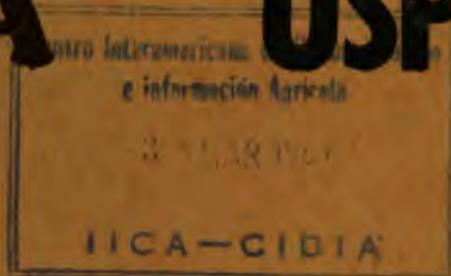


**IICA**

**INTA**

**USPA**



# **1er** **SEMINARIO-TALLER** sobre **El Desarrollo de** **la Autogestión Agropecuaria** **en Guatemala**

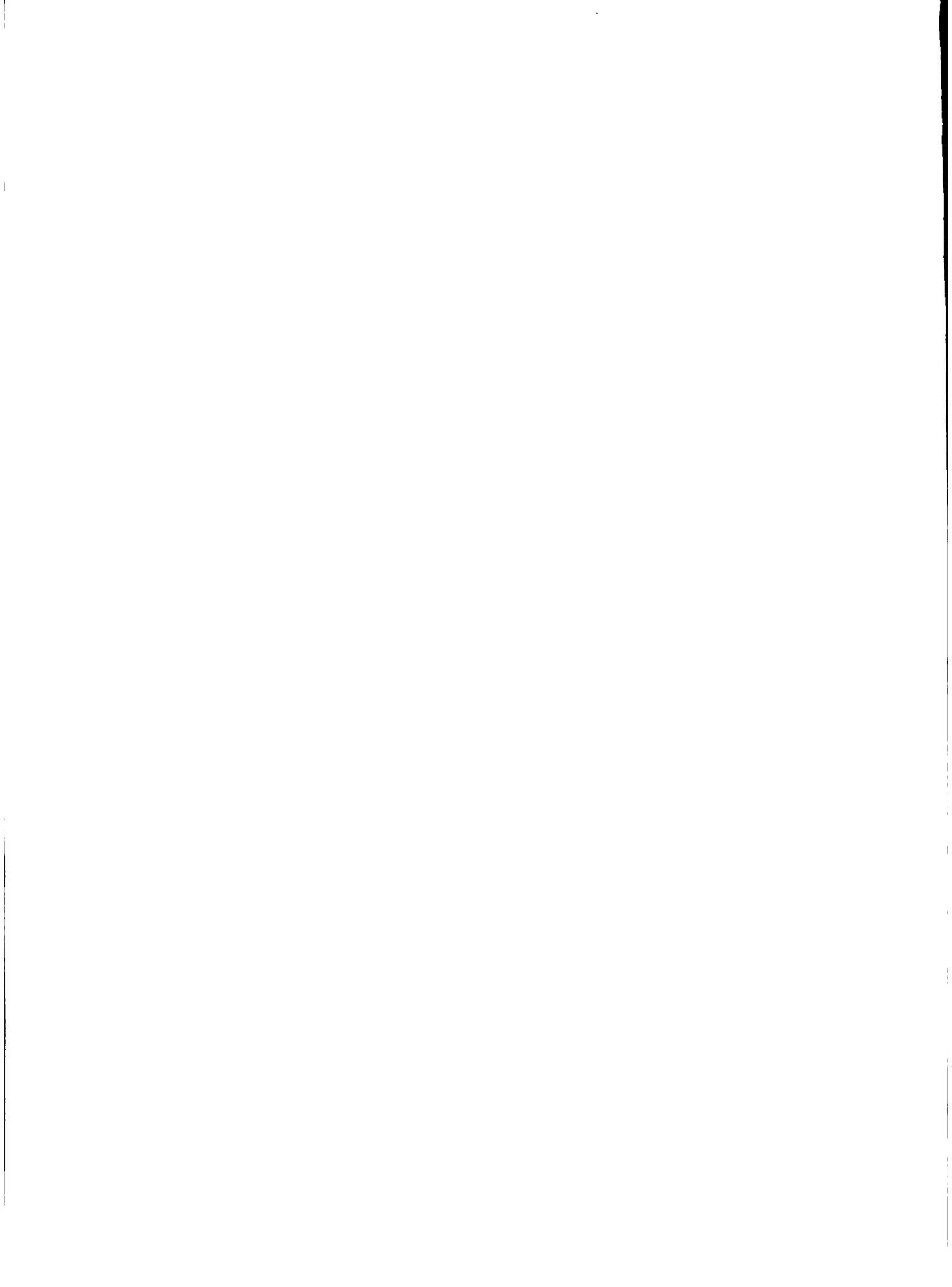
Ciudad Vieja, Sacatepéquez

1-4 de diciembre de 1980

**Guatemala, C.A.**







**IICA**

**INTA**

**USPA**

**1er**  
**SEMINARIO - TALLER**  
sobre **El Desarrollo de**  
**la Autogestión Agropecuaria**  
**en Guatemala**

Ciudad Vieja, Sacatepéquez

1-4 de diciembre de 1980

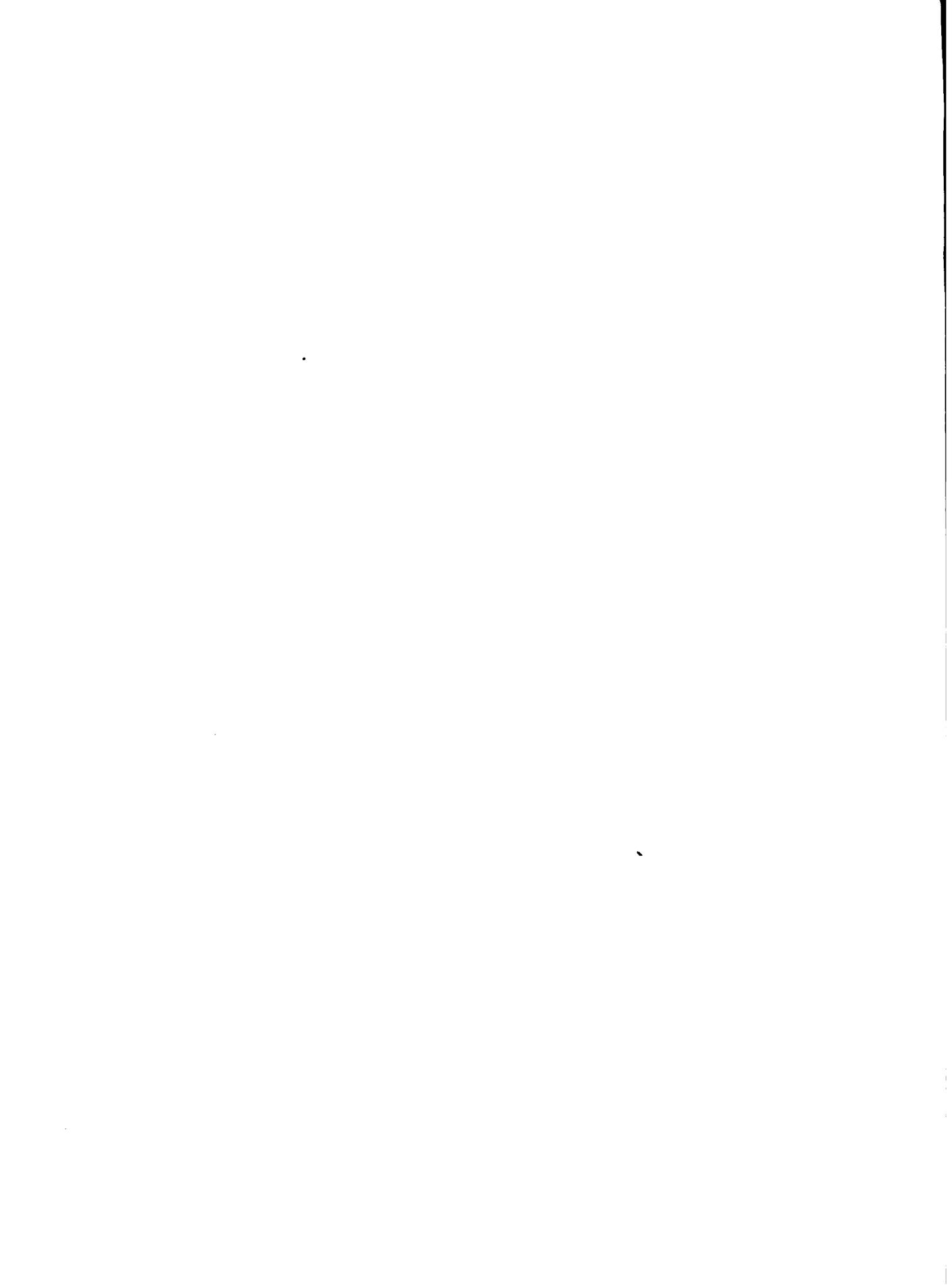
**Guatemala, C.A.**

11CA  
1CCR-226

**00000172**

## CONTENIDO

	<u>Página</u>
1. INTRODUCCION	1
2. AUTOGESTION, COOPERATIVISMO Y DESARROLLO AGROPECUARIO	7
3. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS DE AUTOGESTION	29
4. LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS DE AUTOGESTION Y EL REORDENAMIENTO TERRITORIAL: UN ENFOQUE ECONOMICO	32
5. TEMATICA A DISCUTIR Y PRODUCTO DE MESAS DE TRABAJO	37
5.1 Charla 1	
5.1.1 Plenaria del Día	37
5.1.2 Plenaria General	41
5.2 Charla 2	
5.2.1 Plenaria del Día	45
5.2.2 Plenaria General	49
5.3 Charla 3	
5.3.1 Plenaria del Día y General	51
5.4 Charla 4	
5.4.1 Plenaria del Día y General	53
6. TEMAS SUGERIDOS PARA SER DESARROLLADOS EN FUTUROS SEMINARIOS-TALLER	56
7. RECOMENDACIONES GENERALES DEL SEMINARIO-TALLER	56
8. EVALUACION DEL SEMINARIO-TALLER	57
9. ANEXO 1: REGLAMENTO DEL PRIMER SEMINARIO-TALLER SOBRE EL DESARROLLO DE LA AUTOGESTION AGROPECUARIA EN GUATEMALA	58



## I. INTRODUCCION

1.1 La Estrategia de largo plazo para el desarrollo agrícola de los próximos 20 años, señalada en el Plan Nacional de Desarrollo Agrícola 1975-1979 y retomada en el correspondiente al período 1979-82, se fundamenta en gran medida en la implementación y fortalecimiento de formas cooperativas y la transferencia de tierras a empresas comunitarias.

