 300 miles has abundant fishing resources.

* This record contains only Chapters 2, 7 and 9 of the original work presented and delivered to the participants of the Seventh Interamerican Meeting of Executives in Agrarian Reform.

** Dean of the Faculty of Social Sciences, University of Guyana and Adviser to the National Development Agency - Ministry of Agriculture.

The inherited economy from the colonial period was based almost entirely on three major economic activities sugar, and rice production and bauxite mining. Both the sugar and bauxite industries were foreign owned and had developed a typical resource extraction character with little processing or related industries being carried out within the country. In the oldest industry, sugar, the only notable by-product industry, which had developed since the original establishment of the plantations some 150 years ago, had been in rum and spirits, whilst in the bauxite and alumina industry no attempt had been made to develop an aluminium industry. The rice industry was under national and generally owner-farmer control, but here the absence of the large scale controlled drainage and irrigation schemes continued to act as a severe impediment to production, productivity and farmers' income.

In the producing regions therefore, population concentrations have been around the sugar estates and the bauxite company towns and in a more dispersed pattern within the rice growing areas, whilst Georgetown, a primate city and the capital, remained not only the major population concentration but the centre of administration, export, local consumption commercial and community services. The relative attractiveness of Georgetown, the generally limited employment opportunities and the lack of adequate services in the rural areas acted as the major causative factor for the substantial rural-urban migration flow which in effect, have only augmented Georgetown's dominance. Historically, it is axiomatic that these distinctions between town and country, capital and producing regions were an inevitable conclusion to a colonial, foreign controlled and dependent economy. The recognition and resolution of these problems and the antagonistic processes which have created them have provided the main focus for both national and rural development policy of the Government. Of overriding importance has been the nationalization of the bauxite and sugar companies. In the sugar industry, all sugar estates comprising about 130,000 acres and employing some 25,000 workers were acquired in 1976.

A summary of some of the other significant achievements and current policy objectives is presented below. The presentation is neither intended to be comprehensive nor exhaustive, but to indicate in practical terms the multiple objectives and approaches combined in effecting change and development in the rural areas.

a) The main thrust of government's programme is centred on a Feed, house and clothe (FCH) policy. Agriculture, has been given top priority and is required to provide national self sufficiency in food production so that the entire nation can be supplied with food for minimum nutritional requirements. This programme is rapidly achieving its objectives with the surplus being exported. Guyana is expected to be the main supplier of food for the one billion dollar import expenditure in the Caribbean Common Market Countries.

b) Diversification of the employment and economic structure. The high dependency on the sugar, bauxite and rice industry has already been noted. Almost all the service industries and the other smaller manufacturing industries have traditionally been located in Georgetown. Although certain new projects will continue to be located in the capital an increasing and proportionally larger number are being located in the rural, other urban and undeveloped interior areas. There is a special emphasis to locate natural resource agro-based industries in the rural areas as well as encouragement of small agro-processing cottage industries.

c) A national minimum wage was established in 1977 for all public sector jobs whether in urban or rural areas.

d) The surfacing of main roads to nearly all major coastal and intermediate area settlements has been completed since the early 1970's. It is planned to develop new all weather roads to the interior areas. However, emphasis in the short term effort is to build new and upgrade existing access and feeder roads, to enable farmers to transport quickly, more cheaply and efficiently the produce from their farms.

e) Nearly all government aided self help housing schemes are located in the rural areas. Additionally, a special agency within the nationalized sugar industry provides serviced residential land for sugar workers nearly all of which are located in the rural areas. A policy of developing new housing in conjunction with industrial projects, when these are located outside Georgetown, is being pursued and implemented.

f) Electricity is presently supplied to nearly all coastal and intermediate area settlements. A number of small interior locations are also supplied by electricity. Current policy and programmes are designed to establish a high voltage national grid system and thereby upgrade the energy source in all parts of the country. The provision of telephone services is already substantially completed within the coastal rural areas. Existing programmes are, however, designed to upgrade and enlarge existing service areas and to establish telephone services to all main coastal settlements by 1980. The extension and improvement of potable water systems to all rural areas is the major objective of the Guyana Water Authority in its current policy and programmes up to the year 2,000.

g) Education is free in Guyana. Emphasis in curricula development is designed to restructure courses and schooling to local development needs. An important and major emphasis in schools is on agriculture and technical training. Further education and training is provided by a special agriculture school and by the University of Guyana. Investment in new school buildings has been significantly switched to the construction of new and larger schools in the rural areas. The historical dependence on higher secondary school education in Georgetown is being changed.

h) Health policies and programmes place special emphasis on preventative health care and on the restructuring and developing of health personnel, equipment and buildings to regional health districts which may directly serve rural areas. The historical dependence on health care being provided substantially in Georgetown is also being changed.

The Policy of Agrarian Reform

A dynamic policy on land use as well as the growth and development of agriculture and agro-industries are the foundation of economic transition to socialism. Agrarian reform is usually directed to transform production and relations in production in agriculture so as to achieve maximum utilization of land in order to promote and elevate the social and economic status of farmers and rural communities. The concept of agrarian reform is more comprehensive than land reform. While the latter is restricted to tenure, size and related issues, agrarian reform is focussed on land and all the human, technical, economic, social and management variables which directly or indirectly relate to agricultural and rural community development.

The government of Guyana has been consistently advocating a comprehensive policy of agrarian reform. In pursuit of this goal, thousands of acres of land have been distributed to cooperatives and private farms. The nationalization of the sugar companies resulted in the people's re-possession of hundreds of thousands of cultivated and uncultivated acres of fertile land. Presently, large areas in Essequibo, Demerara and Berbice are to be developed for increasing production. Nonetheless, these developments are only peripheral to the foundation of comprehensive agricultural development. Minister of Agriculture Cde. Gavin Kennard has provided a profound scientific concept of the resolution of this problem. He indicated that true agrarian reform is a dynamic process and it is not merely handing out areas of lands, large or small, to beneficiaries. Cognisant of this fact, programmes in crop, livestock and poultry, research and extension, and marketing have been implemented to increase yields per acre and expanding acreages under cultivation as well as developing family-sized farms capable of generation adequate incomes.

In its philosophy on agricultural development, the Government has declared a policy of cooperative socialism in which there would be no exploitation of labour. This implies that there would eventually be no landlordism in the country and lands would be distributed to the tiller. This would terminate the rapacious semi-feudal plantation and landlord-renter system which presently accounts for less than five percent of the dominant features of agriculture in the nation.

Government's policy in agriculture has the following main objectives:

- a) to increase food production to feed the nation in the context of self-sufficiency and providing the full nutritional requirements of the population;

- b) to develop an agro-industrial complex by processing agricultural raw materials and its by-products;
- c) to diversify agriculture by expanding the agricultural resource in order to stimulate growth in other sectors of the economy.
- d) to generate exports particularly in the context of Caricom and to earn foreign exchange for transforming the structure of the economy;
- e) to provide more employment;
- f) to establish efficient cooperative production system and state farms;
- g) to settle newer areas where fertile lands are available;
- h) the existing cultivation should increase its production and productivity capability.

For centuries agriculture has been the foundation of the economy. The production of rice and the growing of sugar cane occupied over 80 percent of the cultivated land. Until 1970, agriculture growth has been relatively slow, only about 3 percent per annum, while the overall economic growth rate was 4-5 percent. Nonetheless, agriculture remains the largest single industry generating economic activity in processing, marketing and service occupations in the economy.

Sugar dominates agriculture accounting for \$ 47.8 million of gross domestic product in 1965 to \$ 332.8 million in 1975. In 1965 sugar contributed to 14.7 percent of gross domestic product compared to 30.5 percent in 1975 but 20.3 percent in 1976. This fluctuation is mainly a function of price. Between 1965-1976 all activities in agriculture mainly sugar and rice accounted for 30-40 percent of gross domestic product, but approximately 50 percent of total export. See tables 1 and 2.

Although the rice industry contributes only small proportion of gross domestic product, it is the third largest industry in the country and the largest employer of labour with approximately 45,000 families dependent on its cultivation. Production of rice has increased markedly over the last 15 years. In 1955, it was 89,000 tons but increased by 85 percent of this expansion is as a result of extension of acreage. This increase is due to the development of larger schemes in the Black Bush Polder, Tapacuma and elsewhere, mechanization, guaranteed high prices paid to producers, and new high yielding varieties of seed paddy.

Approximately 75,000 acres are devoted to other crops mainly coconuts on small farms. In 1965 an estimated 30 million nuts were reaped compared to 60,000 million nuts in 1974. About 2,000 acres are under cocoa, while citrus accounts for 30 million pounds per annum. Ground provision, plantains, and bananas are also cultivated to satisfy local demand. Over 1,000 acres of palm oil have been established to supply the country with edible oil. Cotton

cultivation has been resuscitated to cater for the demands of the new textile mill which will make a tangible contribution to clothing the nation. The following table shows the production of agricultural commodities between 1965-1974. See table 3.

TABLE 1

Agriculture In Gross Domestic Product at Factor Cost

1965-1977 (\$M)

Year	Agriculture	Other	Total	% Agriculture
1965	96.0	288.0	245.0	39.2
1966	90.5	251.4	341.9	26.5
1967	98.2	276.5	374.7	26.2
1968	96.0	309.9	405.9	23.7
1969	107.1	330.9	438.0	24.4
1970	109.0	358.4	467.4	23.3
1971	123.9	371.3	495.2	25.0
1972	126.2	493.1	529.3	23.8
1973	126.9	449.5	576.4	22.0
1974	330.3	534.7	865.0	38.2
1975	437.2	659.2	1096.4	40.0
1976	313.0	743.0	1056.0	30.0
1977	247.1	759.4	1006.5	26.0

Source: Bank of Guyana, Annual Report, 1977, p.110

TABLE 2

Contribution of Agriculture to Exports by Sector in (\$M)

Year	Agriculture & Related	Other	Total Domestic Export	% Agriculture & Related
1968	109.9	112.3	222.2	49.5
1969	113.8	130.7	244.5	46.5
1970	108.8	149.6	258.4	42.1
1971	134.4	145.5	279.7	48.1
1972	147.6	145.7	293.3	50.3
1973	126.1	155.8	281.9	44.8
1974	374.4	217.6	592.0	53.2
1975	543.4	293.5	836.9	64.9
1976	354.9	319.2	674.1	52.6

Source: Bank of Guyana, Annual Report, 1976.

TABLE 3

Production of Agricultural Products, 1965-1974

Sugar: Total	Tons	1965	1974
		309,445	340,340
(i) Estates	Tons	295,413	304,030
(ii) Farmers	Tons	14,032	36,780
Rice	Tons	164,902	142,569
Coconuts ¹	000 Nuts	35,561	*60,000
Citrus	000 lbs.	27,000	23,700
Coffee	000 lbs.	2,549	1,600
Ground Provision	000 lbs.	73,500	62,600
Plantains	000 lbs.	51,900	*56,000
Bananas	000 lbs.	9,788	*18,200
Corn	000 lbs.	3,060	6,000
Cabbages	000 lbs.	385	2,000
Blackeye peas	000 lbs.	198	1,500
Pineapples	000 lbs.	3,220	4,000
Tomatoes	000 lbs.	1,523	3,700
Tobacco	000 lbs.	61	250

Source: Ministry of Agriculture

* Figures for 1973

Milk production has increased significantly over the last decade. However, the demand for milk and dairy products has outstripped local production. At Mobilisa, the Guyana Livestock Development Corporation is establishing a major dairy project which will cater for a significant proportion of the demands of the country. Beef production has also been given attention and expansion is taking place in the Rupununi and Intermediate savannahs. The cattle population is estimated to be approximately 500,000 animals.

The production of pork and hogs for ham and bacon increased beyond local demand. Poultry particularly broiler chicken has also reached optimum production providing cheap protein for a wide cross-section of the population. It is estimated that approximately 5 million birds and over 10 million eggs were produced in 1977.

Commercial and small scale fishing is carried on along the coast and off shore for about 300 miles as well as on inland waters and estuaries. Although the country is rich in marine resources, fishing accounts for less than 5 percent of gross domestic product. There has been a rapid expansion of the shrimp industry with approximately 400 trawlers operating out of Georgetown. Exports of shrimps in 1976 valued 12.4 million dollars.

The forests of Guyana abound with hardwoods. However, Greenheart and Crabwood have dominated the export market. Since the government has declared its policy to house the nation, demand for lumber has outstripped supply. One of the new features of demand has been the acceptance of all species of hardwood.

HUMAN RESOURCES

Guyana has experienced one of the highest population growth rates in the world. The average annual growth between 1946-60 was 3.5 percent per annum. High birth rates of over 40 per 100 and low death rate of 7 per 100 resulted in a high rate of natural increase. However, since 1970 the birth rate declined to about 34 per 1000 and the death rate to 6.6 per 1000, but with a large influx of emigrants to developed countries, the average annual increase is about 12,000 persons.

The population of the country is concentrated mainly in the urban areas along the narrow coastal strip particularly in Georgetown where there are approximately 40 percent of all inhabitants. There are large concentrations in the mining town of Linden and at New Amsterdam, Rose Hall Town, Corriverton and Anna Regina which represents about 50 percent of the urban population. The majority of the villages are in densely populated residential areas with agricultural lands situated at the backlands.

East Indians account for about 60 percent of the population followed by Negroes, Mixed and Amerindians in order of significance. The majority of the Negro population are in the urban and mining centres, while East Indians predominate in rural communities. Amerindians are usually in the interior and are engaged in the timber industry and subsistence farming and cattle rearing in the Rupununi Savannahs.

An examination of the age pyramid shows that approximately 60 percent of the population are under 19 years of age. There were 21.3 percent of the population between 10-19 years of age according to the 1970 census. Less than 7 percent were over 60 years of age.

Increasing mechanization of agriculture, the shortage of adequately drained and irrigated lands, the coastal orientation of the population and the pull factors of urban and mining centres are responsible for the increasing flow of rural urban migration. On certain locations particularly on the Corentyne and West Demerara, there is an acute shortage of manpower during peak periods of cultivation and harvesting.

One of the most remarkable features of the population is that although there is a high rate of unemployment and under-employment, there is an acute shortage of cane-cutters on many sugar estates to harvest the cane crop despite the high rates of pay and attractive conditions of employment of Georgetown and mining areas.

Guyana has suffered from the brain drain to such an extent that many professions and skills are serviced by less than half of the normal requirement. This does not only apply fully to the medical profession but to occupations which require carpenters, plumbers, mechanics, and certain types of technicians. The net outflow from the country in 1975 was 7,063 persons which depleted the natural increase of the population by approximately 4 percent. Only a small proportion of immigrants of under 600 for the labour force arrived in 1975. North America attracts the largest proportion of emigrants but in recent years Surinaam accounts for a significant proportion of temporary emigrants particularly from the Corentyne who have building skills.

Although the population growth in Guyana is relatively high the labour force has not followed the same trend. In 1960 there were 175,000 persons in the labour force compared to 210,000 persons in 1970. Persons employed in agriculture declined from 59,790 in 1960 to 46,201 persons in 1970, or from a proportion of 37.1 percent to 20 percent of the total labour force during this decade. Services on the other hand increased its proportion from 18 percent to 28.1 percent between 1960 and 1970. The major areas where the decline occurred were in sugar-cane cultivation and the rice industry.

The unemployed in the population are mainly youths and school-leavers. Altogether, there were 32,000 persons who were unemployed according to the 1970 population census. A significant proportion of the population were under-employed. These were mostly seasonal workers in agriculture. Most of the unemployed and under-employed were located in the densely populated areas such as Georgetown and Linden and were school leavers or persons seeking their first employment. In recent years an increasing proportion of women have been seeking employment. They are mainly in garment and service industries. To some extent they have replaced males and are competing for the usual male occupations. Over the last two years government has provided the opportunity for all workers in the sugar industry to be fully employed in the out of crop season. This policy has resulted in a rapid decline in the under-employment rate in the country.

In keeping with its philosophy of providing an adequate minimum standard of living for the entire population, the government of Guyana introduced a programme of minimum wages for all government workers and others in the state sector of the economy. Approximately 60 percent of all wage earners were affected by this decision. The minimum wage for any category of workers was fixed at \$0.46 cents for 1977 which increased to \$ 11.00 in 1978 and will be \$ 13.00 in 1979. At the same time there has been a ceiling for certain wage brackets for persons earning over \$2000 per annum. However, there is also the opportunity for all categories of workers which include both management and non-management to receive financial and other incentives for increasing production and productivity.

Social Conditions

The entire economy is geared to the increasing production of goods and services in the country. Presently, there is a system of free education from nursery to university levels, where every individual is given the opportunity to pursue a higher level of education depending on ability and aptitude. The colonial type education is now being transformed into production and work study orientation in order to generate the right attitude towards nation building and generating the skills to accelerate development. One of the indicators of the Guyanese education is almost complete literacy among the population. This is as a result of compulsory education to 14 years of age since the beginning of this century.

The agriculture programme has been geared to provide adequate supplies of food to satisfy the nutritional levels of the population. The policy is to consume local products hence a committive policy to prohibit the importation of commodities which have close nutritional substitutes in the country. It has been recognized that the caloric intake is below the required levels particularly the food intake of infants and children. To a large extent this is related to parental attitudes and biases in certain local food. Nonetheless, there is recognition that the protein intake is inadequate in meat and fish products. An accelerated programme has been initiated to obviate this problem.

Health care is also given prominence in the social programme in the country. Basically, every citizen is entitled to free medical attention including hospitalization and drugs. There are two reference hospitals, general hospitals and a number of health centers which are located throughout the country. There is no major population cluster of more than 10,000 persons which is not serviced by medical doctors and supporting staff. The service is constantly upgraded to improve its quality. The government has recruited foreign doctors to satisfy the minimum health requirements. A new programme is preventive dental care. It is in the plan to train dental technicians who visit each school and community to provide dental service. Another programme is complete immunization of all children of school age against certain diseases. The health care programme is for the entire nation and indeed the rural communities have benefitted from the recent developments.

CHAPTER 7

THE GUYANA SUGAR CORPORATION IN AGRICULTURAL TRANSFORMATION

It is also the policy of the People's National Congress government to exercise greater control in terms of ownership over the resources and economy of the country. This policy has the support of other mass organizations including the tradeunion movement. The history of state ownership of the means of production and distribution shows that since the beginning of the century there were acquisitions of private property. The first major nationalization in the country which required constitutional changes occurred in 1972 when the Alcan owned Demerara Bauxite Company became the property of the people of Guyana. In 1975 the sugar industry estates of Diamond and Leonora that were owned by the Demerara companies were acquired by government. Then the Booker group of companies including the sugar estates were nationalized in May, 1976 which led to the formation of the Guyana Sugar Corporation (GUYSUCO).

This recently established state organization was charged with the responsibility of maximising the potential production and productivity in the industry in order to generate maximum revenue for the country. Specifically, Guysuco is expected to maintain reasonable agricultural practice on all sugar estates throughout the year. Field, factory and other assets are to be adequately maintained. Although the primary task is to produce sugar and by-products, the industry has the immediate task to be engaged in a programme of agricultural diversification to achieve the goals of feeding the nation adequately with locally produced food. Furthermore, every effort has to be made to increase employment by reducing, if not eliminating, the use of weedicides and insecticides and providing regular employment for all workers during the out-of-crop period in order to achieve a minimum income to workers. It is expected that Guysuco vigorously pursue a science and research policy that would eventually satisfy the basic needs in the cultivation of sugar cane as well as in processing technology. Of primary importance the company is expected to be integrated with the economic, social and political structure of the country and to pave the way for full workers' control of the industry.

After nationalization, the government retained the original organizational structure of the industry. At the estate level no changes were required since all the existing staff and employees were offered employment which was no less favourable than under the previous administration. The strategy of the People's National Congress Government was to nationalize the Demerara Company group of estates, that is, Diamond and Leonora. For one year, valuable experience in Guyanese management was acquired despite efforts by the previous owners to destabilize the estates. After nationalization all the senior management staff left the country and created a vacuum in maintaining production and the assets of the estates. The all-Guyanese Board which included experienced and knowledgeable persons reposed confidence in the remaining staff on the estates and recruited others who were in the country to fill the vacancies. The Demerara Sugar Company (DEMSUCO) management experience was so successful that it provided an incentive to Government to proceed with the nationalization of the remaining sugar estates.