Los esfuerzos del Sector Público se han visto concretizados en la creación del Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP); la promulgación de la Ley General de Cooperativas; la reforma a la Ley de Adjudicación de Tierras consistente en la creación del patrimonio agrario colectivo; la ampliación y otorgamiento de créditos para este tipo de entidades y otras medidas no menos importantes tendientes a desarrollar un sector cooperativo y participatorio de considerable importancia económica para el país.

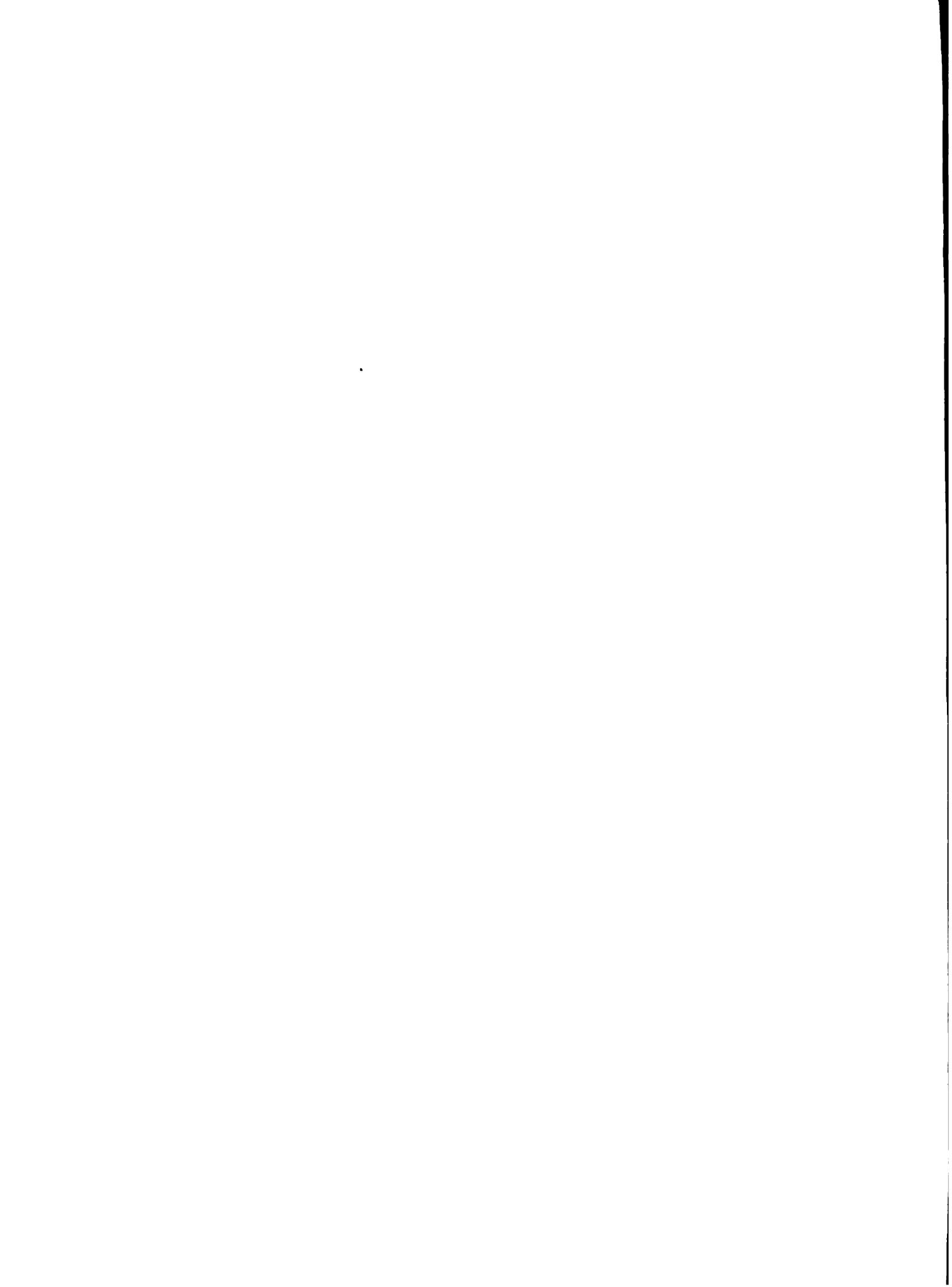
En los diferentes estudios técnicos, así como en encuestas realizadas en estos tipos de empresa se han identificado la persistencia de ciertos problemas que están obstaculizando el desarrollo empresarial cooperativo en concordancia con las expectativas plasmadas en los Planes de Desarrollo Agropecuario. Problemas inherentes a este tipo de empresas, principalmente en sus etapas de consolidación y funcionamiento y problemas atinentes al medio en el cual se desarrollan, se convienen muchas veces en barreras sumamente difíciles de superar.

Niveles no siempre adecuados de apoyo institucional, los problemas de delegación y toma de decisiones; las dificultades para identificar las metodologías de trabajo más apropiadas; las deficiencias administrativas y de participación de las empresas; la falta de educación cooperativa, y los problemas financieros, son algunos de los obstáculos más relevantes con que el movimiento cooperativo y autogestionario se enfrenta en su desarrollo.

Considerando lo anterior, la Unidad Sectorial de Planificación Agrícola, el Instituto Nacional de Transformación Agraria y el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, decidieron integrar un Comité Coordinador y realizar el Primer Seminario-Taller, como un primer evento, que permitirá establecer áreas deficitarias que ameritan el estudio y aportes alternativos de solución en futuros eventos en concordancia con las políticas y programas establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario 1979-82.

### 1.2 Propósito General del Seminario-Taller

El Seminario no pretendió abarcar todos los aspectos relativos al movimiento cooperativo, ni tampoco encontrar todas las respuestas a las interrogantes planteadas. Mas bien, el propósito general del Seminario fue motivar a funcionarios y técnicos y contribuir a impulsar el



movimiento cooperativo y autogestionario agropecuario en Guatemala, mediante el análisis de sus problemas más relevantes y proponer áreas de estudio prioritarias y en la medida de lo posible, señalar soluciones alternativas de inmediata aplicación.

### 1.3 Características Generales del Seminario-Taller

El Seminario tuvo una duración de cuatro días en los que se presentaron 4 charlas magistrales en las mañanas, dejando las tardes para trabajo de grupo. El Seminario se caracterizó por un trabajo intensivo inter-institucional, aprovechando las experiencias y criterios de los participantes para el análisis de los temas. La generación de propuestas fue producto del esfuerzo colectivo. Las charlas magistrales fueron impartidas por personas de reconocida experiencia y dominio del tema.

## II. OBJETIVOS DEL SEMINARIO-TALLER

### 2.1 Objetivo General

Plantear, analizar y discutir sobre el papel de las empresas autogestionarias en el desarrollo agropecuario de Guatemala; las causas y problemas en su implementación y alternativas de fomento y consolidación de este tipo de empresas.