On 26 th May 1976, the government of Guyana acquired all of the Bookers Companies in the country. This major step in the country's history paved the way for the basic of a socialist society. Owning and controlling the commanding heights of the economy became a reality. This acquisition act which required a compensation payment of 108 million dollars resulted in the state sector accounting for approximately 80 percent of the economy. The only major foreign interests which remain in the country are banking institutions and insurance companies.

Merging of all the estates under the banner of Gyuco and working towards the new objectives of the industry were the tasks assigned to the new Board of Directors. The government retained the services of all the former directors and added two of the directors from Demuco, one prominent and knowledgeable plantation owner-cane-farmer and the Secretary of the Guyana State Corporation. The executive authority remained in the hands of all the previous Bookers senior management personnel. The new chairman of the company was a Director of the Bookers Board. The government of the country reposed confidence in these technocrats who have already diligently executed their duties for the personnel at the Head Office and on the estates have successfully worked for the transformation of the industries under the guidelines which were set out by Government.

Among the first major tasks which the new company undertook was the preparation of a three year development plan of the industry for 1978-80. The plan sets out the goals of the Corporation as an agency in the public sector within the framework of national production and financial objectives. The plan underlines the need to maintain and improve the assets of the industry as well as the performance and quality of life of the workers in the organization. There is a well defined programme for each department indicating that good husbandry practices are required so as to achieve a 20 percent annual replant of canes. The plan envisages no major land expansion but intensification of the existing cultivation. Furthermore, the plan indicates the programme for diversification of operations. This development plan which is all-embracing for the industry is a major departure from previous practices of management. Both the nation and the workers of the industry are now aware of the productive, financial and services objectives which the industry has a potential for development for the next three years. There is an annual plan which originates from the three year plan.

The existing task of the sugar industry is to effectively utilise the present factory capacity and with potential improvements in yields, to increase production by over 150,000 tons sugar per annum thereby reaching a total of 500,000 tons annually. Annual revenue from this increased target is likely to be in excess of \$ 100 million in the short run. Without mechanization along with intensive husbandry practices, it is unlikely that there can be significant improvements in the yields per acre. Drainage and Irrigation have been identified as the major priority improvements in the system of canals and irrigation in addition to greater pumping capacity is likely to obviate the constraints that relate to adequate and free movement of water.

Land preparation during the opportunity dry days is another critical area of investment. The obsolete and old machines need to be replaced by a fleet of modern and more sophisticated machines and equipment. This would enable a rapid change over from the old cambered bed layout to ridges and furrows which would lend itself easily to mechanical husbandry.

Since harvesting accounts for over 40 percent of the cost of cultivation, it is necessary to review the existing system of manual harvesting by cut and load. Considering there is a shortage of manpower in this occupation, the standard of work has deteriorated over the last decade, and the cost of harvesting is rapidly increasing, it is necessary that the industry pursues a vigorous policy of mechanical harvesting although it may be argued that mechanization is not necessary since Guyana is still a labour surplus economy. Furthermore, mechanization places a severe burden on the foreign exchange resources on a continuing scale. These observations though logical and appealing in the short term are not the answers to a profitable and modern industry. It has to be appreciated that the industry in Guyana is already substantially mechanised and its survival depends on further mechanization since time would inevitably lead into this direction.

Guysuco which is the largest user of the fertile soils of the Coastal alluvial land has inherited an intricate drainage, irrigation and water transport system. Moreover, the workers of the Corporation are the repository of knowledge and skills in modern agricultural practices, land preparation and land use, maintenance of agriculture machinery and equipment, and disciplined administration. Because of this background, the government has charged this sugar company with responsibilities to be involved in the agriculture diversification programme of the country.

The government established the Guyana Agriculture Products Corporation (GAPC) before the nationalization of the sugar industry to undertake the agriculture diversification programme. This company was not achieving its objectives and was disbanded with the resources transferred to Guysuco. The Government formed an umbrella corporation known as Guyana Agriculture Industries Corporation (GAIL) with Guysuco as the main company. Guysuco in rationalizing its activities created an Other Crops Division with its own accounting system. This division benefits from the interlocking management and technical resources of the sugar industry.

As an ongoing process, Guysuco is engaged in the planting of black-eye peas and other legumes. The plan is for the country to be self-sufficient in legumes and to save over 4 million dollars in foreign exchange. The first black-eye harvests were very encouraging. Another major crop is the planting of cassava flour mills at different locations. Palm oil cultivation is continuing at Wauna and San Juan, so that in the near future the country will be self sufficient in edible oil. Corn and cotton cultivation are other projects for self-sufficiency for the production of animal feed and raw material for the new cotton mill respectively. A small fish-farm is presently established to improve on the supply of inland fishery capacity. All these diversified activities as well as the utilization of bagasse, corfit from the sugar cane, and by-products of molasses are the new dimensions of the industry and related companies. As a business enterprise, each activity is established on a profit basis with proper accounting practices.

After nationalization there appeared on almost all estate smut disease which affected the growth of sugar cane. Approximately 10 percent of the cultivation was affected by this disease. Furthermore, the best yielding varieties such as EJ 5741 suffered the most. Guysuco deployed all its technical and manpower resources and have successfully reduced the spread of this disease while on some locations the disease has been eradicated. If the company did not display this capacity to control and eliminate this disease, the country would have suffered an immense loss of sugar production which would have precipitated a national economic crisis. The research work of the sugar experimental station is proceeding with greater intensity on this and on other problems. Emphasis is placed on new varieties of cane, the control of insects and the use of artificial ripeners.

The company has also embarked on an extensive programme of factory rehabilitation. Diamond and Leonora factories were run-down by the foreign owners. The preceding analysis indicated the unsatisfactory state of these factories. Guysuco is expending millions of dollars to bring these factories to an acceptable level of performance. Work is proceeding in modernizing the Skeldon Fractory and increasing its capacity. The capital programme of Guysuco is the largest in the history of the industry. Finances for the capital budget were obtained from external sources in the form of off-shore loans from capitalist banks. This borrowing does not impose any direct burden on the economy. On the contrary, in the long run, by its increase efficiency and improved capacity, the industry would be able to earn valuable foreign exchange which would service the foreign loans as well as a surplus for the national economy.

The Ogle Experimental Unit of the company has been given the task of researching and manufacturing suitable machines and equipment for the industry. The unit has successfully designed and manufactured transport trailers, water-pumps and tugs for water transport. Presently it is engaged in designing manual weeding equipments, safety guards and containers for applying fertilisers. Work is also proceeding on adopting the rice harvesting combine for reaping the legume crops towards the end of the year.

Guysuco as one sugar company has successfully merged all the eleven sugar estates into a homogenous production unit. It has constructed a new waterway to transport canes from the fields of Versailles to Leonora and Uitvlugt factories. This waterway became necessary after the closing of the Versailles sugar factory which was technically obsolete and economically non-viable. One of the major changes in the rationalization process is the movement of canes from the East Coast Demerara to and from Houston and Diamond. An interconnecting waterway now links the entire East Demerara areas so that canes can be sent to any one of the grinding locations when necessary. Again this process of rationalization in production is a direct result of a combination of all the estates under tone management. Further, it demonstrates the technical propensity of the management team to improve the viability of the industry.

Since 1953 Cane Farmers have been increasing their share of sugar production from 1.3 percent in that year to 14.5 percent in 1977. This represents an increase in production from 3,100 tons of sugar to 35,025 tons. Cane farmers are expected to play an increasing role in the production of canes for the sugar factories. It is anticipated that a co-operative socialist mode of production would prevail among them. Presently, there are 2,374 individual farmers and 22 co-operative societies with 1,843 members or a total of 4,222 persons in 1977.

These farmers occupy a total land space of 17,192 acres and harvested 15,386 acres in 1977. They averaged 13.05 tons cane for a ton of sugar per acre. These production indicators are significantly below similar averages by the Guyana Sugar Corporation. There are many reasons which account for depressing yields unremunerated prices for farmer's cane, the high cost of financing rehabilitation of cultivation, the absentee nature of cane-farming and the increasing cost of ploughing fields, farm labour, and transportation. The recent experiences in cane-farming are not encouraging to move into a cooperative system for cultivating Guysuco's cane fields. The suggestion that the state should own the factories while the cultivation should operate under a cooperative system does not appear to be appropriate this juncture in the development of the industry. The Jamaica experience which presently has this division has certainly not indicated any improvements in cultivation. Presently Guysuco has initiated a programme to provide cane farmers with different kinds of inputs. This effort is expected to assist farmers to be economically more successful.

The foreign sugar companies were reluctant to provide substantial working conditions benefits to their employees which were within their income generating capacity. The average weekly earnings increased from \$ 26.06 cents in 1967 to \$ 52.28 cents in 1977 but with incentives and other payments the increase during this period moved from \$ 28.90 cents to \$ 64.97 cents. Incentives and other earnings accounted for 20 percent of the average weekly earnings between 1967 and 1977. The Government's National Minimum wage formulate which requires that all workers in Government Departments, corporations, agencies and local government authorities pay a minimum of \$ 8.46 cents for 1977, \$ 11.00 for 1978 and \$ 13.00 for 1979. This formulate adjusted the minimum daily rate of sugar workers from \$ 6.61 cents to \$ 8.65 in 1977 and with an additional 13 percent wage increase, the 1978 minimum wage increased to \$ 11.25 cents. For cane-cutters whose average daily production is 2.43 tons of cane, the rate moved from \$ 3.9336 in 1976 to \$ 6.1445 in 1978. These changes only that the minimum daily rate increased between 1976-78 by 79.3 percent while cane-cutting increased by 55.2 percent.

Not only did the Guyana Sugar Corporation increase wages but also provided full employment for the out of crop period. This policy has provided the opportunity to all sugar workers to have a regular and stable income. The nationalised industry has set up a Task Force to investigate the working conditions of its workers for improvements. This committee already completed its work among cane-cutters and is presently researching the working conditions among female employees. The Company is also democratising the management structure. Regional boards were formed to include estate managers and others to influence the policy of the company. At the estate level there

are a number of works councils which are paving the way for full workers control of the crisis situations, the sugar estates provides irrigation pumps and water to rice producing areas as well as to Georgetown. There are also increasing activities in sports and games and community shopping.

As already indicated, the role assigned to the sugar industry in the transition period is crucial to the development of the productive forces in the sense that it will be expected to act as a "launching pad" for the entire diversification programme. As a result, an insight into the performance and viability of this industry is important to any evolution of the potential of the industry in effecting a transformation of the economy.

The past performance of the industry as highlighted by the various financial, technical and social indicators bears ample justification of the fact that the sugar industry is indeed capable of undertaking the pivotal role which it has been assigned. Despite the number of obstacles which confronted the industry in 1977, such as the low export price of sugar, the sizable acreages of smut infested cultivation, escalating cost of foreign inputs and the severe effects of a prolonged strike, various achievement indicators can be identified. The year 1977 which has been described by the Chairman of GUYSUCCO as "a year of frustration" provides meaningful analysis since, among other things, it serves to demonstrate the industry's ability to cope with problems of an extraneous origin and to perform under extreme conditions.

Gross earnings for the Guyana Sugar Corporation in 1977 were \$191 M. Employment costs absorbed approximately 60 percent of this, community costs 15 percent and operational expenses 33 percent. See Diagram 1. Total costs amounted to \$ 206.5 M or 8 percent in excess of gross earnings. As a result a loss of \$ 15.5 M was incurred as compared with a surplus after tax of \$ 3.1M in 1976. However, of the total revenue of \$ 191 M, gross foreign exchange earnings amounted to \$ 132.5 M which is roughly 95 percent of total revenue. This foreign exchange contribution of the industry represented approximately 30 percent of all foreign exchange earned through domestic exports.

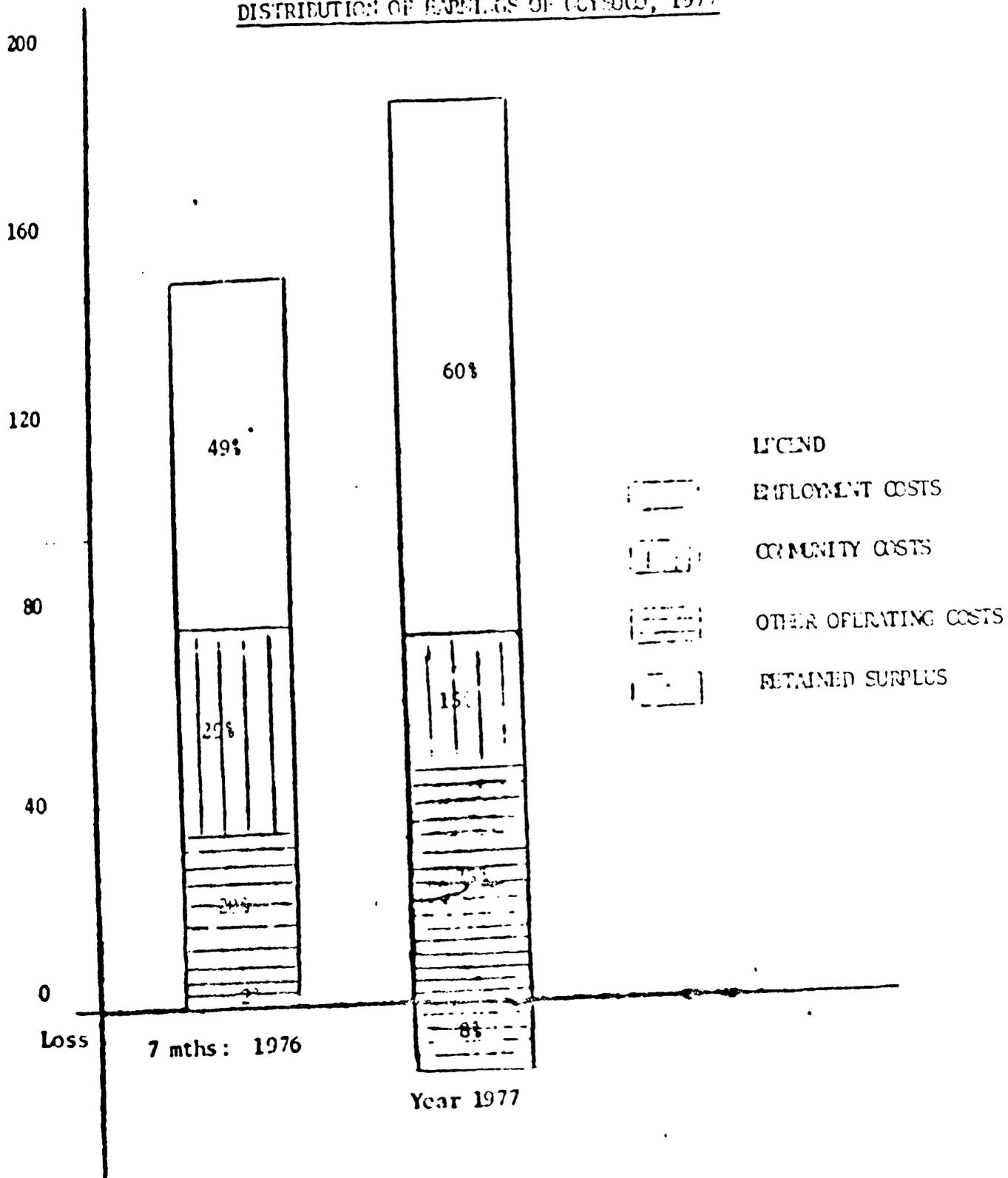
Total capital expenditure for the year was \$ 12.9 M (as compared with \$ 7.1 M in 1976). Of this \$ 3.7 M or 28 percent was financed by external loans while the remaining \$ 9.2 M or 62 percent came from internally generated funds. A sizable portion of this was expended on the field and factory expansion programme at Skeldon which is envisaged to bring a further 2320 acres under cultivation. Tremendous effort was concentrated on this programme and despite the various constraints which included the short shipment of a crucial mill component, an alternative of which had to be fabricated locally by Guyana National Engineering Corporation, it was completed just one month after the commissioning deadline in mid August, 1977.

Projections for the year 1978 estimate an increase in capital expenditure to approximately \$ 20.1 M indicating that attention would be further directed to expansion and diversification.

TURNOVER \$M

DIAGRAM 1

DISTRIBUTION OF EARNINGS OF CYSUCO, 1977



Diversification

While it is recognized that the Sugar Division will continue to be the main division in the Guyana Sugar Corporation, it is intended that the Other Crops Division will continue to expand and assist in not only maintaining local food supplies and assisting in the national programme of adequately feeding the nation but also increasing the Corporation's capabilities as a major foreign exchange earner.

Already certain sections of the Guyana Agricultural Products Corporation have been absorbed by GUYSUCO and the Corporation is now actively engaged in oil palm cultivation edible oil extraction, and the production of cassava flour and its by-products-starch and cassareep. The development of farms both on estate and off estate locations and the crop diversification programme are rapidly gathering momentum. In addition, work is also proceeding in the area of in land fishing.

In mid 1977, the crop diversification programme was embarked upon with the cultivation of 400 acres of blackeye peas. All estates were involved in the first crop which was harvested in early August and resulted in a total production of 186,595 lbs. of dry peas at an average yield of 470 lbs. per acre. A second crop consisting of 469 lbs. per acre. A second crop consisting of 469 acres was planted in late November. Plant population for this crop was in excess of 50,000 as compared with an average of 30,000 plants per acre in the first crop. Here, unlike the first crop, production effort was concentrated on the 6 estates which were deemed adequately equipped and more productive on the basis of the first crop experience. At the end of 1977 also over 150 acres of food crops were planted, ranging from root crops to vegetables. Much larceny accounted for a high percentage of crop losses with the result that management has now decided that cultivation of cash crops will be concentrated in certain selected areas.

The Other Crops Division is deemed to play an increasingly important role in GUYSUCO, so much so that it has been decided to change the name of the Corporation to reflect its varied activities. It is the intention not only to become a major supplier of food in the region, but to collaborate with other sister organizations towards making a contribution not only to become a major supplier of food in the region, but to collaborate with other sister organizations towards making a contribution not only in helping the nation to become selfsufficient in the whole area of food but also to making a further step in the march of building a truly Socialist State.

CHAPTER 9

Perspectives of Agrarian Reform

The agricultural development of Guyana hinges to a large extent on the physical characteristics, of the land and the level of infrastructural development. The fertile coastal soils require an extensive system of drains to irrigate the fields as well as to channel the surplus water from rainfall into rivers and in some cases directly with the Atlantic Ocean. At an enormous cost elaborate Sea defence drains have to be built and maintained to keep off the tidal flows from entering the cultivated areas.

It is only after the nationalization of the Sugar Industry that the government of Guyana found it possible to design an integrated system of water control with an approach towards a national water grid system. This plan requires integration of coastal cultivation of sugar and rice adjacent lands and the recycling of water wherever possible. At selected areas large drainage pumps are erected to drain off surplus water into the ocean and rivers. At the end of this programme farmers would be able to cultivate their holdings and harvest their crops even under adverse weather conditions.

Cultivable lands in the intermediate savannahs, North West District and the hinterland present enormous technical problems. There is still research to be done to determine agronomic inputs for the exploitation of such land. Although the soil types have been defined, there is still much detailed work to be done in order to determine the suitability of crops, husbandry practices, water resource management, fertiliser application and a number of related issues. The increasing cost of fertilisers, insecticides and petrol have added a new dimension on the utilization of these lands which are inherently infertile compared to coastal and riverain soils. It is now necessary for example to re-assess the cultivation of cotton at Kimbia considering the costs for fertiliser application and irrigation.

Research and development continue to remain as the central issue for agricultural development. Except for the sugar industry and to some extent rice cultivation, there is inadequate research for crops such as cassava, cotton, legumes, pineapple and grasses for pastures. One of the constraints for the persistence of this problem is inadequate physical facilities and the availability of experienced manpower to undertake the necessary research. This is partly the problem of the small size of the country's population and the high rate of attrition of technically trained manpower to North America and Europe.