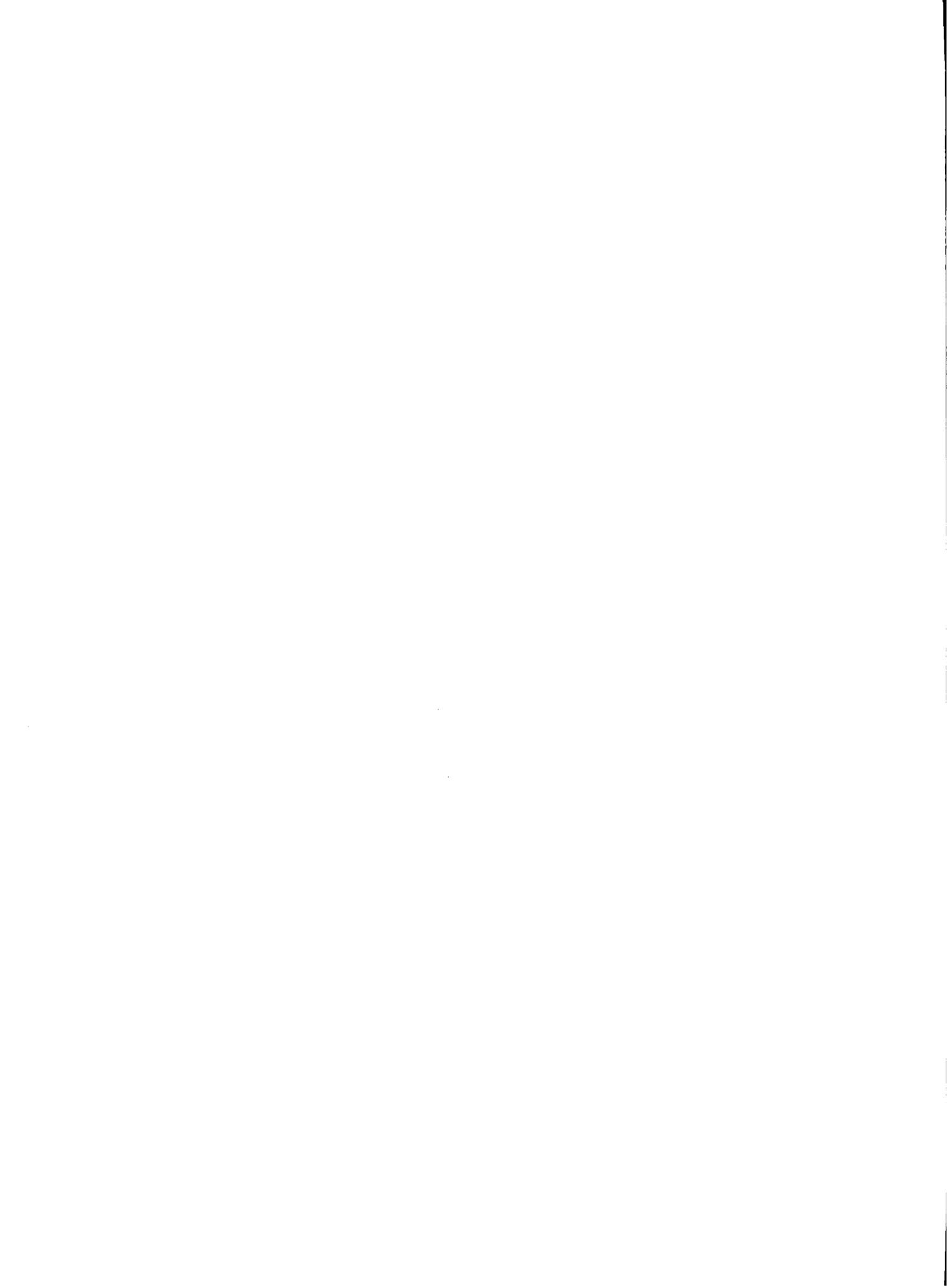
### 2.2 Objetivos Específicos

- 2.2.1 Definir un marco conceptual sobre el contenido y rol de las empresas de autogestión en un tipo de sociedad en vías de desarrollo;
- 2.2.2 Analizar los factores condicionantes a los que se halla sujeto el movimiento autogestionario y definir parámetros de viabilidad, implementación y consolidación, determinando los requerimientos mínimos para su real difusión y propagación;
- 2.2.3 Presentar y analizar metodologías de implementación y consolidación, que garanticen la continuidad del funcionamiento de las empresas que se organicen o las ya establecidas.

## III. ORGANIZACION DE LA DIRECCION Y ADMINISTRACION DEL SEMINARIO-TALLER

### 3.1 Comité Coordinador

Con objeto de planificar, orientar y coordinar el desarrollo del Seminario-Taller, se integró un Comité Coordinador, de la siguiente manera:



### 3.

Coordinador Técnico	Lic. Humberto Enríquez	USPA
Coordinador Administrativo	Lic. Antonio Mosquera	INTA
Colaborador Administrativo	Lic. Alirio Recinos	USPA
Asesor Técnico	Claudio Tona	IICA

#### 3.2 Aspectos Logísticos y Administrativos

Dado el interés de las distintas instituciones y la importancia que reviste el tema central del Seminario-Taller, el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA) decidió apoyar dicho evento mediante el otorgamiento de los recursos financieros necesarios para su realización, así como la selección y contratación de los conferencistas. La planificación y administración del evento estuvo a cargo del Comité Coordinador.

#### IV. METODOLOGIA DEL SEMINARIO

##### 4.1 Conferencias

Se impartieron 4 charlas magistrales:

- a) Autogestión, Cooperativismo y Desarrollo Agropecuario; por Jaime Llosa;
- b) Aspectos Administrativos de las empresas agropecuarias de Autogestión; por Héctor Murcia;
- c) Las empresas agropecuarias de autogestión y el reordenamiento territorial: Un enfoque económico; por Claudio Tona;
- d) Una Metodología práctica para la implementación de empresas agropecuarias de autogestión; por Sergio Mollinedo.

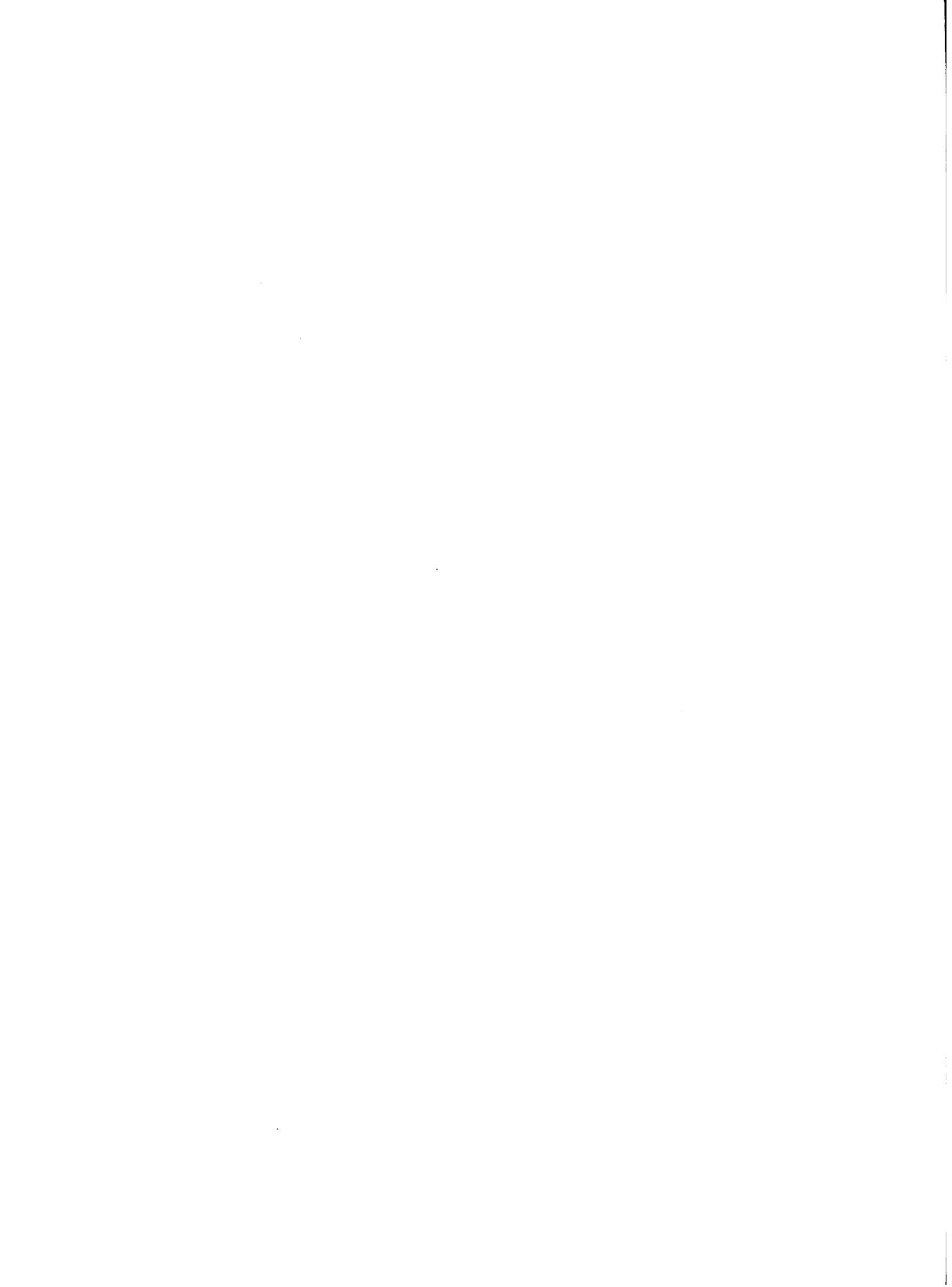
##### 4.2 Trabajos de Grupo

Los participantes se organizaron en diferentes mesas de trabajo, intensivo, en las que se discutieron y analizaron, a la luz de la experiencia, los aspectos más relevantes de las charlas magistrales y otros no tratados pero relacionados al tema en cuestión.

El trabajo de grupo se realizó por las tardes, dejándose para la sesión nocturna la presentación de las conclusiones y acuerdos de las diferentes mesas de trabajo. Se determinó un tiempo prudencial para el análisis de dichos resultados.

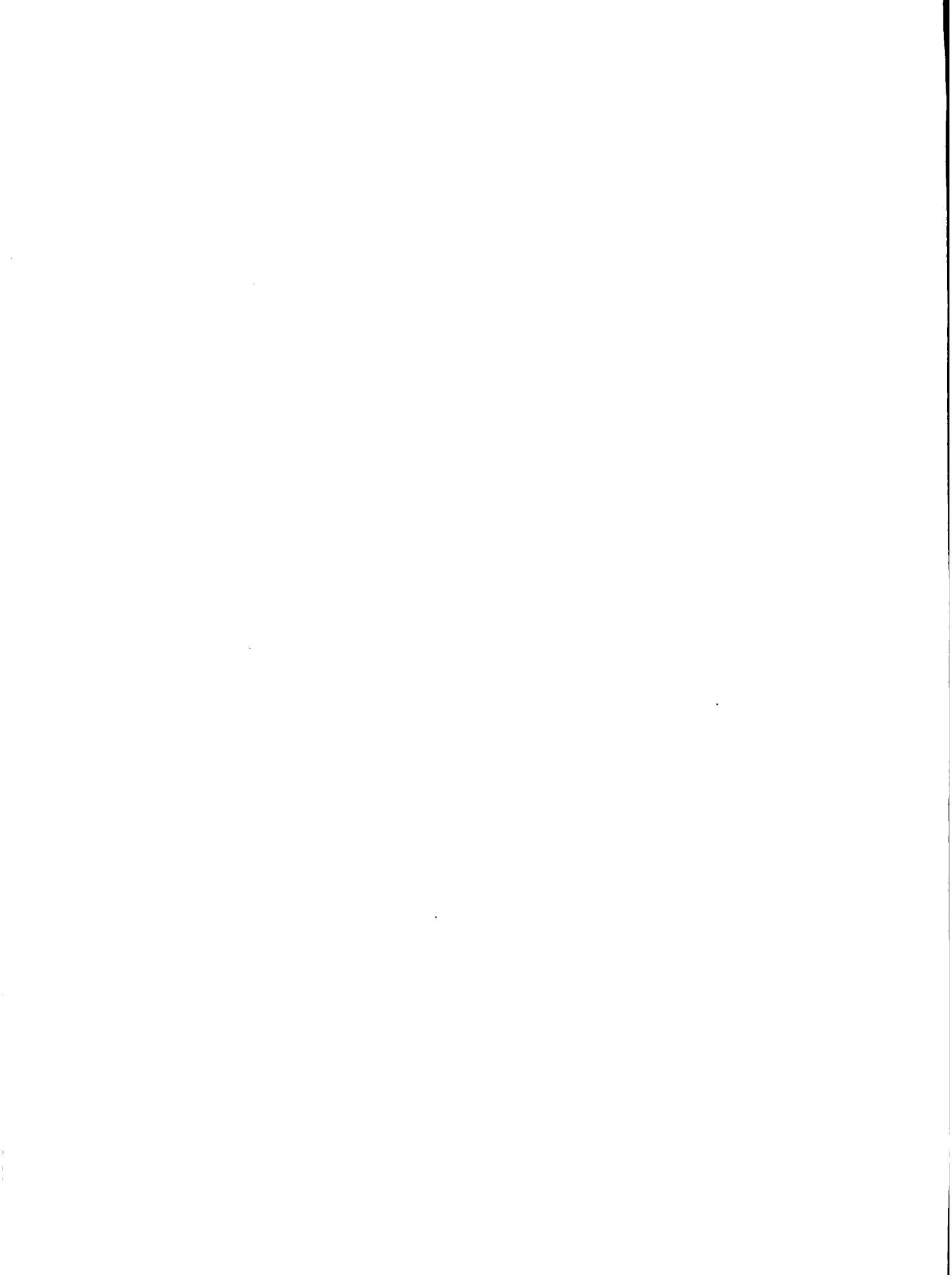
##### 4.3 Plenarias

Además de las reuniones plenarias en que se analizaron los resultados de cada día de trabajo, hubo una sesión Plenaria General el último día por la tarde. En ella se presentaron las conclusiones y observaciones del Seminario-Taller.



## V. PARTICIPANTES

<u>Nombre</u>	<u>Institución</u>
1. Edgar Ríos Valladares	U S P A
2. Fernando Rivera Irías	U S P A
3. Cristóbal Marroquín López	U S P A
4. Alirio Recinos Bracamonte	U S P A
5. Humberto Enríquez	U S P A
6. Oscar Campos Bustamante	U S P A
7. Edgar Guillermo Osorio Santizo	CENDEC (EACA)
8. José Napoleón Medina	FEDECOCAGUA
9. César A. Linares	SG-Consejo. Nac. Planif. Ec.
10. José Villatoro Alvarez	FECOAR
11. Marcio Arístides Ibarra Menéndez	DECA-DIGESA
12. Manuel H. Castillo	BANDESA
13. René Matheu	INTA-PRODIF
14. Antonio Mosquera	INTA-PRODIF
15. Adán Lazo Lemus	INTA
16. Fernando Cárdenas B.	USAC-Fac. Ciencias Ec.
17. Alvaro R. del Cid	ICTA
18. Efraín Chacón	FEDECOAG
19. Víctor Manuel Gómez Cruz	INTECAP
20. Carlos Enrique Reiche	IICA-Fondo Simón Bolívar
21. Benjamín Gallegos	IICA-Fondo Simón Bolívar
22. Claudio Tona (Conferencista)	IICA-Guatemala
23. Jaime Llosa (Conferencista)	IICA/PRACA/GOBHOL
23. Héctor Murcia (Conferencista)	IICA-Costa Rica
24. Sergio Mollinedo (Conferencista)	IICA/PRACA/GOBHOL



## VI. CALENDARIO DE ACTIVIDADES

LUNES 1 DICIEMBRE

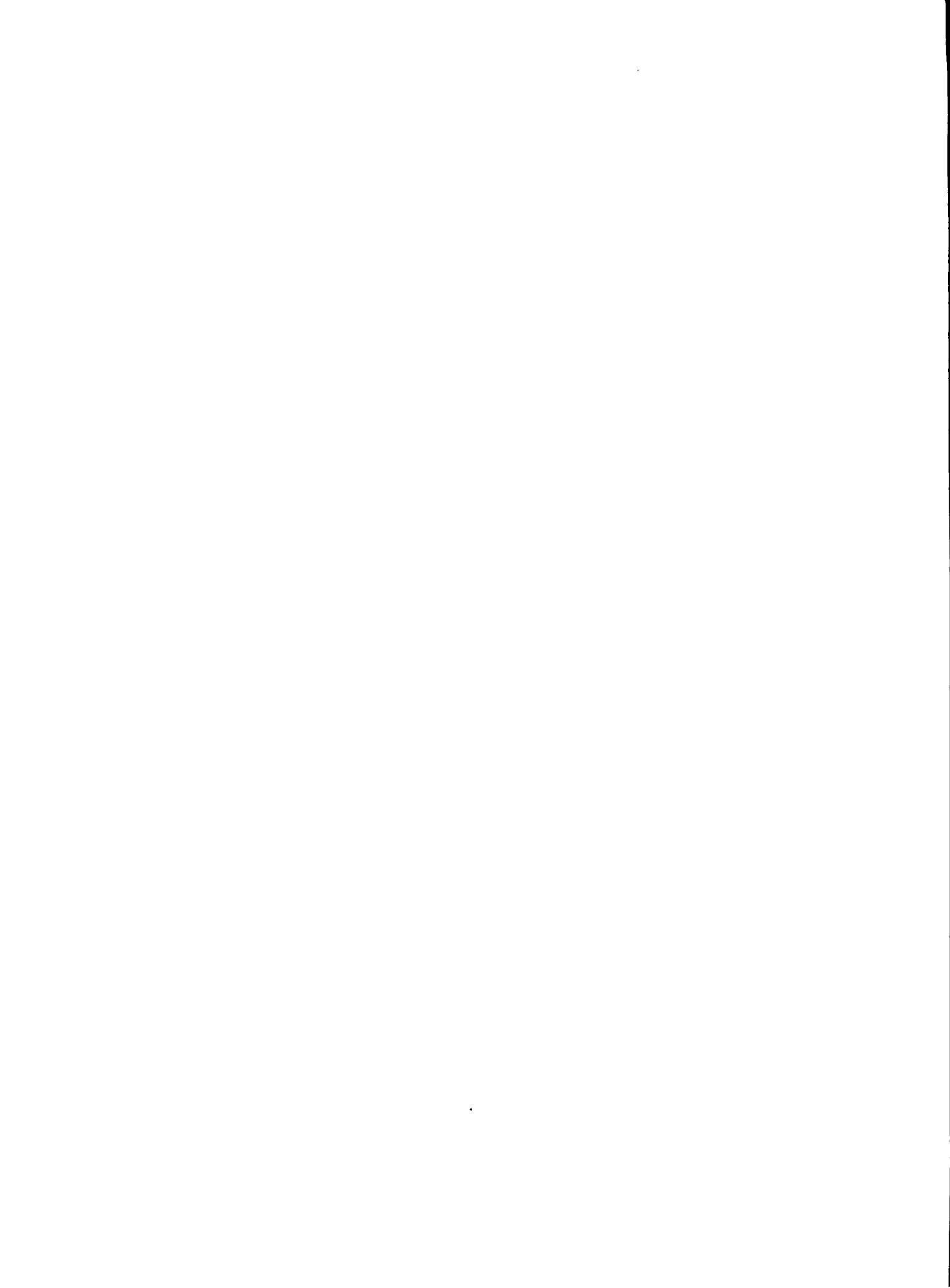
7:00		Salida a Ciudad Vieja (Lugar de reunión Oficinas del IICA, 1a. Avenida 8:00, zona 9)
7:30	8:30	Inscripción de Participantes
8:30	9:30	Acto Inaugural
		- Himno Nacional
		- Palabras de un Funcionario Gubernamental
		- Palabras del Director del IICA-Guatemala
		- Palabras Miembro Comité Coordinador
9:30	12:00	Primer Charla Magistral: "Autogestión, Cooperativismo y Desarrollo Agropecuario" (Jaime Llosa)
12:30	13:30	ALMUERZO
14:00	16:00	Trabajos de Grupos
16:00	16:15	RECESO
16:15	18:00	Trabajo de Grupos
18:30	19:30	CENA
20:00	21:30	Plenaria del Día