One of the remarkable changes in agricultural development over the last two decades is the rapid decline of the farming population. According to the 1970 population census reports, persons engaged in agriculture declined by approximately 10 percent of the total labour force when compared to the 1960 figures. This phenomenon is felt in some rural areas where there is an acute shortage of agricultural manpower. Young men and women do not as a rule look towards farming as a vocation. They prefer to be employed in the Sugar Industry, emigrate or seek industrial or services type of employment.

The price system for farmer's produce is an important factor which governs the level of production. When prices are unremunerative there is a tendency to curtail production or to substitute one crop for another. This has been exemplified in the Garden of Eden land settlement scheme where farmers moved over from citrus cultivation to sugar cane. The Guyana Rice Marketing Board has a monopoly on the marketing of rice. This organization buys all the rice from farmers at a fixed price and sells to internal and external markets. Despite the subsidies to factors of production by this Board, farmers are not satisfied with their level of net income. This is one of the reasons why they are forced to be engaged in secondary type of occupation. If it is necessary that all workers in the country should enjoy a national minimum wage, then farmers should not be denied a net income from their labour. Among other incentives farmers need to be satisfied with a net income that adequately compensates for a given level of production and productivity.

Resolving the problems of size of holdings and the tenure system are important prerequisites. The uneconomic size of small holding in several parts of the country cannot be considered to be compatible with the tractor-type technology which is widespread in the country. The answer lies partly in the distribution of lands in new areas. However before such steps are contemplated and enacted, it is necessary to provide a minimum level of infrastructural services and extension work to assist farmers to exploit their lands. Furthermore, adequate attention should be given to the selection of farmers so that persons with the right kinds of skills, perception, dedication and needs are recruited for an agricultural career.

One significant factor affecting productivity and the rate of innovation in agriculture is the ownership pattern of land. The type of relationships between a farmer and his land to a large extent will determine his level of production. As such the mere distribution of land does little to tap the productive potential of the farmer for it still burdens him with the fundamental problem of capital investment, which is a major constraint to effective land use. Agriculture development, especially with large government sponsored settlements, must be handled very carefully, the tempo will have to be determined by the willingness and capabilities of the farmers and supported by a well equipped extension service which receives basic data from the research department.

As resources are limited, not many programmes can be handled satisfactorily at the same time. A list of priorities is therefore required and funds and trained staff should be concentrated on a limited number of projects. Intensification of existing agriculture in the coastal area should be high on the priority list, as well as consolidation of settlements that still need government help to become really successful if the targets are to be achieved according to plan. New government sponsored large scale settlements on riverain soils will have to wait until settlements like the Garden of Eden and Brandwag: Sari have indicated the road to success; on the hilly or rolling loamy soils action will have to wait until the pilot settlement at Wauna indicates the right direction; large scale settlement on the brown sands of Ebini must await more data on economic feasibility - such data will

have to be gathered at Government sponsored or supported farms or at private pioneer farms in the area.

Like most developing countries, Guyana is faced with an acute shortage of foreign exchange for the capital investment programme. Farmers and indeed workers would have to accept the responsibility to increase production and improve on productivity. Savings have to be made from all sectors of the economy for national development. Usually farmers are required to make the maximum sacrifice to achieve this objective. The potential for increase agricultural production is already on firm foundation with the present development works in the Tapacuma, Mahaica-Mahaicony-Abary and Black Bush Schemes. On their completion the value of agricultural products will increase several times in volume and value over 1975 level of production. The country will then be self sufficient in all its major agricultural needs and would have large surpluses for export. Although there are many human, research, organizational and technical problems to be resolved in these schemes and in the entire country, there is optimism that the objectives in the agricultural programme will be achieved, and that Guyana is likely to make further gains for a cooperative and socialist form of development.

LA EMPRESA SOCIAL AGRARIA. NUEVOS ENFOQUES
EMPRESARIALES ALTERNATIVOS PARA AMERICA LATINA*

-EL CASO DE MEXICO-

Por pretendido conocimiento de nuestra realidad, nos ocupamos del caso México. Es en función de nuestra experiencia como pretendemos soluciones que actualmente estamos considerando para el futuro y que quizá puedan servir de algo a los asistentes a este evento.

Más que puntos de vista de carácter personal sobre el concepto y funcionamiento de la empresa social agraria, nos referimos al marco estructural de condiciones en que éstas se han desenvuelto y las políticas generales que la han acompañado. Independientemente de la definición sobre lo que es y debe ser la empresa social agraria, se debe analizar en primera instancia el marco estructural en el que se ubica y del cual ha dependido, está dependiendo y dependerá, su desarrollo.

En razón de lo anterior, se divide el trabajo en dos partes. En la primera se analiza la Reforma Agraria mexicana como marco de la empresa social agraria y en la segunda se consideran las alternativas que por ahora se presentan.

La empresa social agraria es una organización fundamentalmente de campesinos poseedores de tierra que buscan como meta satisfacer necesidades materiales y espirituales (felicidad), a través de la interacción de los factores: Tierra, infraestructura, crédito y tecnología mediante planeación hacia el trabajo productivo y una distribución racional de los beneficios obtenidos (riqueza). La empresa social agraria es la organización fundamental o célula, que puede formar parte de organizaciones más complejas que se ofrece a los campesinos, dentro de un proceso de distribución de la tierra, sea resultado de un movimiento social reivindicatorio (México) o como un plan económico-político (Israel) emanado del Gobierno para resolver los problemas del campo y los campesinos.

Sus características fundamentales son tres: A) Organización de tipo económico para producir satisfactores; B) Pase de tipo agrario teniendo la tierra como recurso y medio de unión y C) La posesión de tierra no tiene el concepto tradicional de la propiedad del derecho romano, sino que se concibe como propiedad social. Su objetivo es generar riqueza, que debe ser socialmente compartida.

La empresa social agraria mexicana, más que una forma subjetiva de organización rural, es el resultado de un proceso histórico en el que las luchas sociales campesinas fueren su antecedente.

* Trabajo presentado por el Ing. Ferrer Galvan, Subsecretario de Reforma Agraria de México.

acabo de hacer referencia, imprescindible que pensemos que en un mundo en el que, el capital sea la suma de los esfuerzos de las gentes. Resulta imposible que un campesino abandonado en una tierra yerma con falta de instrumentos y de asistencia técnica, compita con empresas constituidas a base de capital y con la tecnología disponible de que gozan los países ricos de la tierra. Sí, entro en terreno que es de Ustedes, pero lo hago con el atrevimiento de quien en ausencia de conocimientos técnicos tiene la profunda aspiración de que los técnicos le indiquen el camino correcto para la solución de uno de los vitales problemas de nuestra población rural Latinoamericana. El enfoque de estos problemas depende de los expertos. Hemos tenido toda una generación burocrática capaz de producir soluciones y cuando se reúne, como aquí, en forma generosa a intercambiar experiencias, no puedo decirles otra cosa que lo que sale del corazón del gobernante de un país Latinoamericano que espera que sus deliberaciones sean productivas y beneficiosas. Bienvenidos, que disfruten de Costa Rica y que nosotros, todos los Latinoamericanos, disfrutemos de sus enseñanzas y sus experiencias. Muchas Gracias.

La Revolución trajo como primera consecuencia la expedición de un nuevo orden jurídico. El Artículo 27 Constitucional y leyes secundarias señalan en esencia que las tierras y aguas son propiedad original de la nación, quien ha tenido y tiene el derecho de transmitir el dominio de ellas a los particulares, constituyendo así la propiedad privada. Se garantizaba a su vez el tipo de propiedad comunal a los pueblos para titular sus tierras mediante el procedimiento de restitución, por último, se consagra un tipo de tenencia social, llamada ejidal por vía de dotación a los núcleos campesinos solicitantes de tierra.

De igual manera se instituyeron los nuevos centros de población ejidal, que jurídicamente son ejidos, constituidos en base a afectaciones de tierras de propiedad privada, uso de terrenos baldíos, nacionales y de terrenos rústicos pertenecientes a los Estados y Municipios, agrupándose a solicitantes de diversos lugares del país. Estos nuevos centros de población ejidal son formados a través de programas de colonización.

Es así como en nuestro país se integran tanto las formas privadas, a través de la pequeña propiedad, y las formas sociales, por medio de los ejidos y la comunidad, que para efectos prácticos sólo se diferencian -ésta última-, por el acto jurídico que los origina; en los bienes ejidales, la dotación y en los comunales, la restitución. En ambos tipos de propiedad el régimen es el mismo: Bienes inalienables, inembargables, imprescriptibles e intransmisibles, para asegurar a los campesinos la permanente posesión de las tierras y por lo tanto reintegrarlos a la Nación.

Ejido y comunidad no sólo es un término para denominar las tierras que posee un grupo rural, sino también al grupo mismo, como organización de campesinos y posteriormente en las leyes de crédito como persona moral, con personalidad jurídica, régimen de responsabilidad y órganos de dirección y control. Es decir, como una empresa de tipo social.

Sin embargo, la reglamentación del ejido y la comunidad no es de alguna manera rígida, por lo contrario, es flexible para adaptar este conjunto de tierras, hombres y empresa social a la voluntad del campesino y las posibilidades de una operación económica y eficiente. Es así como ejido y la comunidad operan en tres diferentes formas:

1. Uno de carácter individual, en el que se tiene que proceder al parcelamiento de la dotación de tierras, que de hecho es una forma individual, personal y privada de trabajo, pero no una forma privada de propiedad, ya que sigue siendo el núcleo, ejido o comunidad el titular. Este sistema se adopta en razón de situaciones especiales, pretendiéndose respetar la unidad mínima de dotación.
2. Una de carácter semicolectivo que permite en la práctica la formación, dentro del ejido y la comunidad, de grupos o sociedades de ejidatarios y comuneros. Esto en razón de ejidos y comunidades de mediano y gran tamaño que permiten un mejor aprovechamiento de tierras y la organización de los campesinos en unidades de producción, que facilitan, desde la or-

organización, las operaciones crediticias y diferentes tipos de actividad a que se quieran dedicar los campesinos ya sean agrícolas, ganaderas, agroindustriales y de servicios.

3. Uno de carácter colectivo, así denominado para la explotación asociada de la tierra e industrias y servicios conexos. La colectivización obedece a razón económica y de operatividad, pues sólo procede: Primero, cuando no es conveniente fraccionar la unidad de explotación y su cultivo exija la intervención de todos los componentes del ejido; Segundo, cuando la explotación individual resulta antieconómica o inconveniente por la calidad y condiciones topográficas del terreno, o el uso de maquinaria; Tercero, cuando los ejidos tengan cultivos, cuyos productos están destinados a industrializarse y que constituyen zonas productoras de materias primas; y Cuarto, cuando se trate de ejidos forestales y ganaderos.

Al inicio, más que practicar un programa integrado, se seguía una tesis política, que fué vital para la estabilidad social del país. Los dirigentes gubernamentales encargados de la política agraria y en especial la influencia del ejecutivo en un régimen presidencialista, hicieron de ella un proceso de la tierra y formación jurídica de ejidos y comunidades que carecieron en principio de una programación objetiva y de las inversiones de crédito, infraestructura, asistencia técnica y organización para el trabajo.

A partir de 1934, las acciones se fueron estructurando no sólo en función del reparto como política, sino además con programas de infraestructura, créditos, etc. aunque no en proyectos integrados, sino en proyectos paralelos. De manera general a la acción de las Instituciones Agrarias, se sumaron entre otras:

1. La expedición de una abundante y compleja reglamentación agraria para la aplicación de los preceptos fundamentales.
2. La creación de un sistema bancario rural, con una legislación especial en la materia (BNCR).
3. La creación de un conjunto de unidades encargadas del proceso operativo de la producción agropecuaria y forestal (SARH).
4. Más adelante, la proliferación de diversos organismos, institutivos, empresas del Estado y fideicomisos para encargarse de atender productos, regiones o servicios especiales.

Estas últimas las podemos agrupar en tres tipos:

- A: POR SERVICIO: El Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas, la Productora Nacional de Semillas, los Servicios Ejidales, S.A., Aseguradora Agrícola y Ganadera, Servicio Nacional de Inspección y Certificación de Semillas, etc.
- B: POR REGION: el caso de las comisiones por cuencas hidrológicas, como la Comisión del Papaloapan, La Comisión del Balsas, Plan Chontalpa, Balancán Tenosique.
- C: POR PRODUCTO: como en el caso del Instituto Mexicano del Café, del Fideicomiso del Limón, de la Comisión Nacional Azucarera, etc.

Fortalecido el programa de la Reforma Agraria, el ejido y la comunidad dispusieron de una mejor oportunidad en su integración. La magnitud del esfuerzo se nota si consideramos que de 1915, en que se inician las primeras acciones de reparto, hasta 1977, las estadísticas nos indican un reparto total de 94.6 millones de hectáreas a 2.5 millones de campesinos, jefes de familia, que en total detentan el 48% de los 199 millones de hectáreas del territorio nacional.

De los 94.6 millones de hectáreas repartidas, 13.3 millones de hectáreas repartidas, 13.3 millones son de tierras de labor y 81.3 millones de tierra de agostadero. Las tierras de labor en manos de ejidatarios y comuneros son el 50% del total nacional.

En total, los núcleos de ejidatarios y comuneros son 25 505, de los cuales 23 078 son ejidos (94.4%) y 1 427 son comunidades (5.6%).

Por último, las estadísticas nos indican, hasta finales de 1976, la existencia de 643 ejidos colectivos con Decreto Presidencial, que representan el 2.5% del total de ejidos y comunidades.

Estas cifras aparecen en el Anexo Núm. 1, de este trabajo.

Hasta la década de los sesentas, la agricultura mexicana sostuvo altas tasas de crecimiento del producto agrícola, superiores al aumento de la población a pesar de la tasa de crecimiento de 3.5%

En este esfuerzo, la Reforma Agraria jugó un papel decisivo, tanto por la eficiencia económica del sector social, que en términos generales se ha juzgado satisfactoria, sobre todo los que contaban con riego, como porque el encuadramiento de los campesinos con tierra en organizaciones nacionales ha sido un factor primordial en la estabilidad política y social del país.

A partir de la década de los setentas en el campo mexicano, las posibilidades del reparto, en términos de solución al problema rural-agrario parece estar llegando a su límite, lo que ha coincidido con un incremento del desempleo rural, una disminución del ingreso a precios reales y un descenso en la producción y productividad de algunos productos agropecuarios, proble-

SUPERFICIE Y CAMPESTINOS BENEFICIADOS CON RESOLUCIONES PRESIDENCIALES A FAVOR DE EJIDOS Y COMUNIDADES DURANTE EL PERIODO 1915 a 1977

	NUMERO	%	SUPERFICIE REPARTIDA HAS.	%	BENEFICIARIOS	%
EJIDOS	23.073	94.4	80' 211.479	84.7	2' 200.000	88.0
COMUNIDADES	1.427	5.6	14' 401.136	15.3	300.000	12.0
TOTAL	25.505	100.0	94' 612.615	100.0	2' 500.000	100.0

FUENTE: CARRA AGRARIA NACIONAL
SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA

Las respuestas a esta aparente contradicción es clara:

1. La Reforma Agraria mexicana cumplió con su objetivo principal como mecanismo que introdujo una dinámica agraria irreversible eliminando el sistema latifundista y repartiendo la tierra como una medida de justicia social.
2. La empresa social agraria mexicana, el ejido y la comunidad han tenido una fuerte participación en el desarrollo de la agricultura, sobre todo cuando han contado con los programas de obras y servicios de apoyo indispensables.
3. Los problemas de producción, productividad, balanza agropecuaria, precios, ingreso rural, etc., son más de estructura y deformaciones en el crecimiento económico nacional, aunados a desajustes internacionales, que por causas estrictamente agrarias.

La Reforma Agraria, como mecanismo distributivo, parece que está agotando sus posibilidades. Se pueden repartir más tierras afectando algunos latifundios simulados como fraccionamientos, cancelando certificados de inafectabilidad agrícola y ganadera al margen de la ley y continuando los programas de colonización ejidal, pero tales medidas no resolverán el problema de los campesinos sin tierra y sin trabajo en su totalidad.

La situación del sector rural se ha vuelto más compleja y su atención requiere de estrategias en las que la tenencia sea un factor entre otros: El concepto de Reforma Agraria entra ahora a formar parte de los conceptos de desarrollo nacional, regional y rural y es en este campo en el que se tendrán que buscar las alternativas y el papel de la empresa social agraria cualquiera que sea su definición.

Ahora bien, en una situación difícil y que reclama soluciones, las respuestas han sido muchas, pero sin la objetividad necesaria.

Estas han sido entre otras:

- 1- Se necesita aumentar la productividad.
- 2- Lo que se tiene que hacer es aumentar el consumo.
- 3- La clave es la comercialización.
- 4- La clave es la organización del ejido y quizás su masiva colectivización.
- 5- La clave es agregar actividades al ejido.
- 6- La clave es asociar el ejido con los particulares y/o gobierno.
- 7- La transferencia de tierras al ejido y la eliminación de la pequeña propiedad privada.
- 8- El sostenimiento de la economía campesina y la técnica agrícola tradicional, etc.
- 9- Desaparecer el ejido y la comunidad.

mas de los que muchos detractores de la reforma agraria se han valido para cuestionar los principios sobre los que se ha sustentado, así como sus perspectivas inmediatas y mediatas.

La crisis parte de la persistencia de un modelo de desarrollo, que más que modelo, fué una serie de políticas o medidas, que descansaban en el supuesto de que el dinamismo del sector industrial permitiría ofrecer empleo productivo a los excedentes de mano de obra rural, y a su tiempo revertir los beneficios del crecimiento económico hacia el campo.

Como consecuencia de estas políticas, se estructuró una relación de intercambio entre las actividades agropecuarias e industriales marcadamente en contra de las primeras; al sacrificarse el ingreso de los agricultores manteniéndose sostenidamente bajos los precios de los productos agropecuarios que accedían a los demandantes urbanos.

Esta situación afectó principalmente a los productores ineficientes, ya que los precios de muchos productos se fijaron tomándolos a ellos como base, lo que permitió a los eficientes obtener márgenes extraordinarios de ganancias

Ello propició una profunda concentración del ingreso dentro del sector y entre éste y los sectores secundarios (industrial) y terciario (servicios y comercio) de la economía, al grado de que las retribuciones actuales al trabajo campesino en algunas zonas son inferiores al nivel requerido para su subsistencia. Prueba de que el trabajo agrícola, aún de los propietarios, no reditaba una remuneración equitativa en gran parte de los predios de temporal, es la fuerte corriente migratoria del medio rural a las ciudades del país y a los Estados Unidos, originando abandono de las parcelas y el rentismo, en suma, el no trabajo de la tierra.

Además, el problema se agravó por el aumento explosivo de la población que ha traído la presencia de 3 millones de campesinos jefes de familia solitantes de tierras y más de 3 millones de potenciales jefes de familia que en mediano plazo estarán presionando al sistema para obtener tierras o trabajo.

Es en los últimos años, cuando se ha puesto mayor atención en el aspecto de la organización rural para la producción y de manera especial en la empresa social-agraria - el ejido y la comunidad - en su concepción de trabajo colectivo, no como medida política, sino de operatividad y eficiencia.

A partir de 1970, los programas se orientan a desarrollar la agroindustria, la explotación de recursos naturales no renovables y la prestación de servicios, como medio para generar fuentes de trabajo alternativas para el campesino en su lugar de origen.

A más de 60 años de haberse iniciado las primeras acciones de la Reforma Agraria Mexicana y su empresa social, parece una contradicción que los indicadores francamente optimistas de los años sesentas, se hayan vuelto preocupantes en sólo una década.

Se observa claramente que las soluciones parciales se refieren fundamentalmente al ejido como empresa social agraria. Para México posiblemente no sean esas alternativas la solución, pues sería resolver cuestiones de forma y no de fondo. Se insistiría en soluciones apegadas a lo tradicional y obsoleto, a lo que ha demostrado eficacia histórica, pero que ahora no responde ante condiciones que han sido cambiadas por el desarrollo mismo de nuestras sociedades subdesarrolladas.