MARTES 2 DICIEMBRE

7:30	8:30	DESAYUNO
9:00	12:00	Segunda Charla Magistral: "Aspectos Administrativos de las Empresas Agropecuarias de Autogestión" (Héctor Murcia)
12:30	13:30	ALMUERZO
14:00	16:00	Trabajo de Grupos
16:00	16:15	RECESO
16:15	18:00	Trabajo de Grupos
18:30	19:30	CENA
20:00	21:30	Plenaria del Día

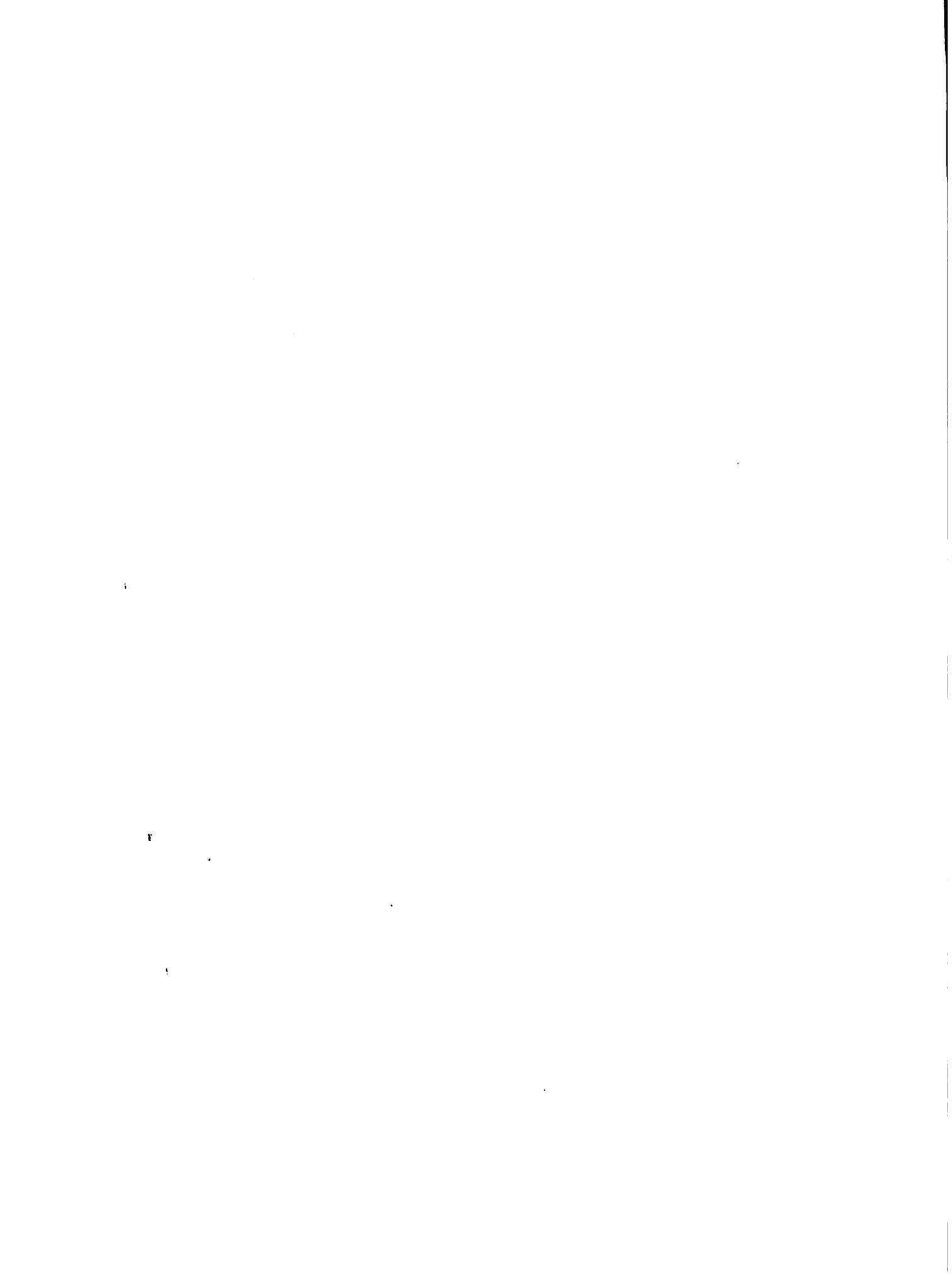
MIÉRCOLES 3 DICIEMBRE

7:30	8:30	DESAYUNO
9:00	12:00	Tercera Charla Magistral: "Las Empresas Agropecuarias de Autogestión y el Reordenamiento Territorial: Un enfoque económico" (Claudio Tona)
12:30	13:30	ALMUERZO
14:00	16:00	Trabajo de Grupos
16:00	16:15	RECESO
16:15	18:00	Trabajo de Grupos
18:30	19:30	CENA
20:00	21:30	Plenaria del día



JUEVES. 4. DICIEMBRE

7:00	8:00	DESAYUNO
8:15	10:15	Cuarta Charla Magistral: "Una Metodología práctica para la implementación de Empresas Agropecuarias de Autogestión" (Sergio Mollinedo)
10:15	12:30	Trabajo de Grupos
12:30	13:30	ALMUERZO
14:00	16:00	Plenaria del día
16:00	16:15	RECESO
16:15	18:00	Plenaria General
18:30	20:00	Clausura y Recepción
20:00		Salida a Guatemala



## LA AUTOGESTION EN LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS CAMPESINAS

Por: Jaime Llosa\*

Centrando el discurso en el tema que me fuera asignado, haremos algunos alcances referentes a la autogestión en las empresas asociativas campesinas. Para ello, en primer lugar, debemos plantear un sucinto catálogo de los tipos de empresas asociativas campesinas.

Es ello, importante porque en lo que hace a la gestión, (toma de decisiones), según se trate de un tipo u otro, encontraremos variantes significativas, otro tanto, podremos decir, de las modalidades de apropiación o destino del excedente económico generado en la unidad productiva.

Al efecto acompañamos el cuadro N°1, (ver al final de la lectura) donde haciendo jugar las variables: Propiedad, tenencia, trabajo, dotación de servicios, gestión y distribución de beneficios, podemos brevemente ejemplificar los tipos de empresas con sus analogías y diferencias más significativas.

## I. LA COOPERATIVA AGRARIA DE SERVICIOS

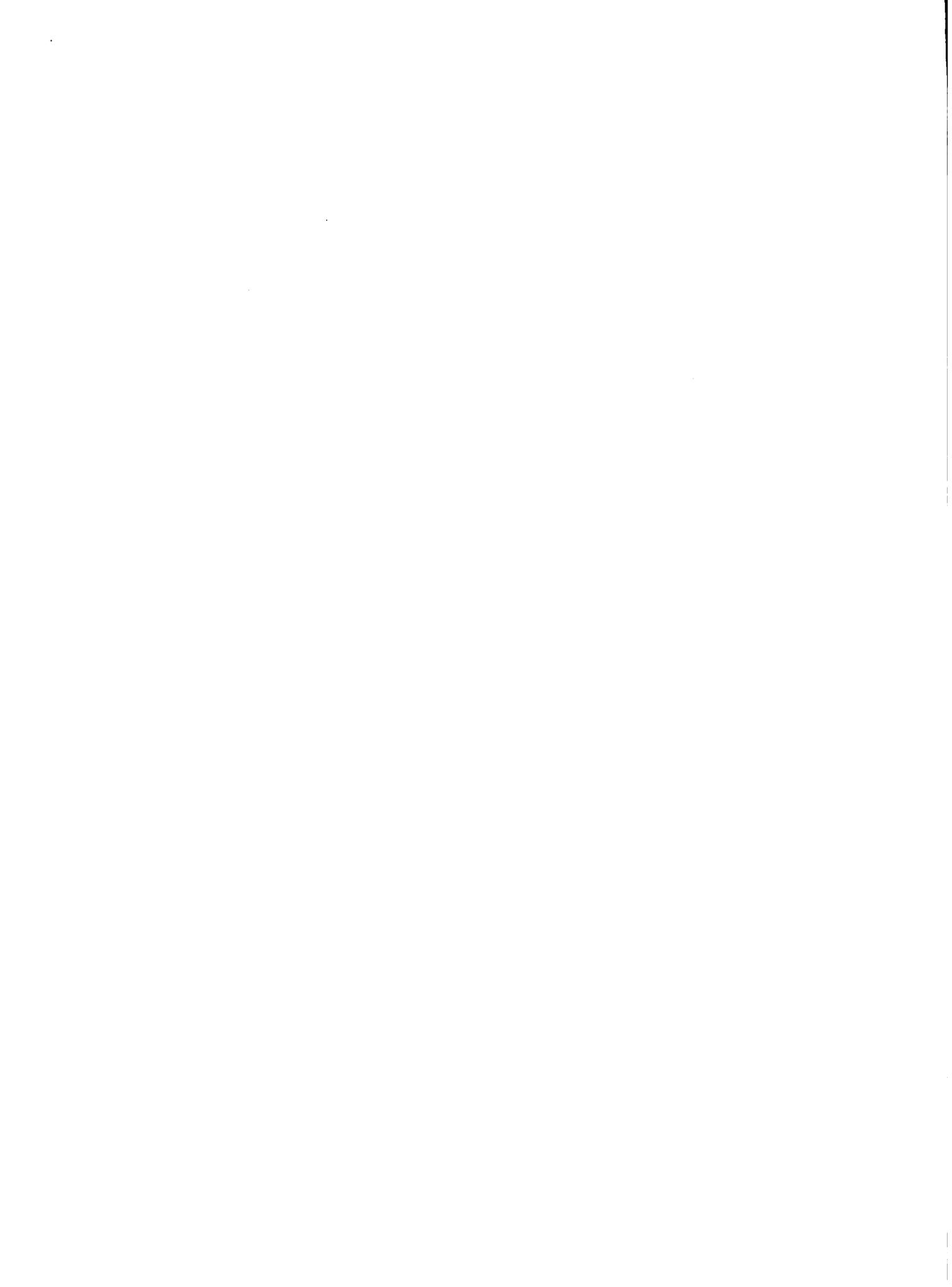
El primer tipo, la cooperativa agraria de servicios, constituye el modelo más simple de unidad asociativa y es, además, el modelo que más se promovió, en los países latinoamericanos, luego de la carta de Punta del Este.