De donde debemos reflexionar:

1. Disponemos de una clase rural que tenga un mínimo de alfabetización y aún un lenguaje común?
2. Las inversiones en infraestructura, caminos riego, han avanzado de acuerdo a las necesidades del programa de la Reforma Agraria y a quienes ha beneficiado?
3. La estructura administrativa del Gobierno ha sido lo suficientemente dinámica para no burocratizar las políticas, programas y actividades agrarias?
4. Tenemos mecanismos de planeación económica y social eficaces para lograr nuestras metas?
5. Hay una efectiva participación de los campesinos en la toma de decisiones nacionales a través de organizaciones políticas auténticamente representativas de sus intereses?

Pensamos que dentro de este contexto, la empresa social agraria mexicana tendrá que ser adaptada a nuevas políticas y programas que se diseñen y apliquen aunque estos sean juzgados audaces.

En nuestra opinión, las políticas generales se pueden agrupar en los siguientes puntos, los cuales forman parte de la estrategia actual que se sigue en el país:

1. Organizar mejor al sector público para que pueda emprender programas y acciones de mayor complejidad y de más largo plazo. El incremento de la eficacia administrativa gubernamental partiendo de una buena sectorialización de dependencias centrales y descentralizadas, que además por nuestro régimen de tipo federativo, pueda ser seguido y acoplado por los gobiernos estatales y los municipales. Se trata, en pocas palabras, de tener la plataforma administrativa-institucional más adecuada a las nuevas políticas y programas.

Aquí es importante señalar la implementación del sector agropecuario-forestal, donde la cuestión agraria no corra paralela a la agropecuaria en sus aspectos de producción, distribución, capacitación e investigación,

sino en una estructura del sector que pueda manejar programas integrales del Sector Agropecuario-Forestal, que sean complementarias con las mismas metas y objetivos y con los de los otros sectores, como el Fiscal y Financiero; el de Educación, Ciencia y Tecnología, el de Obras Públicas y Asentamientos Humanos; el Industrial y de Energéticos, etc.

2. Mejorar sustancialmente la capacidad del sector público en especial la del Sector Agropecuario en el que se encuentra el subsector agrario, para la planeación socioeconómica nacional, regional y microregional; así como el mejoramiento de la capacidad para diseñar, promover y ejecutar programas de inversión en obras y servicios al Sector Agropecuario; y además aumentar la capacidad en la formulación y evaluación de proyectos de agroindustrias, industrias rurales y servicios.

Pudiera ser que los señalados anteriores sean sólo puntos operativos, que no toquen cambios estructurales políticos, económicos y sociales. Pero evidentemente cada país tiene una situación estructural diferente y me atrevería solo a decir que los cambios se tendrán que dar desde la explosión revolucionaria, hasta reformas únicamente operativas.

Para México y en particular el subsector agrario, quisiera concluir con lo siguiente:

1. En días recientes el Presidente de la República declaró categóricamente que "es necesario convencer al país de que tenencia es secundaria, que el trabajo es lo importante" y luego afirmó, "es secundario quien es el dueño de la tierra si hay un eficiente sistema de producción y productividad y un acuerdo socialmente válido de como distribuir el resultado del esfuerzo"

Al afirmar que la tenencia es secundaria y quien sea el dueño de la tierra también, precisamos que no debe interpretarse como marcha atrás en la Reforma Agraria, sino por el contrario un fortalecimiento de la propiedad social ante el problema de la excesiva demanda de tierras y la falta de éstas.

2. Dado el criterio anterior se tendrá que orientar la Empresa Social Agraria Mexicana hacia audaces soluciones.

Se tendrá que ir a la organización, vía el trabajo por objetivos para que en base a los núcleos rurales se estructure la dimensión de la unidad de explotación y se complemente con una conveniente planificación de la producción; y estos objetivos a su vez encuadrarlos en los programas de inversión pública en obras, servicios y los proyectos específicos de agroindustrias e industrias rurales y servicios. Esta alternativa puede ser, a nuestro juicio, la más segura para nuestro caso.

3. Por último, diremos que conservando la empresa social sus características conceptuales, cada país tendrá que buscar sus propias soluciones;

sólo haría una afirmación, no romper con el pasado y sus formas de organización rural, pero no tratar de revivirlas, sino buscar un modelo adaptable a la realidad; no imitar formas que tuvieron éxito en otros países, sino analizar las condiciones y antecedentes, para así enriquecer nuestras propias Instituciones.

Nuestro país tiene mucho que aprender de todos ustedes.

Las Cooperativas de Producción en Honduras

El Caso de "Guanchías"

Efraín Días Galeas*

Ya en la década de los años 40 muchos campesinos hondureños habíamos tomado conciencia de la importancia de la tierra para nuestro desarrollo socioeconómico y del país en general.

Nuestras ideas se afinaron un poco más en las luchas de los años 50 y para fines de esta década.

Constituidos algunos grupos, tomamos las primeras iniciativas para la organización del campesinado hacia la lucha por la tierra. Las condiciones políticas eran sumamente difíciles en el país para entonces, pero la suerte estaba echada, y aquél había de ser nuestro papel histórico. Se integraron los grupos de acción con campesinos en condiciones socioeconómicas precarias, y sin más amparo que la decisión de buscar una vida mejor.

Algunos compañeros, o sea trabajadores de las transnacionales, y otros ex empleados de las mismas y campesinos independientes, todos con la idea fija de tener nuestra propia tierra.

Así pues, ejecutamos innumerables acciones de toma de tierras con la inmediata acción oficial de desalojo y represión.

Ello nos costó incluso valiosas vidas, tanto de campesinos como de funcionarios que ya se identificaban con la causa nuestra.

Esta historia se escribía básicamente en los sectores de Progreso y Santa Rita, justamente en el vecindario de las compañías bananeras.

Las acciones campesinas y las contradicciones oficiales, más la cerrada resistencia terrateniente, nos llevaron a unirnos cada vez más los campesinos, y así que sobreviviendo la idea y la necesidad de ejecutar cada acción en forma más comunitaria y ello nos permitió luego, definir bien la idea de trabajar la tierra y ser dueños de ella en forma asociativa, comunitaria y colectiva, y beneficiarnos en igual forma.

Al avanzar la lucha, el Estado hondureño fue dando respuesta y emitió la Ley Agraria de 1962 y creó el Instituto Nacional Agrario.

La recién nacida institución pensaba para entonces en distribuir algunas tierras en parcelas individuales, entre tanto los campesinos organizados estábamos ya claros en la necesidad y convivencia de hacerlo en forma colectiva y apresuramos las cosas y ocupamos los parcelamientos individuales también.

Presidente de la Federación de Cooperativas Agropecuarias de la Reforma Agraria de Honduras. (FECORAH).

Gerente de la Cooperativa Agropecuaria de Guanchías.

Tal el caso del terreno donde se encuentra actualmente la Cooperativa Guanchías, lo mismo que el INA había recuperado a la Tela Railroad Company, estamos hablando del año 1964. Para 1968 la tenencia de la tierra en el Sector, se presentaba en las siguientes formas:

- Arrendamientos por parte de los empleados anteriores de la Tela Railroad Co.
- Ocupantes por compra
- Ocupantes precarios que simplemente llegaron a ese lugar, procedieron a limpiar los campos y se instalaron
- Agricultores individuales que trabajan parcelas no fijas, asignadas a ellos por los administradores de la Colonia Guanchías; y
- Agricultores que trabajan las tierras colectivamente asociados a la Cooperativa Guanchías Ltda.

El Complejo Guanchías se compone de 7 cooperativas; pero analizaremos el caso de la Cooperativa Guanchías Ltda., que sirve de modelo general.

La Cooperativa Guanchías Ltda., la más importante unidad económica del área fue la primera Empresa Cooperativa Campesina en Honduras cuyo modelo ha servido para crear lo que hoy se conoce como Federación de Cooperativas Agropecuarias de la Reforma Agraria de Honduras (FECORAH), siendo un movimiento muy importante en el país formado por 187 Cooperativas legalmente constituidas y 60 grupos en formación:

Esta unidad nació el 17 de abril de 1965; en esa fecha un grupo de 58 campesinos tomaron 700 manzanas de tierra que estaban para parcelamiento, hoy en día cuenta con 210 asociados y una superficie total adquiridos por compra directa al INA, de 1077 manzanas, y 1.500 hectáreas adjudicadas por el INA, para ampliar los cultivos de Palma, Cítricos y Ganadería.

Evolución de la Producción

La producción en los primeros años, hasta la cosecha de 1965-1967 descansaba fundamentalmente en maíz, cultivándose un promedio de 350 manzanas anuales.

Sin embargo, el crecimiento económico de la Cooperativa cambia cualitativamente cuando ésta orienta sus producciones hacia cultivos permanentes de alta rentabilidad. A partir de 1967 el desarrollo económico de la Cooperativa se ve íntimamente ligado con la producción bananera, pudiéndose considerar como fecha inicial de este período el 6 de agosto de 1969, en que la Cooperativa celebra el contrato de producción y comer-

cialización, por 10 años, con la Standart Friut Co. I/

I/ Las bases fundamentales de este contrato son las siguientes:

1. La cooperativa se compromete, de conformidad con las recomendaciones técnicas de la Standart, a sembrar quinientos acres de banano, plantaciones que mantendrá de acuerdo a las recomendaciones técnicas de la Standart.
2. La Cooperativa financiará la preparación de las tierras y la realización del cultivo, salvo las semillas.
3. La Cooperativa concede derecho a la Standart para construir remales de ferrocarril, líneas telefónicas, empacadoras y otras instalaciones libre de todo cargo para la Cooperativa.
4. Los insumos necesarios (bolsas de polietileno, cajas, colchonetas, etc.) serán aportados por la Standart y descontados de la producción.
5. La Standart destacará personal técnico en los distintos niveles del proceso productivo, pagados por ésta, para asegurar la calidad de las producciones.
6. Se determina el precio del producto, según calidad, el cual podrá ser reajustado con la aceptación de ambas partes.
7. La Cooperativa se compromete a vender solamente a la Standart la totalidad de la producción.
8. El riesgo de la producción será de cargo de la Cooperativa, hasta el momento que ésta entregue cargado en los vagones del ferrocarril.
9. El contrato durará 10 años.

De acuerdo a lo anterior, los períodos del desarrollo de las Cooperativas se pueden definir, atendiéndose a las producciones, en las siguientes etapas:

- a. Primer período (1964-68) con producciones de cultivos tradicionales, de subsistencia, bajos rendimientos de consumo interno, cuyo mercadeo se encontraba controlado por intermediarios locales que dominaban la producción de la Cooperativa;
- b. Segundo período (1968-72), en el cual predomina el monocultivo del banano, la dependencia tecnológica de la Standart, la acumulación de fuertes sumas de ganancias 2/ que lleva conjuntamente el enclaustramiento de la Cooperativa hacia adentro, generando una serie de servicios sociales para sus miembros;

- c. El tercer período (que se inicia en 1973) caracterizado por la diversificación de las actividades productivas; ganadería, avicultura, talleres de materiales de construcción, plantel de cercados y producción apícola. Con esta etapa se inicia el camino de la autonomía económica de la Cooperativa, manteniendo paralelamente la producción de banano.

La Estructura Productiva y las Relaciones de Trabajo

La base productiva de la Cooperativa descansa en la propiedad, explotación y beneficios colectivos de los rubros del banano, plátano ganadería y los proyectos que actualmente se encuentran en implementación de avicultura, cerdos y apicultura, además de un taller de producción de materiales de construcción, fábrica de concentrados para preparar alimentos, para aves cerdos y ganado y cultivos de Palma Africana y cítricos.

La Producción Bananera (2º período)

El sistema de producción de banano descansa en una rígida disciplina laboral y en un constante control de calidad. La primera se asegura con los reglamentos, participación consciente y supervisión en la ejecución de tareas; y la segunda a base de lo dicho y revisión constante de las técnicas del proceso productivo.

- 2/ La Cooperativa llega a tener en este segundo período más de treinta y cuatro tractores, en base a una línea vertical de mando: responsable de cuadrilla, de empaque de grupo, de finca, supervisor general y Gerente de la Cooperativa. Dentro de este contexto de organización, las diversas actividades que exige la producción de banano, desde la producción y corta del racimo hasta el transporte de las cajas, se encuentran detalladas y clasificadas con asignación de jornadas y valor por cada una de ellas, este sistema es producto de la experiencia de los cooperativistas. La fuerza del trabajo que la Cooperativa dispone para el cultivo del banano es:

Quadro No.1 Composición de la Fuerza del Trabajo

Fuerza de Trabajo	Cantidad	Por ciento
Socios activos	210	
Familias (I)	225	
Asalariados	75	
TOTAL	510	

De lo que se desprende que la Cooperativa ha aumentado la cantidad de sus asociaados, según el desarrollo de la Empresa aceptando como nuevos socios a los campesinos que han llenado los requisitos necesarios, dando preferencia a los descendientes de los socios.

La Producción Ganadera (3er. período)

En septiembre de 1973, la Cooperativa adquirió 125 vacunos hembras y cuatro toros, los que son manejados en 150 manzanas de pastos naturales mejorados, y en 1976 se compraron 743 cabezas de ganado. Actualmente consta el Proyecto de 1.700 cabezas. Esta actividad se orienta fundamentalmente a producción de carne, salvo 100 vacas que son ordeñadas para satisfacer las necesidades de consumo de leche de los asociados.

La Producción Avícola

Las instalaciones han sido construídas en el propio taller de materiales de la Cooperativa, se encontraban terminadas a fines del año 1974, habiendo sido proyectadas para 10.000 ponedoras con un costo global de 90.000 lps. 3/.

La Producción Porcina

Las instalaciones recientemente terminadas han sido proyectadas para 75 hembras y sus respectivas crianzas y engorde, actualmente el Proyecto consta de 1.300 contando con 500 hembras reproductoras.

Los comités de producción, tanto de ganadería, avicultura y porcinos, son manejados por un número determinado de asociados que constituyen un equipo de trabajo correctamente dependiente del Gerente de la Cooperativa.

Servicio de Crédito

La cooperativa ha creado, con un capital de L.800,000 una sección de créditos a la cual pueden recurrir sus asociados. Por lo general estos créditos son empleados por sus asociados para las necesidades del grupo familiar o para el equipamiento de sus casas (rad-so, televisores), cocinas, (moviliario, etc). Los créditos no tienen tope máximo, se pueden solicitar varias veces en el año, determinándose en cada oportunidad el plazo de vencimiento en base a un descuento semanal por planilla y no contemplan intereses.

Servicio de vivienda

La Cooperativa cuenta con un programa de vivienda, sobre las cuales mantiene la propiedad, cuya meta es llegar a construir 230 casas. En la actualidad se encuentran terminadas 110, estimándose el costo total del proyecto en una suma que asciende a dos millones de lempiras.

Servicio de Consumo

La Cooperativa dispone de una tienda de consumo que cuenta con una variedad de 80 de 100 productos (ropa, artículos de cocina, pintura, farmacia, bienes de consumo, etc). Adquiere sus bienes al por mayor en San Pedro Sula y Progreso, lo que le permite vender a precios un poco más bajos que los del mercado local.

Servicio de Mecanización

La Cooperativa cuenta, para su producción, con un parque de tractores que ascienden a 34 máquinas, además cuenta con dos camiones y cuatro vehículos menores.

La Estructura Interna de Gestión

Está compuesta por cuatro órganos que rigen los diversos aspectos de la vida productiva y social de la Cooperativa; Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, una Junta de Vigilancia y un Gerente.

La Asamblea General

Es el órgano formal de mayor poder en la estructura de gestión, sus funciones son:

- a. Pronunciarse sobre el Balance;
- b. Designar los miembros de la Junta de Vigilancia, Consejo de Administración y Comité de Educación;
- c. Decidir sobre el reparto de excedentes;
- d. Determinar las finanzas; y,
- e. Pronunciarse sobre el Presupuesto.

Sin embargo, en las sesiones extraordinarias se pueden "tratar cualesquier otro asunto que fijen en el orden del día". Por esta vía, en términos reales, las sesiones de asamblea se han hecho con mayor frecuencia y los temas tratados van más allá del recetario contemplado en el Reglamento. El promedio de sesiones en los últimos años es de aproximadamente 20 asambleas generales (4 sesiones ordinarias y 16 extraordinarias), lo que arroja un promedio de más de una sesión al mes; la alta frecuencia de sesiones y la asistencia masiva de los asociados, después de casi trece años de vida de la Cooperativa, permite estipular que hay un alto grado de participación interna.

El Consejo de Administración

Este es el organismo máximo operativo. Está compuesto por 7 consejeros: durante el último año el Consejo tuvo un total de 22 sesiones con una asistencia promedio de seis de sus miembros.

Al hacer un análisis de las materias tratadas en ellas algunas que vale la pena exponer, para poder comprender el amplio margen de las materias tratadas.

- a. Elegir encargados y sub-encargados de diferentes acciones dentro de la Cooperativa;
- b. Bonificaciones de la Standard y calidad de la fruta para obtenerlas;
- c. Remoción y traslado de trabajadores y socios;
- d. Control y vigilancia en el trabajo;
- e. Recuperación de préstamos;
- f. Construcción de viviendas, etc.

La Junta de Vigilancia

Está compuesta por tres miembros designados por la Asamblea General. Su labor más importante reside en la revisión de Balances e Inventarios y vigilar la disciplina.

La Gerencia

Es el cargo con mayor ejecutividad: Hace cumplir los acuerdos del Consejo renovándose anualmente. Es quien propone la contratación de empleados y sobre quien pesan las relaciones externas y la dirección diaria del proceso productivo y social interno.

Financiamiento de la Cooperativa

Si bien como ya se ha dicho, la mayor parte del financiamiento de la Cooperativa proviene de sus propios esfuerzos de acumulación, provenientes de la no distribución de los excedentes, ésta ha recurrido en diversas oportunidades a distintas entidades financieras. Entre las más importantes cabe destacar:

- Instituto Nacional Agrario

La Cooperativa obtuvo de esta Institución la cantidad de 70.000 lempiras en el año de 1966. Crédito que fue concedido a tres años plazo con un interés del 6% anual. Su destino fue la adquisición de maquinaria e implementos agrícolas y el pago de planillas de trabajo. Posteriormente el INA prestó 108.000 lempiras para la adquisición de fertilizantes, sin plazo preestablecido con un 6% de interés anual. Ambos créditos han sido totalmente cancelados.

-Banco Nacional de Fomento

La Cooperativa recibió el préstamo de esta fuente a comienzos del año 1969, por la cantidad de 305.000 lempiras con un 9% de interés anual y a dos años plazo, su destino fue para incrementar la superficie plantada de banano. Posteriormente la Cooperativa obtuvo, para el mismo fin, en el año 1970 una cantidad equivalente con las mismas modificaciones. Ambos créditos se encuentran totalmente cancelados.

- Casas Comerciales

Las Casas Comerciales, tanto de San Pedro Sula como el de El Progreso, conceden pequeños créditos para implementos agrícolas y materiales de construcción, sin interés y por plazos que no van más allá de un mes.

-La Standard Friut Co.

Aquí funcionan fundamentalmente dos formas de financiamiento: los anticipos en efectivo a cuenta de futuras cosechas y la entrega, con pago a la cosecha, de los diferentes insumos requeridos por la Cooperativa.

-Conclusión

Sin duda que el modelo implantado por la Cooperativa Agropecuaria Guanchías Ltda, adolece de defectos, principalmente aquellos relacionados con su estructura de empleo de la fuerza de trabajo y la distribución de los ingresos provenientes de la producción entre las diferentes categorías de trabajadores (socios y no socios). Sin embargo los aspectos positivos dignos de destacarse permiten expresar que la Cooperativa Agropecuaria Guanchías Ltda, ha sido y es sin duda una empresa asociativa que ha abierto una nueva perspectiva a las posibilidades de desarrollo del agro hondureño, gracias a su característica fundamental de propiedad social de los medios de producción, explotación colectiva y el fuerte grado de acumulación social que, gracias al no reparto de excedentes, ha permitido altos niveles de inversión.

/in.

LA EMPRESA AGRARIA DE PROPIEDAD SOCIAL
EN EL PERU

Jaime Llosa Larrabure

1. Antecedentes inmediatos

Las empresas de propiedad social en el agro, surgen como respuesta a las distorsiones de diversa índole que venían produciéndose en las Cooperativas Agrarias de Producción, principales beneficiarias de la reforma agraria. (Ver cuadro N^o 1).

Por tanto, la Ley de Empresas de Propiedad Social es el resultado de una lectura directa de la realidad objetiva que ofrecían las Cooperativas Agrarias de Producción, un intento singular -aunque tardío- de introducir correctivos orientados a lograr superar los fenómenos observados y considerados como no deseables para la construcción del modelo de sociedad al cual se aspiraba, esto es una sociedad justa y solidaria.

Para una mejor comprensión, cabe puntualizar que las Cooperativas Agrarias de Producción (CAPS) surgen al impulso de la reforma agraria a partir del año 1969 -año de la dación del Decreto Supremo 240 que las crea- y que, la Ley de Empresas de Propiedad se promulga tan solo en el mes de mayo de 1974, esto es casi cinco años después. Con ello, queremos significar, que el tiempo transcurrido era el suficiente, como para poner en evidencia los fenómenos que a continuación analizaremos en forma breve y que están a la base de la promulgación de la Ley de Empresas de Propiedad Social.

2. Distorsiones más significativas que ofrecían las Cooperativas Agrarias de Producción

2.1 Distorsiones inherentes al modelo:

El modelo fue diseñado para que se cumplieran tres condiciones esenciales, a saber:

- a) La generación de un espíritu solidario, mediante la vivencia, el trabajo y la gestión en común: así como por el establecimiento de seguridad grupal capaces de afirmar la realización del yo personal en el nosotros;
- b) El mantenimiento de la unidad productiva y de los niveles de producción y productividad;

CUADRO N° 1

Modalidades de Empresas Adjudicatarias	N°	A R E A		Familias Beneficiarias	
		Has.	%	N°	%
Cooperativas Agrarias de Producción CAPS	569	2.283,312	27,6	106,45	30,8
Sociedades Agrícolas de Interés Social SAIS	60	2.794,791	33,9	60,825	17,6
Comunidades Campesinas	361	809,542	10,0	98,462	28,5
Grupos Campesinos	731	1.484,776	18,0	41,265	11,9
Individuales		546,395	6,6	37,601	10,8
Empresas de Propiedad Social EPS	9	211,732	2,5	1,375	0,4
ESTADO (1)		119,106	1,4		
T O T A L E S	1,730	8.249,654	100	346,042	100

(1) Cedidas en uso a Universidades, Colegios, Empresas Públicas y otras Instituciones Estatales y Para-Estatales.

(Al 31/12/77). Fuente: Dirección General de Reforma Agraria y asentamientos rurales

- c) Preservar los recursos naturales renovables y los capitales fijos y alcanzar sucesivos niveles de acumulación (uso del excedente económico destinado a reinversión y nuevas inversiones en orden a lograr una mayor diversificación y generar nuevo empleo).

Si bien estos tres objetivos estuvieron presentes en la mente del legislador y por ende adquirieron contenido en la norma jurídica -mediante dispositivos expresos- su vigencia real, en la práctica, puso en evidencia distorsiones de diversa índole, que a continuación se explican.

2.1.1 El incremento en el tiempo de disparidades -desigualdades- iniciales entre empresa y empresa y entre trabajador y trabajador, en razón de:

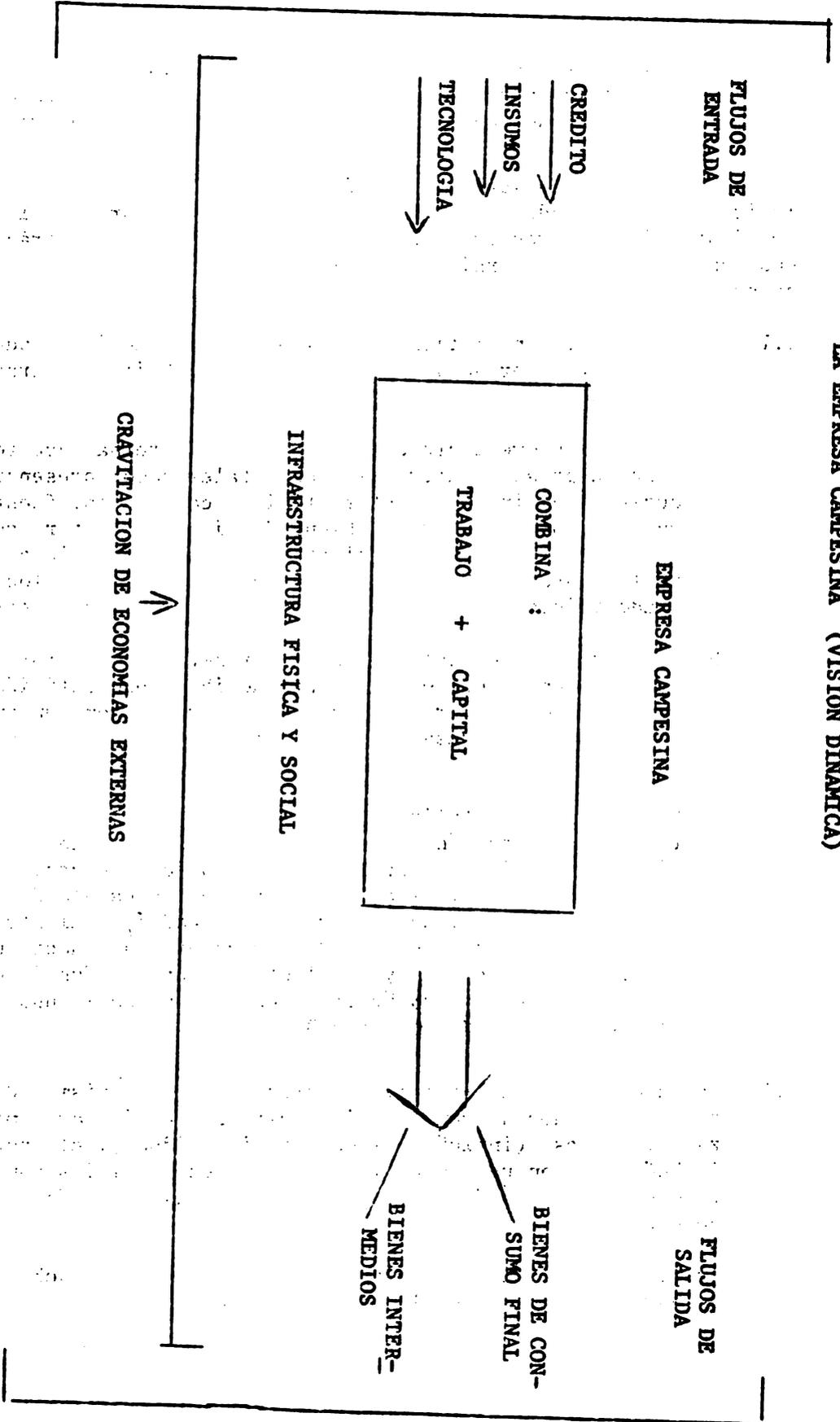
- a) La renta proveniente de las economías externas que rodean a las empresas (externalidades), tales como: presencia o ausencia de infraestructura física, carreteras, fuentes de energía, puertos, etc. o bien, de infraestructura social: escuelas, hospitales, bibliotecas, etc. Desde luego incluye la distancia de la unidad a los mercados de colocación o adquisición de bienes, como a los centros administrativos.
(VER CUADRO N° 2)
- b) La renta diferencial que puede obtenerse por factores que intervienen o inciden en la producción y productividad (al costo de los factores) y que no se ofrecen homogéneamente en distintas empresas: suelo, clima abundancia o escasez de agua, etc.
- c) El grado de capitalización que ofrecía la empresa al momento de la afectación, medible, por ejemplo, mediante el coeficiente técnico que relaciona la densidad de capital por trabajador: (C/T). Es de destacar, que la escala de variación acusaba magnitudes extremas que podrían ilustrarse. En un extremo las ex-haciendas azucareras que hacía uso intensivo de capital, y en el otro el ex-latifundio de la región serrana, de carácter extensivo que hacía uso intensivo de la mano de obra (TRABAJO).

2.1.2 La ausencia de dispositivos expresos y de mecanismos de control orientados a frenar o disminuir la presión para maximizar el ingreso (incluido el consumo individual y el gasto, incluido el consumo colectivo de grupo en servicios comunes), todo ello en desmedro de satisfactorios niveles de formación de nuevo capital.

Gráficamente, podemos ejemplificar el destino que debería observar la riqueza socialmente producida:

CUADRO Nº 2

LA EMPRESA CAMPESINA (VISION DINAMICA)



DISTRIBUCION DE INGRESO BRUTO DE UNA CAP

A.

- Gastos propios de la empresa, tales como: pago de anticipo sobre resultados (salarios), compra de insumos, gastos financieros, etc.
- Reservas legales
- Servicios comunes: sanidad, vivienda, educación, etc.

B.

- Pago del Valor de adjudicación

C.

IMPUESTOS

D.

FONDOS COMUNES

- No menos:
- Del 15% Fondo de Reinversión
- Del 10% Fondo de Reserva
- Del 10% Fondo de Previsión Social
- Del 5% Fondo de Educación Coop.
- Del 5% Fondo de Desarrollo Coop.

E.

EXCEDENTE
DISTRIBUIBLE

En función de los días efectivamente trabajados durante el ejercicio

En la práctica se apreciaron los siguientes hechos: (siguiendo la nomenclatura del gráfico).

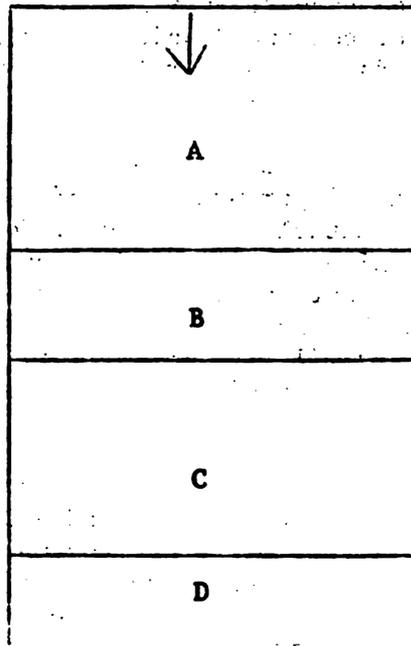
- En (A): - Notable incremento de los gastos, debido fundamentalmente al aumento desmedido del anticipo sobre resultados (salarios) y simultáneamente al excesivo -dado el nivel de acumulación del país- gasto en servicios comunes (medicamentos, vivienda, etc.)
- Inadecuación de los recursos destinados a cubrir el desgaste y/o obsolescencia de los capitales fijos. Ya establecida la cooperativa la reserva por depreciación (castigo) se hacía en función de lo que indicaban los libros (valor totalmente ínfimo que no se compadecía con el real valor del bien en el mercado). De esta política se desprenden dos consecuencias inmediatas: (a) que al momento de la necesaria reposición de los equipos, el fondo destinado a tal fin era totalmente insuficiente; y (b) que en la práctica, objetivamente, los trabajadores se estarían "comiendo" el capital.
- En (B): - El pago del valor de adjudicación debía hacerse al Estado en veinte anualidades que inclufan el servicio de la deuda más el principal; el Estado a su vez adquiriría el compromiso de pago a los ex-propietarios (Deuda Agraria). No pocas cooperativas -y en muchas ocasiones con razón- solicitaron y obtuvieron autorización de moratoria por cinco años, abonando, en tal caso, tan solo el servicio de la deuda;
- En (C): - La legislación inicial (D.L. 18299) que fuera complementaria a la creación de las CAPS, avanzado el proceso de cambios, puso en desventaja a las mismas con relación a las empresas privadas; por ejemplo, estas últimas gozaban de ciertas liberaciones de las cargas impositivas cuando destinaban parte de las utilidades a la reinversión, situación que no se producía en las CAPS que debían pagar impuestos sobre una renta imponible sin reconocer que parte de la misma, por mandato de la ley, (D.S. 240) debía destinarse justamente a la reinversión.
- En (D): - Como consecuencia de la presión ejercida sobre el componente (A), si bien los fondos comunes mantenían por imperativo de la ley los porcentajes -cifras relativas indicadas, en cifras absolutas dichos fondos sufrieron una substancial disminución. De otro lado, en ausencia de un efectivo mecanismo de control, la aplicación o destino de dichos fondos no se ajustó a los fines que motivaran su creación; así por ejemplo, el Fondo de Desarrollo Cooperativo (5% del excedente) que estuvo concebido a fin de generar un espíritu solidario con las

Cooperativas más débiles, otorgándoles créditos blandos, -compensación- en ningún caso fue aplicado a tal propósito.

En (E): - A semejanza del componente anterior (D), el excedente distribuible diseñado para alcanzar ciertos niveles de igualdad entre los trabajadores de la cooperativa, sufrió una disminución importante.

- Los fenómenos anteriormente descritos pueden ejemplificarse como si el componente (A) se comportara como un émbolo dentro de un cilindro de un motor de explosión, el cual al descender -por incremento de su magnitud- desplaza a otros componentes, fundamentalmente, al componente "D" y "E".

Gráficamente, la situación creada podría presentarse así:



2.2 Distorsiones inherentes a los trabajadores

Debemos considerar que el conjunto de fenómenos observados, relativos al comportamiento de los trabajadores en las CAPS encuentran su explicación en lo que podríamos denominar con propiedad, la "herencia del pasado".

Sumariamente, analizaremos los aspectos más significantes que gravitaron en el comportamiento y actitudes de los trabajadores.

2.2.1 La participación de los trabajadores o el "camino se hace al andar". Con este título, queremos significar en una apreciación de síntesis, fruto de la experiencia empírica, que se aprende a participar participando.

Era posible que el trabajador asalariado participara durante el imperio del régimen de "hacienda"? Indudablemente no.

El rol que la empresa privada asigna al trabajador no es otro que el de ejecutante de órdenes que da un tercero. En esas condiciones la imaginación, la capacidad de crear no encuentran el "ambiente" para expresarse, para desarrollarse.

Una vez producida la transferencia de la tierra a los campesinos y constituida la Cooperativa, el trabajador, aquél ser cuyo rol durante años y años le había negado el participar, el optar entre varias alternativas -control de oportunidades- el decidir libremente, hubo de enfrentarse "desarmado" sin un aprendizaje previo, con una conciencia fruto de su vivencia anterior inadecuada, al nuevo rol protagónico que debía cumplir: ser autor de su propio destino.

En esas condiciones los primeros pasos, los tanteos, los tuteos fueron la tónica imperante. Parecía darse el natural "acomodo" luego de un cataclismo. Pero... No, no eran sólo los campesinos que tenían que reaprender sus nuevos roles, eran también los técnicos, tanto a nivel de las flamantes empresas asociativas surgidas al calor de la "revolución" cuanto aquellos que engrosaban las filas de la aparentemente remosada administración pública, en especial, aquellos que tenían por delante la tarea de "hacer Reforma Agraria".

Y es, ocurre, que las Universidades y la "escuela de la vida" habían formado -más propiamente, deformado- a los que tenían que asumir nuevos roles. Unos más, otros menos, pero, en términos generales los más, tenían que aprender haciendo, sobre la marcha, y muy pocos, pudieron romper la inercia, comprender lo que realmente estaba sucediendo...

Acaso no eran los Gildemaister, los Aspillaga, los Pardo, los de la Piedra -entre otros- los que manejaban entre bambalinas la "alta política nacional?". No eran esos "barones del azúcar los que cambiaban prefectos y Gobiernos?". Los que dispensaban favores cual nuevos Virreyes?. Era "peligroso" enfrentrar sus iras, más aún cuando la "Revolución" recién estaba en pañales y nadie podía augurarle éxito y menos aún saber cuál sería su destino final.

Estoy en condiciones de ilustrar con anécdotas esta etapa, tanto en lo que se refiere a la deformación sufrida en la Universidad, cuanto sobre lo que acontecía, en aquel entonces, en las "haciendas" donde se concentraba el poder de los "barones del azúcar". Lo primero, por cuanto fui estudiante de la prestigiosa Universidad Agraria de la Molina, y en tal condición, habiendo sentido el llamado, el mensaje de los más, asumí responsabilidades como dirigente estudiantil tratando que la Universidad sirviera al país y no para preparar agrónomos para las empresas latifundistas de la costa y sierra del país; lo segundo, porque en mi calidad de catedrático de la Molina fui convocado tanto para colaborar en la redacción de la norma que daría sustento legal a las formas asociativas de producción, cuanto porque hube de recorrer cada "hacienda" ya intervenida por el Estado para explicar el modelo cooperativo que se quería instaurar.

Puedo narrar innumerables anécdotas, pero el gran tirano, el tiempo, me evita el poder ilustrar en sobradura, lo que estimo útil para plasmar en síntesis el o los fenómenos que así descritos, pueden ayudar a precisarlos por lo menos en sus contornos más definitorios. Valga la ocasión para ilustrar brevemente una y otra situación.

Cuando estudiante, para graficar hasta donde la Universidad estaba inserta dentro del sistema, esto es, hasta donde servía al mismo, planté la necesidad de que se nos impartiera un curso de sociología, fundamentando tal pedido en el hecho que el Perú era un país complejo y que debíamos tratar con Hombres. En breve, desde tal petitorio fue catalogado como subversivo. Tan sólo varios años después, (diez años, para ser más preciso) cuando ya era profesional, dicha cátedra formó parte de la curricula de la Universidad, como curso obligatorio para todos los estudiantes de la misma.

Para ilustrar lo acontecido en las ex-haciendas azucareras, tan solo un ejemplo. El Estado había intervenido dichas haciendas, se trataba de dialogar con los campesinos y técnicos que integrarían las mismas, para fundamentar la necesidad de la medida adoptada y capacitarlos en la nueva situación que se ofrecía promisoramente: su transformación en Cooperativas. Fue difícil, muy difícil convencerlos -a los técnicos- que debían asistir junto con los campesinos a las charlas programadas al efecto; ellos argumentaban que lo pertinente era programar dos tipos de charlas y de reuniones, unas para los campesinos y otras para los técnicos; su "nivel" así lo exigía: "eso de mezclarlos podría quebrar la necesaria disciplina que exigiría el posterior manejo de las cooperativas". Se logró convencerlos y asistieron -si bien a regañadientes- a los cursos. Ya en el desarrollo

de los mismos, afloraron las deformaciones, hubieron quienes plantearon que en el mecanismo de decisiones, ellos, los tecnólogos azucareros debían tener más gravitación, querían un sistema de voto "calificado" por el cual ellos merecían una ponderación de cinco, los componentes de la planta administrativa, una ponderación de tres, los trabajadores del ingenio, una ponderación de dos, y los trabajadores de campo, una ponderación de uno. Se argumentó, para sustentar esta tesis, que "ellos sabían mucho", "que se habían quemado las pestañas estudiando", "que sus aportes serían sustantivos para la buena marcha de la empresa". Este planteamiento llevaba implícita la creación de una nueva élite, la negación de un principio substancial que nutre el espíritu y doctrina de la cooperación: un socio, un voto.

Debo también mencionar, que algunos tecnólogos no se conformaron con sustentar dicho planteamiento, ejercieron presiones, fundamentalmente por dos vías: primero, amenazando con hacer abandono de sus puestos e irse a trabajar a otros países donde sí "valoraban sus conocimientos" -en especial a Venezuela y el Caribe-; segundo, planteando por interpósita persona, -y en esta ocasión fueron técnicos de un organismo internacional los que se prestaron al juego- que se podría en las ex-haciendas azucareras, adoptar un modelo que eliminaba las contradicciones, para lo cual proponían al Gobierno, la creación en las mismas, de tres cooperativas, a saber: una formada -desde luego- por los tecnólogos, la cual vendería sus servicios a las otras dos, conformadas, la una, por los trabajadores del ingenio, y la otra por los trabajadores del campo. Dicha "alternativa" no prosperó gracias a que en el grupo de asesores de quienes debían tomar la decisión, habíamos dos técnicos que años atrás tuvimos la oportunidad de apreciar lo que significaba tal engendro, al visitar la "cooperativa" Emiliano Zapata, en México. En aquél entonces -desconozco si hoy tal situación ha sido superada- los trabajadores del ingenio, organizados en "cooperativa" percibían ingresos substancialmente superiores que los ejidatarios que tan sólo cumplían con vender la caña al ingenio: esta diferencia, hasta donde pudimos indagar el año 1960, era de 20 a 1 como promedio.