De la lectura del cuadro se desprenden las características principales que tipifican a este tipo de cooperativas en ella, la propiedad es privada, esto es privativa de --su titular o propietario-- por lo tanto, es exclusiva y excluyente. En cuanto a la tenencia, usualmente se trata de conductores directos, es decir, que el propietario trabaja directamente el predio. Según la superficie, puede agrupar a pequeños y medianos propietarios, habiendo casos en que se involucran a grandes propietarios. Ello indica, que la composición social de los asociados es heterogénea, lo cual dará lugar a una serie de problemas derivados de dicha heterogeneidad. El trabajo es realizado a nivel de cada unidad y según la dimensión de la misma requerirá un número variable de asalariados permanentes o eventuales.

Si se tratara de una pequeña unidad, es posible que el trabajo lo realice el propietario y su familia sin requerir de mano de obra asalariada, situación totalmente distinta, si estamos en presencia de una unidad de mediana o gran dimensión que necesitará, por lo general del concurso de un apreciable número de asalariados, salvo que se tratara de un predio de ganadería extensiva.

---

\* Especialista en Reforma Agraria del Proyecto PRACA/GOBHOL/IICA

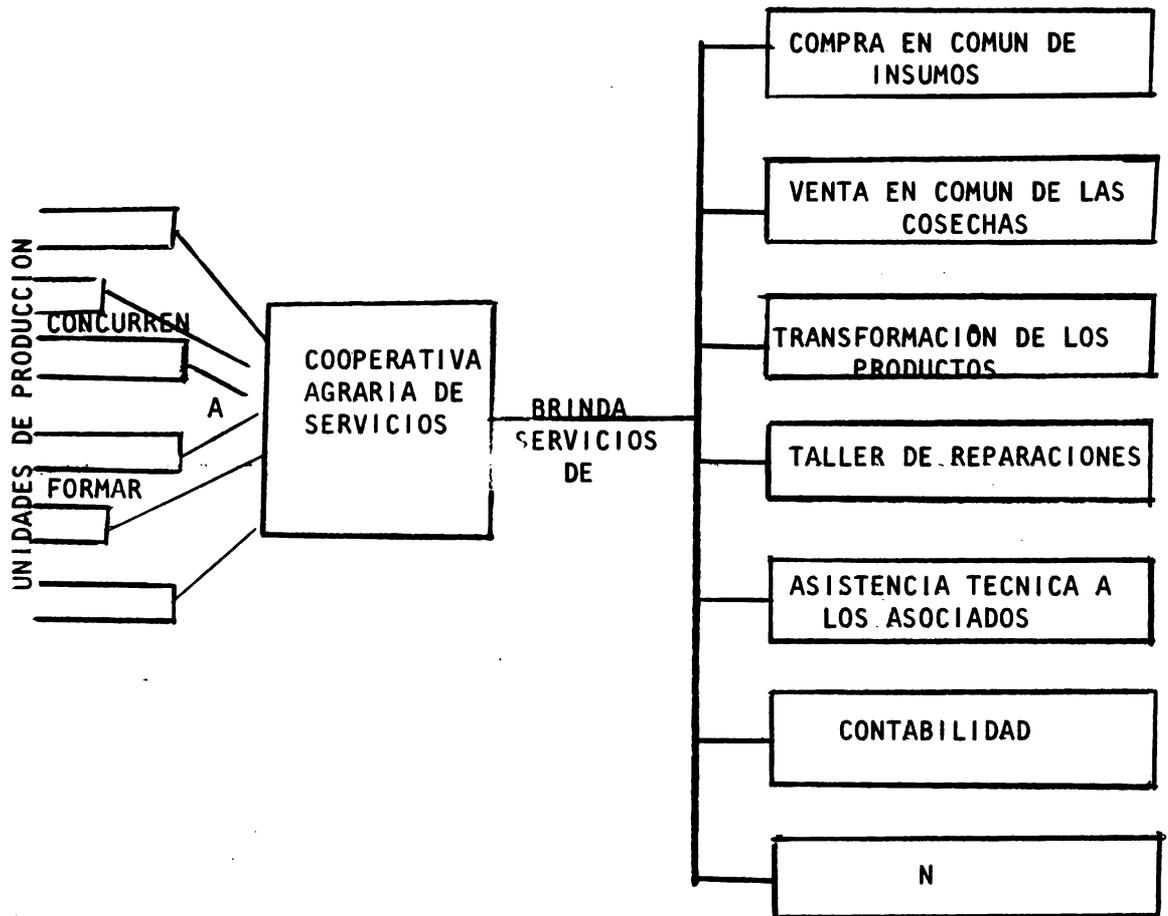


8.

En lo tocante a los servicios, referidos a la producción, estos son el motivo de la creación de la cooperativa y por tanto son brindados por ésta. Según el grado de desarrollo de la cooperativa, estos servicios pueden cubrir una amplia gama de necesidades comunes al grupo de asociados.

Lo usual es que la cooperativa organice en primer lugar el servicio de adquisición de los insumos (pesticidas, fertilizantes, alimentos balanceados, etc.) luego podrá organizarse el servicio de venta en común de las cosechas de sus asociados, la creación de un taller de reparaciones de las máquinas y equipos, el establecimiento de un "pool" de máquinas, los servicios de contabilidad y asistencia técnica etc. Incluso podrá, si tiene éxito, organizar la transformación de productos que sus asociados cosechen.

El esquema gráfico de una cooperativa de este tipo sería así:





En cuanto a la gestión, variable que analizaremos con más detalle, en razón de referirse al tema central de la exposición, este tipo de cooperativa acusa serias distorsiones, Veamos el por qué:

a) A nivel de las Unidades de base

La gestión de cada una de ellas corresponde al propietario de la misma si estamos en presencia de una unidad de mediana o gran dimensión que emplea asalariados, éstos no participan en las decisiones, por lo tanto la gestión es autoritaria, vertical descendente (de arriba abajo). El trabajador es tan solo un ejecutante de órdenes que le da otro.

b) A nivel de la cooperativa de servicios

Los propietarios asociados en la cooperativa "se cambian de camiseta" y se tornan "cooperativistas". La gestión toma de decisión, se hace democráticamente siguiendo el principio que establece: "un socio un voto", esto es, que independientemente de sus aportes como de la superficie que posean todos los asociados tienen en principio igual capacidad de decidir.

Esta igualdad en la capacidad de optar, tiene su origen en la doctrina de la cooperación, por lo cual, se reconoce que el trabajo es la fuente originaria de riqueza y no el capital, por lo cual, una cooperativa no es una sociedad de capitales sino una sociedad de personas, por lo cual el capital debe estar subordinado al trabajo.

Teóricamente, se nos ofrece una igualdad en la capacidad de decidir pero, qué ocurre en la práctica? siendo heterogénea la composición social de los socios desde minifundistas hasta grandes propietarios, éstos últimos quienes tuvieron más oportunidades, terminan acaparando los principales cargos en la cooperativa. La experiencia histórica es rica en casos como los que acabamos de indicar. Es más, los grandes y medianos propietarios afiliados a la cooperativa usan de la amplia base --gran número-- constituida por los pequeños propietarios para en nombre de ellos presionar sobre el aparato del Estado para lograr mejoras en las políticas de precios, créditos, subsidios y, en general, en la asignación de recursos.

c) A nivel de los departamentos o secciones de los servicios que ofrece la cooperativa

Los trabajadores que laboran en los servicios que la cooperativa ha creado, para ser brindados a sus asociados que son? Participan en las decisiones? No son asalariados de la cooperativa y a través de ésta, de los propietarios de tierras afiliados a la misma.

Veamos con más precisión. Por ejemplo, los trabajadores que brindan su curso en el taller de reparaciones montados por la cooperativa para reparar el equipo y maquinaria de sus asociados, estos trabajadores participan en la gestión del taller? lo hacen a nivel de la cooperativa? lo hacen a nivel de cada predio afiliado a la cooperativa? No.



Igual situación confrontan los trabajadores que laboran en los departamentos de compras y ventas, en la o las plantas de transformación, etc.

Entonces, el socio de la cooperativa, el que se llama "cooperario" en la práctica, en los hechos, niega el cuerpo doctrinario del cooperativismo pisotean los principios que deben reglar su conducta.

En esta situación la "cooperativa" no es tal; es una falta cooperativa.