¿Qué comentar de los funcionarios responsables de la aplicación de la Ley, la Ley de Reforma Agraria? ¿Cuántos de ellos habían sufrido la deformación de sucesivas administraciones que habían conculcado el derecho de los más a ser tratados como hombres? ¿Cuántos habían tenido que "agachar la cabeza" luego de haberse atrevido a querer cambiar algunas situaciones consideradas como inaceptables? ¿A cuántos de ellos se les había hecho carne la socorrida frase que el ser honrado es ser "cojudo" y que hay que estar con los tiempos y

ser "vivo": en cuántos había hecho mella el adagio echado a correr por los grupos de interés, el cual afirma que todo "Cristo" --léase redentor-- termina crucificado"?

Otro elemento de importancia, que complotó contra una efectiva participación, fue el crecido número de analfabetas, y en general el bajo nivel de instrucción existente entre los trabajadores, sobre todo, en los trabajadores de campo. Cómo votar --decidir-- en las asambleas sobre los planes de desarrollo de la empresa? ¿Cómo comprender en toda su extensión los balances de comprobación y de resultados? En muchas ocasiones dichas asambleas se trocaban en un acto de fe colectivo de aprobar sin más trámite lo que presentaba la "administración". Esta situación, de otro lado, permitió que aquellos trabajadores --término que involucra a todos los socios, incluyendo al personal técnico y profesional-- que al momento de la adjudicación, los más "duchos", aquellos que habían tenido la oportunidad de instruirse, asumieran los cargos de dirección. En mucho, contribuyó a cristalizar el poder en un grupo, la política del Gobierno de mantener los niveles de producción y productividad, expresado en capacitar justamente al grupo dirigente, esto es a los que ya ofrecían un mayor grado de conocimientos; con ello, se agrandaba la diferencia preexistente entre dirigentes y dirigidos: con ello, repetimos se estaba contribuyendo a cristalizar el poder en un grupo.

Con el tiempo, la expresión de desconfianza en el grupo de dirigentes, motivó la aparición de un fenómeno que se dio en llamar el "asambleísmo": fenómeno que califica la presión de las bases por conocer al detalle el quehacer de la empresa y a su vez, de tratar de decidir hasta sobre los aspectos más nimios, incluso sobre aspectos de rutina y de carácter técnico que por la oportunidad en que deben ser ejecutados exigen una decisión rápida. Este fenómeno --"asambleísmo"-- dio origen a la aparición de nuevos líderes naturales de singular valía, pero también trajo consigo la emergencia de "demagogos", de líderes digitados desde fuera por grupos políticos y, desde luego también trajo aparejado un elevado costo social, sea por el "desgaste" --cansancio-- que acusaron los cuadros mejor intencionados, sea por el elevado costo que traía consigo el prácticamente paralizar la empresa para ingresar a deliberaciones interminables.

2.2.2 El sindicato, estructura dual

Si bien la incidencia sindical --existencia de sindicatos-- en el campo peruano era marcadamente baja, para el caso de la costa donde progresaban los latifundios dedicados a la producción de bienes de exportación --principalmente caña de azúcar y algodón--

la misma, constituía una acepción.

En términos generales, los sindicatos, una vez constituida la cooperativa, a pesar que había desaparecido la relación obrero-patronal, a pesar de ya no haber patrón a quien arrebatarse mejoras en las condiciones de trabajo o bien en los niveles de salarios, a pesar de ello, repetimos, el sindicato, sin reeplantarse su rol ante la nueva situación creada, siguió actuando llegando a constituirse en una estructura paralela a los legítimos órganos de gobierno y control de la empresa cooperativa. Esta interferencia adquirió caracteres realmente perjudiciales, cuando el o los sindicatos respondían a consignas o bien a instrucciones de grupos políticos que en una posición inmediatista -sin conocer la realidad objetiva de la empresa- plantearon, en no pocas ocasiones situaciones que pusieron en peligro la vida misma de la empresa.

Cabe señalar, que para mantener su vigencia, muchas veces el sindicato -c sus dirigentes- hicieron práctica cotidiana de una política de clientela que entraba en contradicción con las posibilidades reales de la empresa de poder atender -y por ende contentar- en forma simultánea y a corto plazo el sinnúmero de requerimientos de los trabajadores.

La incidencia de tal fenómeno se vio agravada por la persistencia de "usos y costumbres", y de los "pactos colectivos" arrancados a la patronal en la época de hacienda. Es comprensible aferrarse a aquello que les había comportado mucho trabajo, lucha y aún persecución el conseguir; pero, habiendo variado radicalmente la naturaleza y signo de la empresa, habiendo pasado la misma a ser gestionada por ellos, siendo ellos quienes debían apropiarse de la riqueza -fruto de su trabajo- socialmente producida, se había esperado una superación más rápida de estos hechos.

Para ilustrar el fenómeno de la incidencia dentro de la empresa de los anteriores pactos colectivos, estimo basta el narrar el siguiente caso, del cual fue testigo el que escribe estas líneas. Visitábamos el ingenio de una cooperativa azucarera, cuando al llegar a la sala o sección de las centrifugas observamos que una de estas máquinas detenida y frente a ella, dos trabajadores se hallaban sentados conversando; cuando se les demandó por lo que ocurría respondieron que estando descompuesta la máquina, ellos estaban esperando a que fuera reparada para iniciar nuevamente su trabajo. Al ser interrogados respecto a que ocurriría si dicha reparación podría tomar uno o dos días o más, respondieron que ellos, "según consta en el pacto colectivo" eran trabajadores de la centrifuga y no de otra actividad o máquina y por tanto permanecerían inactivos hasta que la misma fuera echada a andar.

2.2.3 El consumismo

Hemos ya descrito sumariamente en el numeral 2.1.1 cómo este fenómeno adquirió caracteres alarmantes y en qué medida afectó tanto los niveles mínimos deseables de liquidéz, cuanto aquellos destinados a la acumulación.

Desde luego, se está consciente, que para una sociedad como la peruana, notablemente influenciada por patrones de consumo importados y que a diario es "bonbardeada" por los medios masivos de comunicación orientados a fomentar el consumo, que los trabajadores, "nuevos propietarios" sufrieran de dicha influencia. Los sociólogos nos describen como juega el denominado "efecto de demostración", cómo se activa durante un primer tiempo la propensión a consumir.

Para los propósitos prácticos del presente trabajo, tan solo debemos indicar, que así como aparecieron presiones consumistas a nivel individual -presión sobre salarios- aparecieron también presiones consumistas de orden colectivo -presión sobre servicios tales como: vivienda, salud, etc.-.

En estas circunstancias y ante la vigencia del fenómeno descrito, las cooperativas más ricas pudieron en cierta medida satisfacer las demandas más apremiantes de sus trabajadores, dándose el caso, que al lado podría haber una cooperativa pobre -por ser menos viable- que carecía de los más elementales servicios.

2.3 Distorsiones introducidas por deficiencias de la norma -Ley de R.A.- y/o por defectos de su aplicación

En razón del propósito que está llamado a cumplir el documento que nos ocupa, tan sólo procederemos a una simple enumeración de los fenómenos más relevantes.

- 2.3.1 Descapitalización de los predios por sus propietarios inmediatamente antes de la afectación;
- 2.3.2 Inadecuado dimensionamiento de las Unidades asociativas;
- 2.3.3 Manejo de criterios "aparentes" para establecer la relación superficie por trabajador. Noción de "cabida", no contempló el peso que asumiría la familia extensa, en un país con elevada tasa de desempleo y más aún de subempleo;
- 2.3.4 Los comités especiales de Administración creados por el Estado para manejar predios en la etapa que media entre la afectación y la adjudicación.

2.4 Distorsiones introducidas por la política seguida por el Gobierno frente al sector agrario

A semejanza del numeral anterior, nos limitaremos a un simple enunciado de los fenómenos más significativos:

- 2.4.1 La política de precios. La política seguida mantuvo y acusó aún más la asimetría campo-ciudad en lo tocante a los intercambios desiguales; esto es, el campo siguió subsvencionando a la ciudad con el consiguiente impacto sobre los niveles de ingreso y de posible formación de nuevo capital;
- 2.4.2 Política crediticia. La insuficiencia de recursos financieros puestos a disposición del campo -Banco Agrario- gravitó en forma importante sobre las empresas, su normal desarrollo, sus posibilidades de consolidación;
- 2.4.3 La política de asignación de recursos. En términos generales los recursos asignados para el desarrollo del sector continuaron siendo escasos como para dinamizar sus recursos y menos aún para aprovechar los potenciales. El esfuerzo mayor fue puesto en la ampliación de la frontera agrícola vía la irrigación de nuevas tierras y de la colonización.

Para finalizar el presente capítulo, creemos necesario precisar, que a pesar de las distorsiones que ofrecieron las Cooperativas Agrarias de Producción, las mismas no invalidan la opción fundamental de crear formas de organización empresariales donde el Hombre se realice como ser humano, libre de toda forma de explotación y a su vez alcance junto con sus semejantes sucesivos niveles de bienestar en una sociedad que les sea correspondiente, afín y no ajena. Lo cierto, al fin y al cabo, es que la Reforma Agraria quebró el espino a la minoría terrateniente, que posibilitó que los marginados comiencen a hacer camino, que los campesinos puedan iniciar con una nueva percepción de futuro de conquista de su propio destino.

Finalmente, el espíritu crítico que trasuntan los anteriores capítulos no deben omubilar ni hacernos perder la perspectiva del tiempo de maduración que requieren los procesos de liberación; el testimonio que se ofrece es el testimonio de los primeros años, de los primeros pasos. He omitido por estrictas razones de tiempo el narrar, el poner en evidencia lo singular y hermoso de la gesta emprendida, lo trascendente de este despertar y las miles de lecciones de entereza, sabiduría y coraje que dieron y dan los campesinos del Perú en su marcha ascendente hacia un promisor mañana. Espero algún día redimirme de esta obligada omisión dando testimonio escrito de todo ello.

3. Los correctivos propuestos

Hemos indicado al inicio del presente documento que las empresas agrarias de propiedad social surgen en el Perú como un intento de corregir las distorsiones que venían produciéndose en las cooperativas agrarias de producción y ello, es cierto, no obstante, cabe mencionar que con anterioridad a la promulgación de la Ley de EPS, se dieron varios intentos de corregir rumbos pero los mismos no produjeron los resultados previstos.

El esfuerzo más plausible fue aquel que se encaminaba a afrontar la reforma agraria en su concepción integral y no como acto de simple traslado de dominio de la tierra y bienes agrarios por áreas y no por predios; e igualmente, el notable esfuerzo de creación -como concepción- de mecanismos de concertación e integración regional, en dichas áreas. Al primer intento, se expresó en la fallida implementación de los Proyectos Integrales de Asentamiento Rural (PIAR), y el segundo, en los Proyectos Integrales de Desarrollo (PID) que nunca alcanzaron a ponerse en práctica.

El que escribe estas líneas estima que ambas concepciones siguen en lo esencial siendo válidas para encarar con acierto los problemas que aun hoy se confrontan.

3.1. Las Empresas de Propiedad Social

Consideramos que este género de empresas constituyen una respuesta cabal, aunque tardía -dado el contexto político hoy imperante- a la problemática que ofrecen las Cooperativas Agrarias de Producción.

Más adelante, vamos a explicar paso a paso como la Ley de EPS pretendió conjurar las principales distorsiones que hemos descrito en anteriores capítulos. Por ahora, siguiendo un orden lógico, debemos, primero, poner de relieve la naturaleza de este tipo de empresa y la filosofía que se encuentra en la base de su creación.

Hemos retenido, para adentrarnos en la concepción misma de este género de empresas, algunos de los considerandos insertos en la misma Ley que les da origen.

Al efecto, transcribiremos el texto de los considerandos, tercero, cuarto, quinto, séptimo y noveno de la Ley, y luego procederemos a su respectivo comentario:

"Que consecuentemente deben generarse formas empresariales, además de la estatal, privada en las pequeñas empresas y privada reformada por la Comunidad Laboral que permitan el uso eficiente de los recursos sin concen-
trar la renta y la capacidad de decisión".

"Que el proceso de desarrollo exige una formación acelerada de capital conjuntamente con la práctica social de la participación".

"Que la doctrina humanista reconoce el trabajo creador del hombre en la sociedad como fuente original de riqueza".

"Que es necesario que tales formas de asociación se estructuren y articulen de modo que constituyan un sector de Propiedad Social que refuerce sus vínculos de solidaridad y les confiera coherencia.

"Que este sector, por su naturaleza y motivación, es diferenciable de los sectores público y privado, requiriendo una legislación especial que constituya el Derecho Social.

El primer considerando, aparte de dar cuenta de las formas empresariales existentes al momento-fruto de una opción pluralista- plantea el generar un nuevo tipo de empresa capaz de permitir a la par que el uso eficiente de los recursos - motivación por sentido de pertenencia - la negación de los fenómenos concentracionistas - monopólicos - que dan lugar a la concentración de la renta generada en la empresa en pocas manos - sentido redistributivo y que a su vez determina un sentido privatista de la decisión; esto es, de exclusividad a los propietarios de los medios de producción. En el sentido prospectivo, este considerando apunta a evitar que la acusada tendencia monopólica que se observa hoy día en la economía moderna conlleve a que cada vez se concentre la riqueza en un número menor de manos y que consecuentemente adquieran poder político al cumplirse el aserto por el cual, el poder económico sirve de sustento al poder político - relación dialéctica.

El segundo considerando, nos merecerá un análisis más prolijo por cuanto nos permitirá poner en evidencia muchos de los fenómenos que hemos descrito como distorsiones producidas en las CAPS, y a su vez nos encaminarán a una mejor comprensión de la concepción humanista que inspira este modelo de empresa.

Se trata de lograr la armonización de un elevado grado de participación noción del hombre pluridimensional - con una formación acelerada de capital acumulación.

Gráficamente podríamos escribir:

Desarrollo (D) - Participación
Acumulación

Pero, históricamente encontramos que cuando se ha producido - en determinadas condiciones de organización económica y social y de conciencia colectiva como de niveles de acumulación ya alcanzados - un nivel importante de participación, los niveles de acumulación han descendido. El fenómeno

podemos graficarlo así:

$$\text{Desarrollo (D)} = \begin{matrix} \text{Participación} \\ + \\ \text{Acumulación} \end{matrix}$$

A este primer par, lo hemos denominado, un par antagónico, principal queriendo significar con tal apelativo, la dificultad de compatibilizar un grado elevado de participación (en las decisiones y en la riqueza socialmente producida) con un, también elevado nivel de acumulación (contradicción no insalvable).

A efecto de otorgarle a cada término su valencia -connotación- adecuada, debemos indicar, que la dimensión o latitud con que estamos manejando el término "participación" es vasta y nos sirve para designar todo acto sea al nivel micro-barrio, aldea, fábrica, etc. o al nivel macro-región, nación-que por su naturaleza y/o importancia debe ser conocido y merecer la calificación-opción de los hombres concretos. Así mismo, el término acumulación designa globalmente el ahorro que hace la sociedad (hombre, comuna, empresa, Estado) a fin de lograr mejorar las condiciones generales de existencia y de vida.(1)

Para explicar el primer par antagónico que hemos denominado como principal, debemos ubicarnos -como corresponde al presente trabajo- en el nivel micro esto es, a nivel de una empresa, de una empresa asociativa campesina, más concretamente, de una CAP en el Perú -lugar donde pude constatar lo que estoy describiendo-. Pues bien, ubicados en ella podemos fácilmente observar como se cumple el primer par antagónico al analizar el segundo par -derivado- el cual, gráficamente se escribe así:

$$\begin{matrix} \text{"A"} \\ \text{Satisfacción de necesidades} \\ \text{Individuales} \end{matrix} \text{ VERSUS } \begin{matrix} \text{"B"} \\ \text{Satisfacción de necesidades} \\ \text{Colectivas} \end{matrix}$$

al introducir la variable tiempo:

$$\begin{matrix} \text{Satisfacción de necesidades} \\ \text{Presentes} \end{matrix} \text{ VERSUS } \begin{matrix} \text{Satisfacción de necesidades} \\ \text{Futuras} \end{matrix}$$

Debemos recordar, antes de analizar el comportamiento de este segundo par derivado, que las necesidades individuales se refieren a aquellas que requieren cubrir el hombre concreto como persona, tales como: vestido, vivienda, alimentos (primarias) y, automóvil, T.V., radio y otros (secundarias); como podemos apreciar, este género de necesidades se satisfacen usualmente con bienes de consumo (no durables o semi-durables); en cambio, las

(1) Adoptamos implícitamente la noción que maneja el economista Paul Baran sobre el excedente económico potencial.

necesidades colectivas son aquellas que comprometen al hombre como ser social y cuya satisfacción se cumple más a nivel del conjunto (nosotros) en razón de la naturaleza de las mismas; ejemplo de estas son la educación, salud, creación y transmisión de cultura, de nuevos empleos, de infraestructura física, carreteras, puertos, fuentes de energía etc. Debemos, también refrescar el conocimiento que tenemos sobre las necesidades presentes tal como se presentan históricamente las cuales, como su nombre lo indica, se refieren a aquellas que tenemos que atender en el hoy; en cambio, las necesidades futuras, tienen que ver con la proyección en el tiempo de los requerimientos a satisfacer para una población determinada. Por ejemplo, necesidades de empleo dado un incremento de la población con una tasa dada; necesidades de energía para el consumo en razón del proceso de urbanización, etc.

Luego de las necesarias digresiones producidas en vías de aclaración, estamos en condiciones de medir hasta donde en las CAPS se puso en evidencia, por el comportamiento de los trabajadores -desde luego influenciados por la "herencia del pasado" y la acción del contexto global- el antagonismo a que hemos aludido.

Describiremos los fenómenos precisando, en primer lugar, que el Hombre concreto se "ubica", desea satisfacer sus necesidades individuales y ahora (lado "A" del gráfico); ello implica tratar de cubrir esas necesidades (incluye la distorsión sufrida por el impacto de los medios publicitarios, razones de prestigio social, grado de influencia del "efecto de demostración", etc.) para lo cual debe ejercer una presión sobre el quantum a distribuir de la riqueza socialmente producida en su empresa, en orden a percibir un mayor ingreso (presión sobre los anticipos sobre resultados). En segundo lugar, esa presión se ejerce "ahora" es decir de inmediato y en forma constante.

Así como el hombre concreto se ubica en el lado "A" del gráfico, la sociedad en la cual vive, se ubica en el lado "B" del mismo gráfico; esto en la medida que la conciencia colectiva (del nosotros) aun incipiente, no llega a percibir con claridad que él también se encuentra en el lado "B"; él y su más inmediata semejanza (su familia); y en el tiempo, la prolongación de su ser, su progeñe, los hijos de sus hijos.

A esta altura del discurso, podemos plantear en forma más clara la oposición existente: el hombre concreto, situado en el lado "A" quiere consumir más, satisfacer sus necesidades primarias, las secundarias y aun las suntuarias y no quiere esperar a satisfacerlas mañana, lo quiere hacer hoy; en la medida que su presión tenga éxito, que consuma más y más de la riqueza producida en su empresa, en esa medida quedarán menos recursos para satisfacer necesidades de orden colectivo (sea del grupo restringido a los trabajadores de la empresa, sea a nivel más amplio: comuna, Nación); la proyección de este fenómeno en el tiempo, nos lleva a afirmar que si se consume mucho en el hoy sea este consumo parte del consumo individual o bien restringido de grupo, el caso es, que quedará menos para la satisfacción de las necesidades futuras.

Así descrito el fenómeno resulta, que el hombre concreto se enfrenta consigo mismo -situación no percibida por éste- pues si consume la mayor parte de la riqueza producida en forma individual o en grupo (servicios comunes destinados tan sólo a los trabajadores socios y sus familiares) serán escasos los recursos que resten para construir escuelas, para preparar maestros que enseñarán en esas escuelas, para construir y dotar medios adecuados a las Universidades, para seguir invirtiendo en obras de infraestructura física necesarias para emplazar nuevas fábricas que generarán nuevos empleos y nueva riqueza. Ocurre, entrando más al detalle, que sus propios hijos y él mismo requieren de servicios, que sus hijos conforme crezcan requerirán de escuela, de hospitales, de Universidades, y luego de lugares donde trabajar (empleo) y todo ello comporta el que la sociedad -su sociedad- deberá haber reservado parte de la riqueza para hacer posible que esas inversiones se produzcan. Es aquí donde el fenómeno de acumulación necesaria entra en juego.

Para un país como el Perú -y ello es válido para la mayoría de los países del área, si no para todos- donde aun hay miles y miles de personas que no han alcanzado a cubrir su estatuto humano (mínimo de condiciones de vida), esto es, donde aun quedan por satisfacer las necesidades primarias más elementales (individuales y colectivas), donde el nivel de acumulación alcanzado aun no permite ni siquiera conceder empleo a todos sus ciudadanos, el drama del antagonismo (pares antagónicos principal y derivados) toma todo su profundo significado, toda su casi brutal vigencia.

Acaso los trabajadores que recibieron de la reforma agraria los predios y que tienen un empleo permanente no son desde ya privilegiados con relación a la enorme masa de desocupados? Acaso no se suman por miles los campesinos que no tuvieron "la suerte" de ser beneficiados por la Reforma y que forman parte o bien de los trabajadores temporales -estacionales- o bien de los subempleados urbanos que se hacían en los barrios marginales de las grandes ciudades?

Ocurre acaso que los campesinos beneficiarios carecen del más elemental sentido de solidaridad para con los otros campesinos, sus hermanos quienes la tierra no alcanzó, para quienes quizá la reforma no significó nada? No, simplemente que la trama social, los valores del sistema, la opacidad de los mecanismos y medios correspondientes al sistema, han impreso en sus comportamientos una racionalidad que difícilmente pueden escapar a ella. Para cambiar ese estado de cosas se requiere tiempo, paciencia, la alteración de los valores que nutren y sustentan un determinado tipo de sociedad.

Esa dicotomía -hombre- se produce cuando el hombre siente su sociedad como cosa ajena, cuando ésta se erige por encima de él, cuando percibe que ella distribuye en forma desigual la riqueza, las oportunidades; cuando percibe que sus posibilidades reales o aparentes para traslocar tal estado de

cosas le concede el sabor amargo de lo imposible, de lo cuasi dado, de lo ineluctable.

Cuál es entonces la salida? Cómo compatibilizar los antagonismos? Cómo armonizar la participación y la acumulación?. Es posible, que se ofrezcan variadas respuestas y que ellas tengan que ver con la diversidad de situaciones que la realidad objetiva presenta; es más, es deseable y conveniente que así ocurra, pues si bien el Hombre es uno solo en el sentido genérico del término, las matrices culturales, el acontecer histórico han impreso en los pueblos y sus hombres, especificidades que obligan a tratamientos distintos.

A nuestro juicio, como latinoamericano, como herederos de la Patria Grande y que compartimos tanto una herencia común como un destino que a despecho de los que se esfuerzan por evitarlo o simplemente en postergar lo inevitable, también es y será común, debemos hurgar en nuestra propia historia, en nuestros hombres portadores de esa cultura e historia y encontrar la síntesis.

Por lo expresado, en torno a "la o las salidas" tan sólo puedo ofrecerles algunas reflexiones, y desde luego mi compromiso de buscarlas juntos, de hacer camino al andar.

Al respecto, la experiencia histórica nos muestra que es más fácil alcanzar sucesivos niveles de compatibilización cuando su Hombre se "ubica" en un espacio menor -comuna, municipio, región- por ejemplo, un trabajador de una empresa autogestionaria se encontrará más motivado a aceptar que parte de la riqueza producida en su empresa se destine a la construcción de un hospital a nivel de la circunscripción territorial a la cual pertenece, en la medida, que él y su familia habrán de hacer uso de tal nosocomio. Pero, si por vía de impuestos queremos lograr lo mismo, esto es que el Gobierno Central capte recursos -imposición- y luego los destine a determinadas obras en la mencionada circunscripción, si bien aparentemente el resultado final será el mismo, será muy distinta la motivación del trabajador, pensará éste que nada asegura que el Estado revierta sobre su espacio más inmediato los recursos así captados, que más bien los mismos pueden orientarse a otros lugares y otros fines que si bien pueden merecer una mayor prioridad real, carece él de elementos de juicio como para ponderar debidamente la situación planteada.

Estimamos que la experiencia autogestionaria Yugoslava ofrece al respecto aportes singulares que deberían merecer nuestra atención.

Para concluir con el comentario sobre el tema, y desde luego no porque creamos haberlo abordado en su compleja totalidad sino más bien por haber cumplido en dejarlo esbozado y por creer que para invitar a la reflexión lo descrito y analizado es a nuestro juicio suficiente, esquemáticamente dejaremos planteado lo que sigue, en relación con la acumulación.

Conocemos que para formar nuevo capital es necesario ahorrar-precondición,

pero sabemos también que el ahorro nacional (Ah N) es igual a la sumatoria del ahorro interno (Ah I) con el ahorro externo (Ah E), vale decir:

$$AhN = AhI + AhE$$

Conocemos, también que para alcanzar el desarrollo, debemos lograr que sea el ahorro interno el que juegue el rol preponderante pues si recurrimos al ahorro externo en forma preferente estaremos incrementando los fenómenos de dominación-dependencia.

De otro lado, cabe recordar que los componentes del ahorro interno que debemos maximizar, son: el ahorro de las personas, el ahorro de las empresas y el ahorro público (Estado). No es el caso, entrar al análisis de como lograr dicha maximización. Para el caso del ahorro externo, el mismo está compuesto por: el crédito externo, las inversiones foráneas y las donaciones. Tampoco es el caso entrar al análisis de las ventajas e implicancias que podrían derivarse de la utilización de uno u otro componente ni de las condiciones que deberían observarse para evitar distorsiones.

He querido tan sólo dejar planteado el problema en la esperanza de que habrá quien pueda inquietarse por el tema y profundizar su análisis para derivar conclusiones que inviten a la acción responsable.

Finalmente y en la misma lógica que preconizo en el anterior acápite, como método para aproximarse a un análisis del excedente económico, les recomiendo plantearse, y responder a las siguientes interrogantes:

¿Cómo se produce el excedente económico?

¿Cuál es su composición?

¿Cuál es su distribución?

Omitiremos el comentar los otros considerandos trascritos, en realidad se explican por sí mismos.

Las características de las Empresas de Propiedad Social

Las empresas de propiedad social son personas jurídicas de Derecho social (1) integradas exclusivamente por trabajadores. Se sustentan en el principio

(1) Nuevo derecho basado en una nueva racionalidad.

de solidaridad que evoca y convoca la vocación más profunda del Hombre, y presentan las siguientes características esenciales: Propiedad Social de los medios de producción, participación plena de los trabajadores, acumulación social y capacitación permanente. (Ver cuadro en página siguiente).

Brevemente calificaremos los conceptos que nutren las características enumeradas:

La propiedad es social por cuanto pertenece al conjunto de trabajadores que laboran en las empresas de propiedad social, sin que a ninguno de sus miembros les corresponda derechos de propiedad individual y, por cuanto el Sector de propiedad social, al generar nuevas unidades económicas -por la acumulación social- de la misma naturaleza, beneficia a la sociedad en pleno. (Art. 3 de la Ley de EPS)

La participación plena consiste en el derecho de todos los trabajadores a participar en la dirección, gestión y en los beneficios de la empresa. Esa participación se ejerce, teniendo en cuenta el interés social, a través de la gestión democrática y la distribución del excedente en función del trabajo aportado y de las necesidades de dichos trabajadores. (Art. 2 de la Ley de EPS)

La acumulación Social es el proceso mediante el cual se fortalece el Sector de Propiedad Social, incorporando al patrimonio de la empresa y del Sector, el excedente económico resultante de las actividades económicas destinado al incremento de sus recursos. (Art. 4 de la Ley de EPS)

La capacitación permanente es la preparación del trabajador mediante la Educación constante orientada a alcanzar su participación en todos los niveles de decisión; será integral, liberadora e inbuida en los principios y ética de la Propiedad Social. (Art. 5 Ley de EPS)

PRODUCTOS BASICOS DE LAS ENT- PRESAS DE PROMOCION SOCIAL-ETS

ART. 12

EPSE

PERSONERIA

PERSONA JURIDICA
DE DERECHO SOCIAL

COMPONENTES

INTEGRAN EQUIPO
TRABAJO POR DEBILIDADES

CONVENCIONES DE CONSULTA

SECTOR DE
PROMOCION SOCIAL

PRINCIPIOS

SOLIDARIDAD

OBJETIVO

REALIDAD ACTIVA
DE LAS ECONOMIAS

CARACTERISTICAS

PREOCUPACION POR:
- PROMOCION SOCIAL
- ATENCION TECNICA
- CAPACITACION PERSONAL
- MANEJO

Cabe dejar indicado, que estas empresas se vertebran en orden de constituir un sector y que cuentan con un Fondo Nacional destinado a captar los recursos destinados a la acumulación social 10% del excedente económico de cada empresa- y a financiar nuevas empresas de la misma naturaleza o bien a ampliar o a diversificar las ya existentes.

Los correctivos a las distorsiones más significativas que acusaban las CAPS

En cuanto el Trabajo

En las CAPS los trabajadores "eventuales" no participaban ni en la gestión de la empresa ni en los beneficios (excedente y servicios); en la Ley de EPS, se consagra que todo trabajador, sea permanente o eventual goza de los mismos derechos y obligaciones; se exceptúa tan solo del derecho de ocupar cargos electivos.

(Art. 15º de la Ley de EPS)

En cuanto a la presencia de sindicato, que como hemos analizado en las CAPS determinó la aparición de una estructura dual de poder que competía con los órganos de gobierno y control propios de una empresa asociativa, dando lugar a serias deformaciones, en la Ley de EPS, se establece que la empresa como un todo se puede inscribir como sindicato ante el Ministerio de Trabajo. Vale decir, se reconoce que el sindicato de una EPS debe cumplir un rol de contestación del sistema, en la medida que éste mantiene en situación de explotación a los trabajadores de otras empresas distintas a las de Propiedad Social; por ello, al inscribirse como sindicato podrá participar de la central sindical o confederación que corresponde a sus inquietudes, momento de la elección de los órganos de Gobierno de la empresa, los trabajadores de la misma deberán elegir sus dirigentes teniendo en mente que deberán reunir requisitos de buenos administradores del bien común, pero también que cumplirán a su vez el rol de dirigentes sindicales. Esto es, los órganos de gobierno legalmente constituidos, asumen ambos roles.

En cuanto a los criterios para distribuir la riqueza socialmente producida, la Ley de EPS, introduce un nuevo elemento o factor de ponderación al postular un reconocimiento de necesidades diferenciales, tales como: carga familiar, distancia al centro de trabajo, etc.

En el numeral correspondiente a las distorsiones, olvidamos mencionar una seria omisión, propia al modelo, relativa a la compensación al trabajador una vez concluida su vida útil dentro de la empresa Coop (jubilación). Ocurre, que una vez que el trabajador se jubila en una CAP tan solo percibirá su

jubilación proveniente del Fondo correspondiente al cual ha cotizado tanto él como la empresa; consideramos que esta situación es a todas luces injusta; para fundamentar esta afirmación situaremos un ejemplo. Desde el momento de creación de la CAP si se retira al año veinteavo, habrá contribuido con su esfuerzo al pago del valor de adjudicación, que como hemos dicho se paga en veinte anualidades. El nuevo trabajador que ingresa como ya se concluyó de pagar dicha suma, se beneficiará de la capitalización lograda y del incremento proporcional del excedente distribuible toda vez que ya no será necesario distraer parte de la utilidad para amortizar el valor de adjudicación.

Al respecto, en la Ley de EPS, se crea un "certificado de retiro" del cual gozará el trabajador y su familia, además de la suma correspondiente al fondo de jubilación. Dicho certificado se establece, calculando el tiempo que el trabajador laboró en la empresa y su contribución individualizada a la creación del patrimonio común.
(Ley de EPS, Título II)

En cuanto al capital

Hemos explicado como en las CAPS se venía produciendo un fenómeno de diferenciación debido a disparidades iniciales y potenciales. Con ello se estaba gestando el germen de la aparición de nuevos privilegiados en el campo.

Para mejor explicar como la Ley de EPS introduce factores de corrección, recurriremos a la siguiente formulación:

El ingreso total, es generado por el concurso de los siguientes factores: el trabajo, el capital, las rentas provenientes de las economías externas y las rentas monopólicas. Gráficamente se expresa:

$$\text{Ingreso total} = T + C + \text{Eco. Externas} + \text{Rentas Monopólicas}$$

En una CAP el trabajador debía apropiarse del fruto de su trabajo y nada más que esa parte, pero en cambio se apropiaba de mucho más, pues se tomaba parte de los recursos que debían destinarse a cubrir el desgaste producido en los capitales fijos por su intervención en el acto productivo; se tomaban, también, la parte del ingreso total proveniente de la renta diferencial, aquella proveniente de las externalidades que rodeaban las empresas y aun de la renta monopólica.

En la Ley de EPS, se consagran mecanismos destinados a conjurar los fenómenos anteriormente descritos; pasemos a analizar alguno de ellos.

En lo tocante a las economías externas, la Ley de EPS establece un costo

diferencial del crédito suministrado a la empresa en función de las externalidades que habrá de gozar según su ubicación. Por ejemplo, si una empresa se emplazará en Lima o Callao y por tanto contará con una abundante infraestructura física y social, como un mercado de oferta y demanda de bienes y servicios realmente cercano, deberá costarle el dinero, por ejemplo, un 30%, en cambio si una empresa se ubica en la región serrana y cuenta con una infraestructura física y social muy escasa y aun deficiente y en sus flujos económicos la empresa se encuentra lejos -distancia- de los mercados de adquisición y la colocación de bienes y servicios, dicha empresa pagará muy poco por el dinero o no pagará absolutamente nada.

(Art. 73 de la Ley de EPS). Con este dispositivo se pretende colocar en pie de igualdad a las empresas y más aun a los trabajadores; en la práctica constituye un mecanismo de compensación y a su vez un mecanismo que incentiva la desconcentración económica al favorecer la locación de empresas en lugares otros que las grandes ciudades.

En las CAPS, independientemente de su rentabilidad, se establece que el pago por los bienes agrarios adjudicados -tierra, instalaciones, cultivos permanentes y ganado- se hará en veinte anualidades que incluyen el principal y el servicio de la deuda. En cambio, las EPS, amortizarán el financiamiento que les haga el Fondo Nacional de Propiedad Social (banco del Sector de EPS) en plazos directamente relacionados con la rentabilidad de la empresa, esto es que las empresas más rentables retornaran el importe de su financiamiento en tiempo más breve que aquellas que acusan una menor rentabilidad.

(Art. 74 Ley de EPS)

En cuanto al servicio de la creencia, hemos ya indicado, que para las EPS el costo del dinero es diferencial según jueguen las externalidades que rodean a la empresa.

Habíamos, también, señalado, que en las CAPS, los trabajadores destinaban sumas inadecuadas (reservas de depreciación) para formar el fondo capaz de ser utilizado para adquirir nuevos equipos una vez concluida su vida útil; pues bien, en la Ley EPS, se establece un mecanismo por el cual cada vez que se incrementa el índice de precios de los bienes de capital en el mercado, se producirá automáticamente una reevaluación de sus similares en la empresa, de tal suerte que correspondan a su valor real y de reposición.

(Art. 96 de la Ley de EPS)

En el capítulo pertinente a las deformaciones generadas en las CAPS, había omitido señalar, que se había presentado el caso de reparto de rentas provenientes del capital. El caso se presentó en la Coop. Azucarera TUMAN, la cual en un momento del ejercicio mantenía una liquidez de caja de más de 100 millones de soles; dicha suma la colocó en una institución bancaria a

plazo fijo, obteniendo intereses por tal operación; dichos intereses entraron a formar parte de la utilidad que fuera luego distribuída a los trabajadores. Es de destacar, que ese mismo año, muchas CAPS, incluso algunas que eran vecinas a la indicada hubieron de concertar créditos con instituciones bancarias abonando altos intereses.

Al respecto, a fin de corregir el fenómeno antes descrito, la Ley de EPS establece que cada vez que la liquidez de caja de una empresa sobrepasa ciertos límites -establecidos para cada empresa- la misma deberá colocar dichas sumas en el Fondo Nacional de Propiedad Social en calidad de depósitos a la vista. (Art. 81 de la Ley de EPS)

Otra de las deformaciones observadas en las CAPS y que la Ley de EPS pretende corregir se refiere al consumismo. Efectivamente, la presión sobre anticipos sobre los resultados (salarios) como para brindarse servicios comunes (medicinas, alimentos, cuidados médicos, vivienda, etc.) fue realmente notable y, como explicamos en el acápite correspondiente, la norma legal no previó dispositivo alguno sobre el particular. En la Ley de EPS se establece, al respecto: primero, que salvo el servicio de capacitación que se considera un gasto de la empresa -a diferencia de las CAPS que es un porcentaje (5%) sobre resultados- los otros servicios que deseen brindarse (monto) entrarán dentro de la masa imponible; en segundo lugar, en lo tocante a los anticipos (que hay en la Ley de EPS, se denomina remuneración periódica), se establece un mecanismo por el cual se desalienta un incremento desmedido mediante un gravamen progresivo (especie de impuesto interno) a ser pagado al Fondo Nacional de Propiedad Social. (Art. 108 Ley de EPS)

También la Ley de EPS contempla el corregir la posible incidencia o agravamiento de una situación que se observaba en las CAPS; nos referimos a la posibilidad de que las mismas empleando sus propios recursos (financiamiento interno) puedan reinvertir y sofisticar los capitales sin generar nuevo empleo. Ello es posible en la medida que el costo del dinero propio tiende a cero, entrando en juego el "costo de oportunidad" referente al uso de uno u otro factor según su costo en el mercado. En la Ley de EPS se establece que para realizar una nueva inversión la EPS amén de requerir de la aprobación de la unidad de integración de nivel superior (componente del sector) deberá optar por conseguir un nuevo financiamiento del Fondo de Propiedad Social (aporte transitorio), con ello se evita que se produzca el resultado anteriormente descrito para las CAPS. (Art. 79 de la Ley de EPS)

En lo tocante a la acumulación, debemos indicar, que las CAPS realizan, cuando no se han "comido" el excedente un proceso de acumulación interno, lo cual es privativo al grupo de la empresa que le da origen. En cambio en las EPS, el proceso de acumulación se da en el banco del sector, en el Fondo Nacional de Propiedad Social; para ello, cada empresa destina el 10% de su

excedente económico sin recibir por dicha transferencia compensación pecuniaria alguna. Es, con dichos recursos que el Sector de Propiedad Social se vitaliza, se consolida y expande, pues los recursos así acumulados sirven para crear nuevas empresas de Propiedad Social o bien para hacer nuevas inversiones en las existentes. De esta manera, los trabajadores de las empresas de propiedad social contribuyen a crear nuevas empresas, nueva riqueza, nuevos empleos.

(Art. 108 de la Ley de EPS)

El recuento realizado nos permite demostrar palmariamente lo que a continuación sigue:

1.- El proceso peruano de cambios adoptó una política flexible en cuanto a las modalidades asociativas inspiradas en la doctrina de la Cooperación; así mismo adoptó una posición crítica capaz de evitar un anquilosamiento de las formas y contenidos;

2.- La Ley de EPS es una creación basada en la lectura de la realidad objetiva, un intento -aunque tardío- de corregir un sinnúmero de distorsiones observadas en las CAPS;

3.- Muchos de los fenómenos observados en las CAPS inherentes, tanto a imperfecciones del modelo, cuanto al comportamiento asumido por los trabajadores pueden ofrecer algún grado de generalización;

4.- El lograr la compatibilización de un elevado grado de participación de los campesinos, tanto en las decisiones como en la riqueza socialmente producida, con un elevado nivel de acumulación, entendido como formación de nuevo capital, sigue siendo el gran reto a afrontar;

5.- La intervención del Estado, en lo que hace a las políticas que tienen que ver con el sector rural, tales como políticas de precios, subsidios, créditos y de asignación de recursos, es, repetimos definitoria para el éxito de las empresas asociativas;

6.- Si no logramos que las grandes masas desposeídas de nuestro continente hagan suyo el innegable mensaje revolucionario contenido en la doctrina de la cooperación y en las formas concretas de organización asociativa que de ella se inspiran y nutren, muy poco será lo que podremos avanzar en orden a producir los cambios deseados y, serán otras doctrinas las que irán a llenar ese vacío.

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that this is essential for ensuring transparency and accountability in the organization's operations.

2. The second part of the document outlines the various methods and tools used to collect and analyze data. It highlights the need for consistent data collection procedures and the use of advanced analytical techniques to derive meaningful insights from the data.

3. The third part of the document focuses on the role of technology in data management and analysis. It discusses how modern software solutions can streamline data collection, storage, and processing, thereby improving efficiency and accuracy.

4. The fourth part of the document addresses the challenges associated with data management, such as data quality, security, and privacy. It provides strategies to mitigate these risks and ensure that the data remains reliable and secure throughout its lifecycle.

5. The fifth part of the document concludes by summarizing the key findings and recommendations. It stresses the importance of ongoing monitoring and evaluation to ensure that the data management processes remain effective and aligned with the organization's goals.

CUADRO COMPARATIVO DE MODALIDADES DE EMPRESA
EN EL AGRO (PERU)

PROPIEDAD	TENENCIA	TRABAJO	GESTION	DIS
Formada por la sumatoria de cuotas partes (certificados de aportación) puestos en común	Conducción directa del predio (no requisito indispensable)	Fundamentalmente asalariados	- En el predio: <u>vertical</u> , descendente en función del capital - En la Coop.: un socio un voto	- E E - E E l c
Semejante a la anterior + límite 3 veces la unidad agrícola familiar (45 hectáreas)	-Conducción directa (requisito indispensable)	- Familiar + asalariados (límite 6 asalariados)	Semejante a la anterior	Sem
De la cooperativa (ente jurídico) sin que a ninguno de sus miembros les corresponda cuotas partes sobre los medios de producción (propiedad colectiva de grupo)	- En común	- En común (ver condición de los asalariados eventuales y/o permanentes)	Democrática ascendente, un socio un voto (ver interferencia Sindicato)	- E + f - N den - N den - N den - N den per

<p><u>ex-latifundio</u> común + Trabaja res de las C. mpesinas</p> <p><u>C. campesinas</u> dividual y fami- ar en las parce- s; nunitario, en ea común</p>	<p>-En <u>ex-latifundio</u> Compartida entre trabajadores ex- latifundio + de- legados de las C. campesinas circun- vecinas</p>	<p>-En función del traba- jo + fondos a ser asig- nados a las C. campesi- nas según distintos coeficientes de ponde- ración + fondos colec- tivos</p>	<p>Sociedad Agrícola de Interés Social (SAIS)</p>
<p>común (Trabaja- res eventuales pie de igualdad e los permanen- s)</p>	<p>Democrática ascen- dente (participan los trabajadores eventuales)</p>	<p>- En función del traba- jo aportado + facto- res sociales + fondos comunes</p> <p>- 10% del Excedente Eco- nómico destinado a a- cumulación social</p>	<p>Empresa Agraria de Propiedad Social (EPS)</p>

RESOLUCION DE LA VII REUNION INTERAMERICANA DE
EJECUTIVOS DE REFORMA AGRARIA

Considerando que no obstante los esfuerzos realizados para eliminar las causas de la pobreza y mejorar las condiciones de vida en las áreas rurales, todavía se encuentran grandes núcleos de población rural en condiciones infrahumanas y no acordes con las justas aspiraciones de los pueblos de América Latina y el Caribe, los avances logrados y las exigencias sociales, culturales y económicas del siglo XX.

Considerando que la próxima Conferencia Mundial sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural convocada por la FAO y a celebrarse en Roma en julio de 1979, persigue, como uno de sus objetivos, hacer un análisis sistemático y profundo de la situación en las áreas rurales, y fundamentando en este análisis formular políticas y estrategias alternativas que, con base en las circunstancias y realidades de cada país, permitan la solución de tan graves y agudos problemas que afrontan grandes sectores de la población rural.

Los Ejecutivos de Reforma Agraria en su VII Reunión Interamericana adoptan la siguiente resolución:

- Primero: Reconocer y señalar la enorme trascendencia y la singular importancia que tiene la celebración de la Conferencia Mundial sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural para el mundo y especialmente para América Latina y países del Caribe.
- Segundo: Reiterar, enfáticamente, lo ya expresado y aprobado en otras reuniones continentales, en el sentido de que la Reforma Agraria salvo algunas excepciones, constituye un prerequisite para el desarrollo rural.
- Tercero: Acordar un firme respaldo y un pleno apoyo a la Conferencia Mundial sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural y a la resolución sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural adoptada en la XV Conferencia Regional de la FAO para América Latina, celebrada en Montevideo, Uruguay, en agosto de 1978.

San José, Costa Rica, Noviembre de 1978

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes the need for transparency and accountability in financial reporting.

2. The second part of the document outlines the various methods and techniques used to collect and analyze data. It includes a detailed description of the experimental procedures and the statistical tools employed.

RESULTS AND DISCUSSION

The results of the study are presented in this section. It shows that the proposed method is highly effective in detecting anomalies and identifying trends in the data.

The analysis reveals that the system is capable of processing large volumes of data in real-time, which is a significant improvement over traditional methods.

Overall, the findings demonstrate the potential of the proposed approach in enhancing the efficiency and accuracy of data analysis.

3. The third part of the document provides a comprehensive overview of the theoretical background and the underlying principles of the proposed method. It includes references to relevant literature and previous research.

4. The fourth part of the document discusses the practical applications and the implementation of the proposed method. It includes a detailed description of the software and hardware requirements.

CONCLUSION

In conclusion, the proposed method is a promising solution for the problem of data analysis. It offers a robust and efficient way to handle complex datasets.

The results of the study are highly encouraging and suggest that the proposed method can be widely adopted in various fields.

Future research should focus on further refining the method and exploring its potential in other contexts.

5. The fifth part of the document discusses the limitations and the challenges associated with the proposed method. It includes a detailed description of the factors that may affect the performance of the system.

6. The sixth part of the document provides a summary of the key findings and the main conclusions of the study. It includes a list of recommendations for future research.

REFERENCES

7. The seventh part of the document lists the references used in the study. It includes a list of books, articles, and other sources that provide additional information on the topic.

8. The eighth part of the document provides a list of the authors and their affiliations. It includes a detailed description of the roles and responsibilities of each author.

9. The ninth part of the document provides a list of the keywords and the subject terms used in the study. It includes a detailed description of the classification and indexing of the document.

LA VII REUNION INTERAMERICANA DE EJECUTIVOS DE REFORMA

AGRARIA

C O N S I D E R A N D O

Que la participación de los campesinos y trabajadores del campo sin tierras, en las decisiones que los afectan, constituyen componentes esenciales de cualquier proceso auténtico de desarrollo rural.

R E S U E L V E :

Adoptar decisiones tendientes a obtener la participación creciente de los grupos sociales mencionados en la elaboración, planificación, ejecución y evaluación de programas y proyectos de reforma agraria, colonización, desarrollo rural integrado o concentración parcelaria, que tengan a su cargo

... ..
... ..
... ..
... ..

... ..

... ..
... ..
... ..
... ..

LA VII REUNION INTERAMERICANA DE EJECUTIVOS DE REFORMA

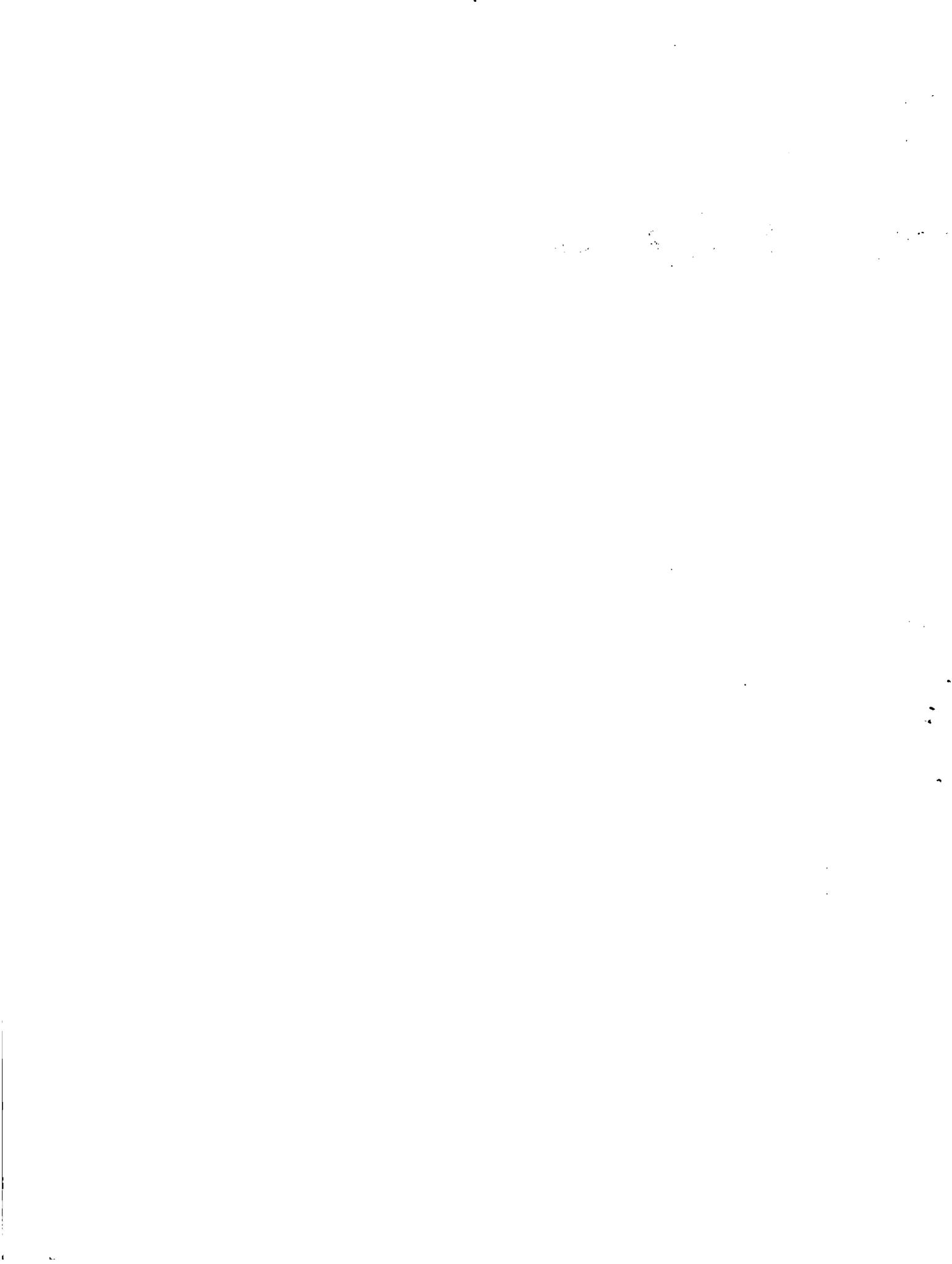
AGRARIA

CONSIDERANDO

Que las modalidades asociativas, en materia de organización del trabajo y de la producción, ofrecen ventajas importantes para la canalización de servicios sociales y para la producción y para el aprovechamiento de las economías de escala en la producción,

RESUELVE :

Promover, entre sus programas, la adopción de modalidades asociativas en las esferas de tenencia, trabajo y producción, en los procesos de reforma agraria, colonización, desarrollo rural integrado o concentración parcelaria, atendiendo a las especificidades que pueden presentarse desde los puntos de vista económicos, político, social y cultural de cada país, e incluso de diferentes regiones de cada país.



LA VII REUNION INTERAMERICANA DE EJECUTIVOS DE REFORMA

AGRARIA

C O N S I D E R A N D O

La importancia fundamental que tiene el ejercicio de la función gerencial en el fortalecimiento de las formas asociativas de producción, cualesquiera sean las modalidades que se adopten,

R E S U E L V E :

Promover la elaboración de programas y proyectos que permitan la capacitación de sistemas gerenciales para campesinos, trabajadores del campo sin tierras y técnicos, que puedan participar en programas de reforma agraria, colonización, desarrollo rural integrado o concentración parcelaria, que tengan bajo su responsabilidad.

LA VII REUNION INTERAMERICANA DE EJECUTIVOS DE REFORMA

AGRARIA

C O N S I D E R A N D O :

Que la existencia de un marco jurídico adecuado constituye un instrumento de gran importancia para el éxito de las formas asociativas de producción,

R E S U E L V E :

Sugerir la elaboración, por los países, de una legislación que apoye la creación y funcionamiento de formas asociativas de tenencia, producción y otros servicios y actividades en el medio rural.

... ..

... ..

... ..

LA VII REUNION INTERAMERICANA DE EJECUTIVOS DE REFORMA

AGRARIA

C O N S I D E R A N D O :

Que la participación de los campesinos y trabajadores del campo sin tierras, en los programas del área o nacionales destinados a mejorar sus niveles de ingreso y condiciones de vida, es esencial para el éxito de los mismos; y

Que la capacitación permanente de técnicos, campesinos y trabajadores del campo sin tierras permite sustentar el ejercicio de una participación responsable y eficaz,

R E S U E L V E :

1º Ampliar la realización de cursos, seminarios y otros acontecimientos tanto a nivel nacional, como de área.

2º Reforzar el intercambio de campesinos, actuales trabajadores del campo sin tierras y técnicos, entre países, a fin de conocer los logros de mayor significación alcanzados.

...the first of these is the fact that the ...

...the second of these is the fact that the ...

...the third of these is the fact that the ...

...the fourth of these is the fact that the ...

LA VII REUNION INTERAMERICANA DE EJECUTIVOS DE REFORMA

AGRARIA

C O N S I D E R A N D O :

La importancia que tiene para los países de Centro y Sud América y el Caribe, como complemento a los procesos de reforma agraria, el desarrollo de una economía empresarial en que los campesinos y los actuales trabajadores del campo sin tierras, sean los protagonistas de una economía empresarial de expansión,

R E S U E L V E :

Solicitar al Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas y a los Países Miembros el fortalecimiento de los programas y proyectos que tienen en el ámbito de la agricultura asociativa.

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

1968

CHICAGO, ILL.

Dear Mr. [Name]:

I have your letter of [Date] regarding [Subject]. I am sorry that I cannot give you a more definitive answer at this time, but the matter is still under consideration. I will contact you again as soon as a final decision has been reached.

Yours truly,

[Name]
[Title]
[Department]
[Address]
[City, State, Zip]

LA VII REUNION INTERAMERICANA DE EJECUTIVOS DE REFORMA

AGRARIA

C O N S I D E R A N D O :

La necesidad de investigar los sistemas de organización campesina con el fin de encontrar fórmulas o modelos que se ajustan a las condiciones propias de cada país,

R E S U E L V E :

Solicitar el apoyo directo y decidido de los expertos del IICA, a través de las unidades correspondientes, con la finalidad de satisfacer el propósito mencionado.



LA VII REUNION INTERAMERICANA DE EJECUTIVOS DE REFORMA
AGRARIA

C O N S I D E R A N D O :

Que las comunidades autóctonas, no solo constituyen el más genuino de los antecedentes de la producción socializada en varios países de América Latina y el Caribe, sino que también engloban importantes porcentajes de población campesina,

R E S U E L V E :

Recomendar se intensifiquen los estudios e investigaciones sobre comunidades campesinas, indígenas, nativas y se promuevan fórmulas para su desarrollo.



LA VII REUNION INTERAMERICANA DE EJECUTIVOS DE REFORMA

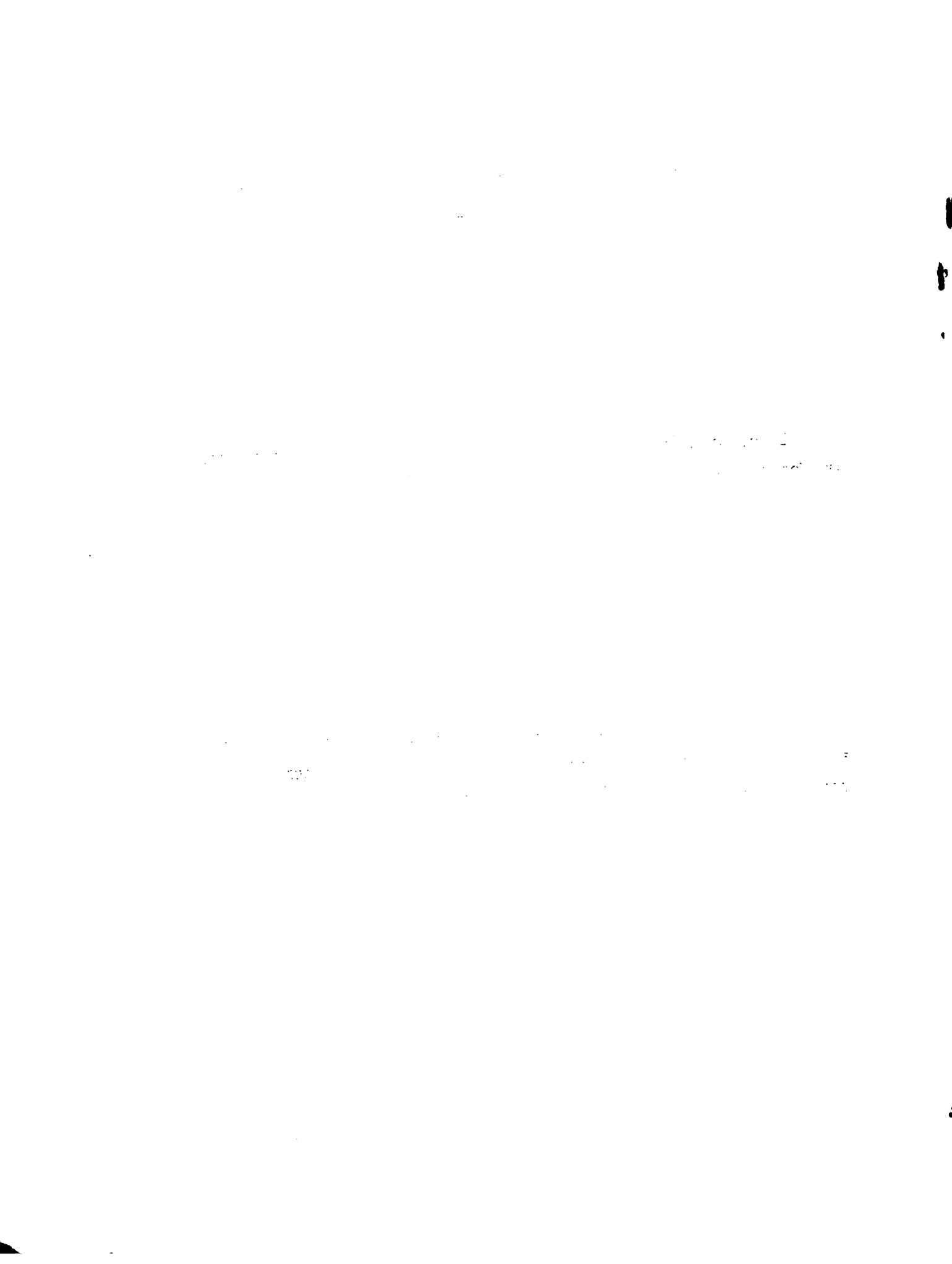
AGRARIA

CONSIDERANDO :

La hospitalidad y atenciones brindadas por el Gobierno y Pueblo de Costa Rica,

RESUELVE :

Agradecer al Sr. Presidente de la República y por su intermedio, al Pueblo de Costa Rica, por la amplia acogida y generosidad manifestada durante la realización de este evento.



LA VII REUNION INTERAMERICANA DE EJECUTIVOS DE REFORMA
AGRARIA

C O N S I D E R A N D O :

Los esfuerzos y eficacia desplegados por el Instituto de Tierras y Colonización de Costa Rica y el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas,

R E S U E L V E :

Felicitarlos por la labor ejecutada e instarlos a proseguir con el mismo ahinco en la celebración de futuros eventos.



IICA

DIRECCION DE INFORMACION PUBLICA