Finalmente, en lo que hace a la distribución de beneficios, este tipo de cooperativas muestra, también, distorsiones de magnitud.

Analícemos como se hace efectiva la distribución.

a) A nivel de cada predio

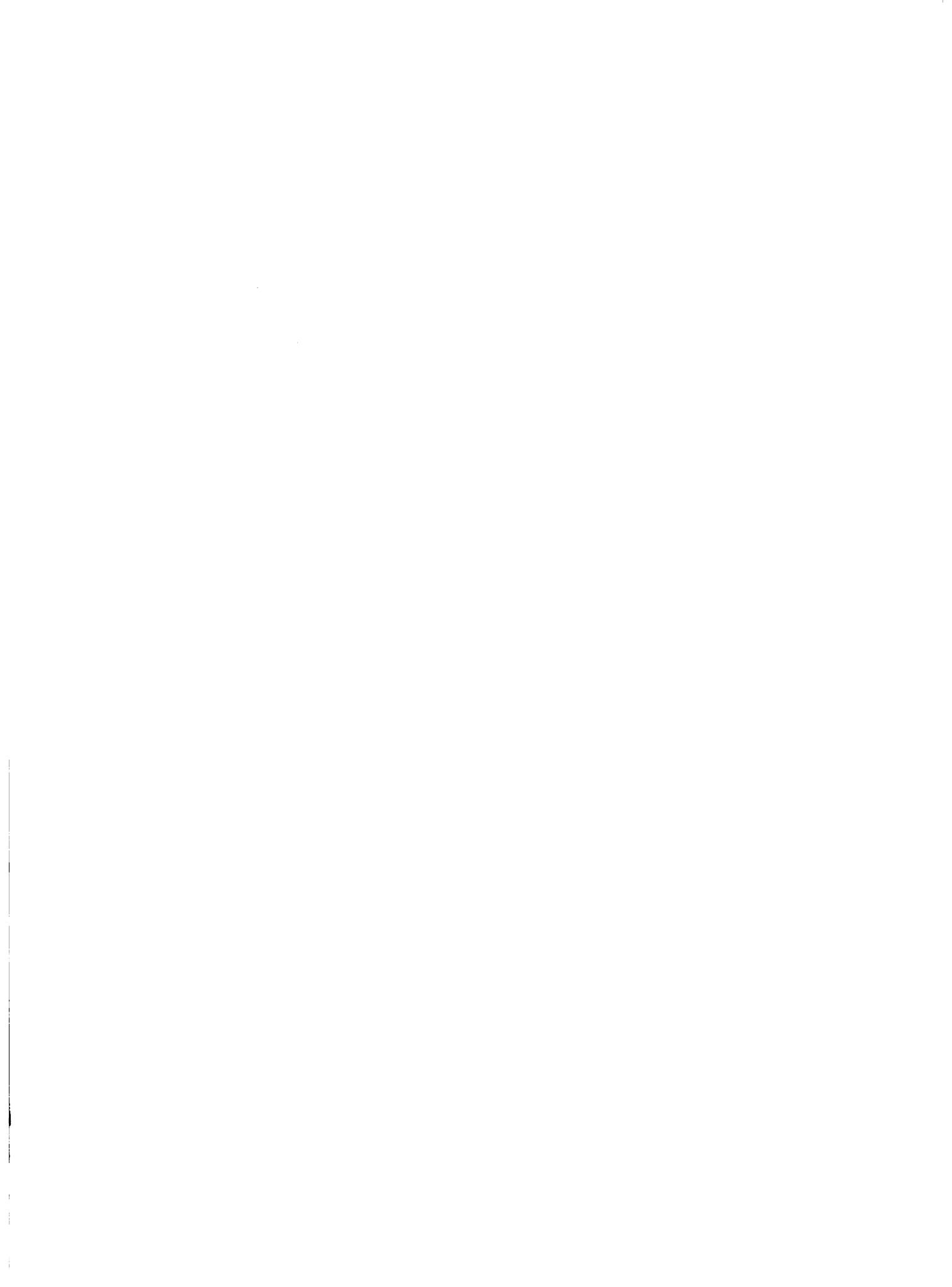
El propietario se apropia de la riqueza a nivel de la unidad productiva. Se entiende, que parte de esa riqueza que él se apropia, ha sido producida por el trabajo de los asalariados que laboran en el predio, ello constituye una flagrante violación a la doctrina y principios del cooperativismo por cuanto, se está distribuyendo la riqueza en función del capital y no del trabajo.

b) A nivel de Cooperativa

Si bien el principio para este tipo de cooperativas, ordena que la misma debe distribuir los beneficios en función del uso de los servicios, y aparentemente esta regla se cumple, en la práctica los asociados no se están apropiando tan solo del retorno que les correspondería al haber contribuido en la formación de excedentes de la cooperativa: cabalmente, se e están apropiando de la riqueza generada por esos servicios, la cual, en gran medida, ha sido producida por los trabajadores que laboran en dichos servicios.

Conclusión:

1. Este tipo de cooperativas no responde a los principios y doctrina del cooperativismo;
2. Genera nuevas formas de explotación del hombre por el hombre;
3. Aprovecha el nombre de cooperativa para conseguir el régimen de protección e incentivos que generalmente los acuerda el Estado;
4. Sirve para que los grandes y medianos propietarios usen, la base social conformada por los pequeños, para lograr movilizar corrientes de opinión y de presión, favorables a sus intereses.



### Posibles correctivos a introducir al modelo

Para lograr una composición social homogénea de los socios que conformarán la cooperativa se puede dictar una norma que permita la afiliación a este tipo de cooperativas, sólo a los pequeños propietarios (unidades agrícolas familiares y minifundistas). De otro lado, en lo tocante a los asalariados agrícolas, se pueden establecer otros límites. Por ej. en El Perú, se establecieron los siguientes límites: una extensión en hectáreas, no mayor que tres veces la unidad agrícola familiar y un tope de seis asalariados permanentes.

En lo relativo a los asalariados que laboran en la cooperativa, en los diferentes servicios que ésta ofrece (compra, venta, transformación, etc.) a fin de evitar que éstos sean en la práctica asalariados de los cooperativistas vía la cooperativa, la solución sería que los trabajadores de estos servicios, sean organizados como una cooperativa de servicios múltiples y que ésta venda sus servicios a la otra cooperativa formada por los propietarios de la tierra.

Este sería un trato de cooperativa a cooperativa no dando lugar a explotación de ningún género.

Como este tipo de "cooperativas" se ha difundido in extenso en los países latinoamericanos es fácil que los señores participantes al curso, pueden acercarse a constatar lo que hemos anotado sobre la misma.

## II. LA COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCCION

El segundo tipo de empresa que analizaremos, es la Cooperativa Agraria de producción, la cual, si bien conoce algunas variantes, en líneas generales, responden a un modelo tipo.

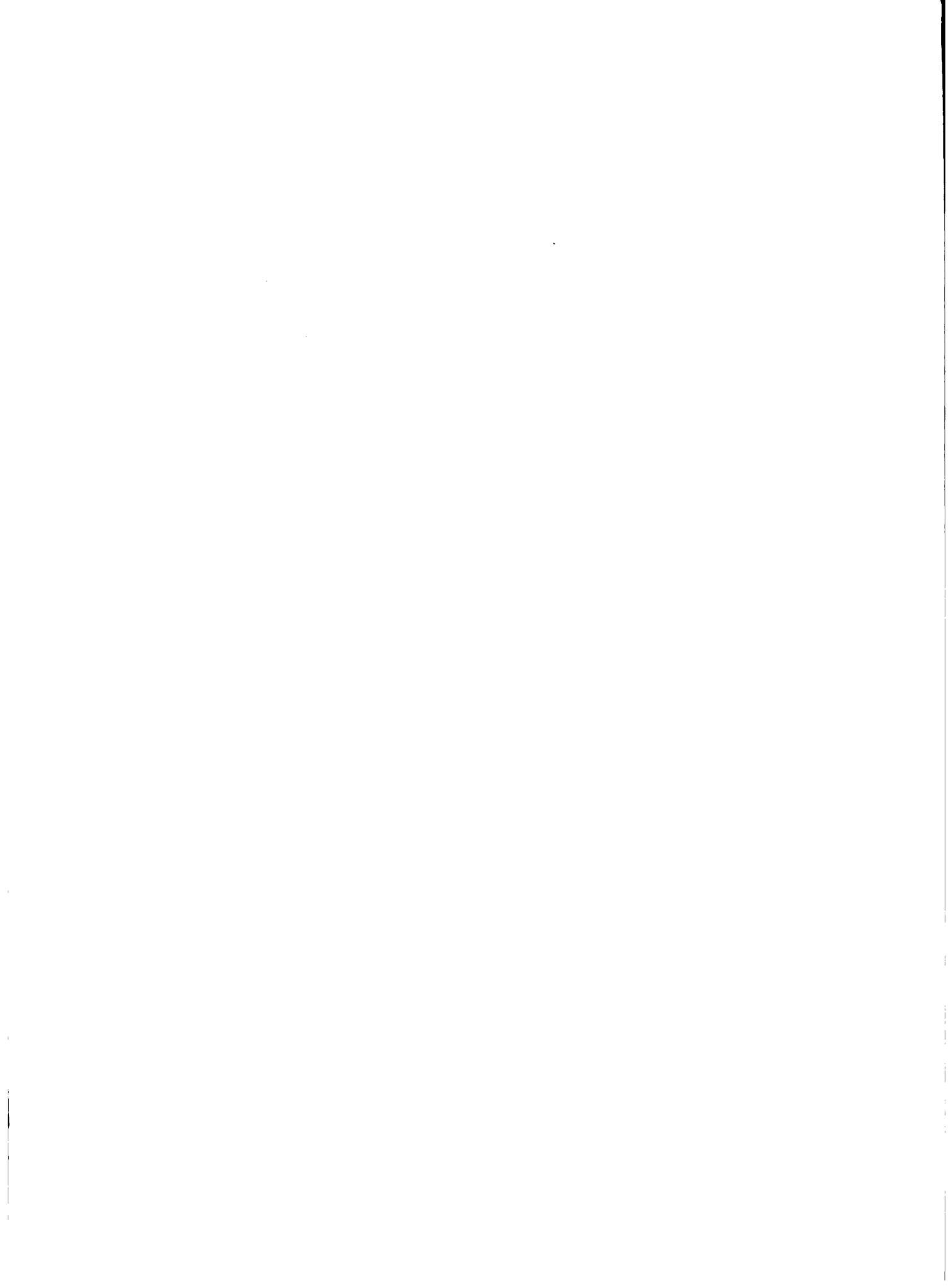
En este género de cooperativas, la propiedad (tierra, instalaciones, máquinas, etc) puede ser:

a) Del conjunto de trabajadores que laboran en ella sin que a ninguno de ellos, les corresponda una cuota parte (certificados de aportación o acciones) sobre dichos medios de producción, podríamos decir que el titular de la propiedad es el ente jurídico, esto es la cooperativa, En otros términos, es una propiedad social de grupo.

b) Del conjunto de trabajadores que laboran en ella pero cuyo patrimonio está formado por cuotas partes-certificadas de aportación o acciones que cada trabajador ha suscrito y/o pagado. Constituye pues, una propiedad de grupo fruto de la sumatoria de aportes puesto en común.

Este patrimonio es pues individualizable.

El tipo de propiedad descrito en b), es el más generalizado en América Latina, salvo el caso del Perú donde las cooperativas responden al tipo de propiedad descrito en el acápite a).



En cuanto a la tenencia esta es en común, vale decir, colectiva, y, desde luego corresponde a la categoría de conducción directa. En lo referente al trabajo, el mismo se realiza en común, en forma colectiva y conoce una división técnica, ésto es, los trabajadores realizan distintas tareas (riego, manejo de máquinas, fumigación, trabajo de dirección-administración, etc.) pero complementarias.

Cabe señalar, que en razón de la naturaleza de la actividad agrícola, hay épocas del año (meses del año calendario) que hay necesidad de mucha mano de obra por ejemplo en época de siembra, de podas, de cosecha y en otras, los requerimientos descienden a niveles tales que pueden determinar que aún para el personal permanente no existen tareas a cumplir. Este fenómeno da lugar a la contratación de mano de obra eventual en las épocas de "punta". Esta situación podría ser considerada como normal, pero en la práctica se observan los siguientes hechos:

- a) Los trabajadores eventuales muchas veces perciben un trato muy disímil con relación a los trabajadores permanentes, es decir que a los trabajadores socios de la cooperativa. Esta diferencia se manifiesta:
  - Un menor salario ante un mismo tipo de faena;
  - La no prestación de servicios que la cooperativa si brinda a sus trabajadores socios.
  - La no participación en los excedentes de fin de año, o la participación proporcional en relación al tiempo trabajado en la Cooperativa.
  - A los trabajadores eventuales se les encomienda las tareas más penosas las cuales, muchas veces, los trabajadores socios se niegan o se resisten a realizar.
- b) Estos trabajadores "eventuales" muchas veces permanecen trabajando en la cooperativa por tiempo prolongado sin merecer ser asimilados a la condición de socios.

Incluso, cuando existe legislación que ordena considerar como trabajador permanente a aquel que ha laborado en forma ininterrumpida por un tiempo determinado (por lo general es de tres meses) algunas cooperativas, para burlar tal disposición legal despiden al trabajador antes de cumplirse los tres meses y luego tornan a tomarlos de nuevo. También es común observar a muchas cooperativas que esos denominados "trabajadores eventuales" son realmente miembros de familia de los trabajadores socios. Lo importante es, que esos trabajadores "eventuales" no participan ni en la propiedad, ni en la gestión ni en la apropiación de la riqueza, fruto del esfuerzo común.

En cuanto a los servicios estos pueden ser brindados:

- a) Por la misma cooperativa cubriendo el costo de los mismos mediante la creación, por acuerdo de asamblea general, de fondos para la vivienda de los trabajadores, de educación, previsión social, etc.
- b) Mediante la creación de Cooperativas específicas, que funcionan en el ámbito de la propia cooperativa; es el caso de la creación de cooperativas de ahorro y crédito, de consumo, etc.



c) Mediante convenio de la cooperativa con cooperativas especializadas, que funcionan fuera del ámbito de la Empresa, es decir la cooperativa agraria de producción suscribe un convenio con una cooperativa especializada con el fin que atienda o brinde un servicio específico para la propia cooperativa o a los trabajadores socios y sus familias. Por ejemplo la cooperativa agraria de producción firm aun convenio con una cooperativa de servicios de salud para que atienda las necesidades de salud de sus trabajadores y familia. Podría, también convenirse con otras cooperativas, los servicios de educación, de construcción de vivienda, etc.

Sin lugar a duda pueden darse combinaciones de a) + b) + c) o bien de a) + b); o de a)+c), etc.

Lo más generalizado, es que la cooperativa como tal asigna recursos tomados del excedente a fin de año, destinados a cubrir uno o más servicios; para ello, es usual, que la asamblea general acuerde la provisión de fondos colectivos, también llamados fondos irrepartibles.

La gestión, en este tipo de cooperativas, en líneas generales responde, al modelo tipo, esto es, existe una asamblea general reconocida como máxima instancia de decisión, luego, como órgano administrador, se tendría, el consejo de administración y como órgano de control, la Junta o Consejo de Vigilancia; pudiendo existir según el caso un número variable de comités, luego vendría la propia estructura operativa que partiendo de la gerencia o coordinador ejecutivo reconoce --según la dimensión y grado de complejidad de la empresa-- diferentes departamentos o áreas que serán dirigidas por una subgerente o coordinador de área, los departamentos a su vez podrían contar con secciones, que sería manejadas por un coordinador de sección o responsable.

En el caso de cooperativas de gran dimensión con más de 100 trabajadores la asamblea general es reemplazada por una asamblea general de delegados, esta asamblea puede estar formada:

a) Por un número de trabajadores elegidos, ante el universo de trabajadores, siendo indiferente que los mismos laboren en una u otra actividad de la cooperativa, o bien que laboren en uno u otro sector o anexo de la empresa.

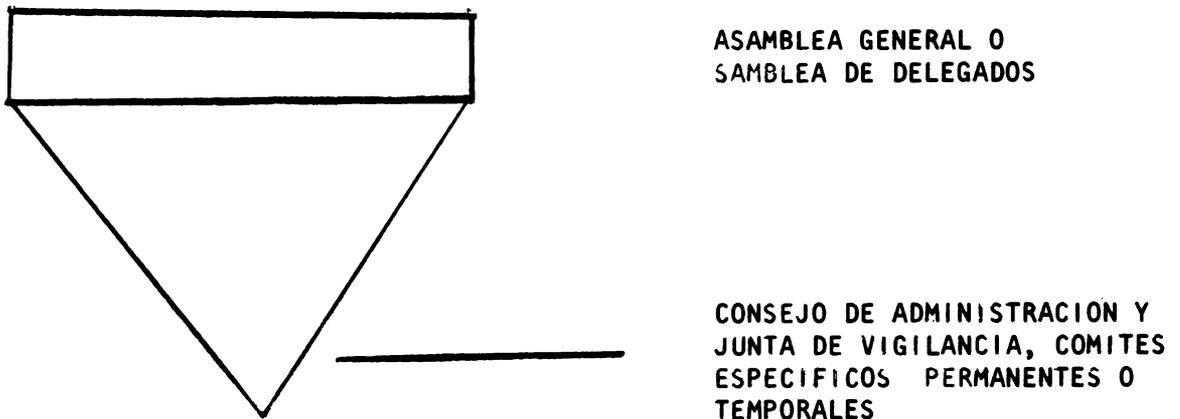
b) Por un número de delegados elegidos entre los trabajadores que laboran en cada sector o anexo de la empresa (factor localización), y por un número de delegados elegidos según la actividad que desarrollan en la empresa (por ejemplo: campo, talleres, administración, transporte, etc.) Esta segunda modalidad permite una mejor representatividad y es más funcional.

c) Sería también importante, que en estos órganos de gobierno (consejo de administración y vigilancia, como comités) tengan en su seno (por imperativo estatutario) representación de las diferentes áreas funcionales operativas de la empresa.



En cualquier caso, es importante, lograr se establezca canales de comunicación-información e instancias definidas de reclamo, de tal suerte, que la asamblea general o la de delegados, cumpla en su función primordial acordada por la ley, los Estatutos y Reglamentos sin desvirtuar su naturaleza y su rol rector: Cuando los canales de comunicación-información no funcionan, cuando las instancias de reclamo no existen o están mal definidas, suele recurrirse al "asambleísmo", es decir la asamblea asume los roles que corresponden funcionalmente a otros órganos de Gobierno (consejos comités, gerencias, etc.) Ello distorsiona y entorpece seriamente la vida de relación y administrativa de la empresa.

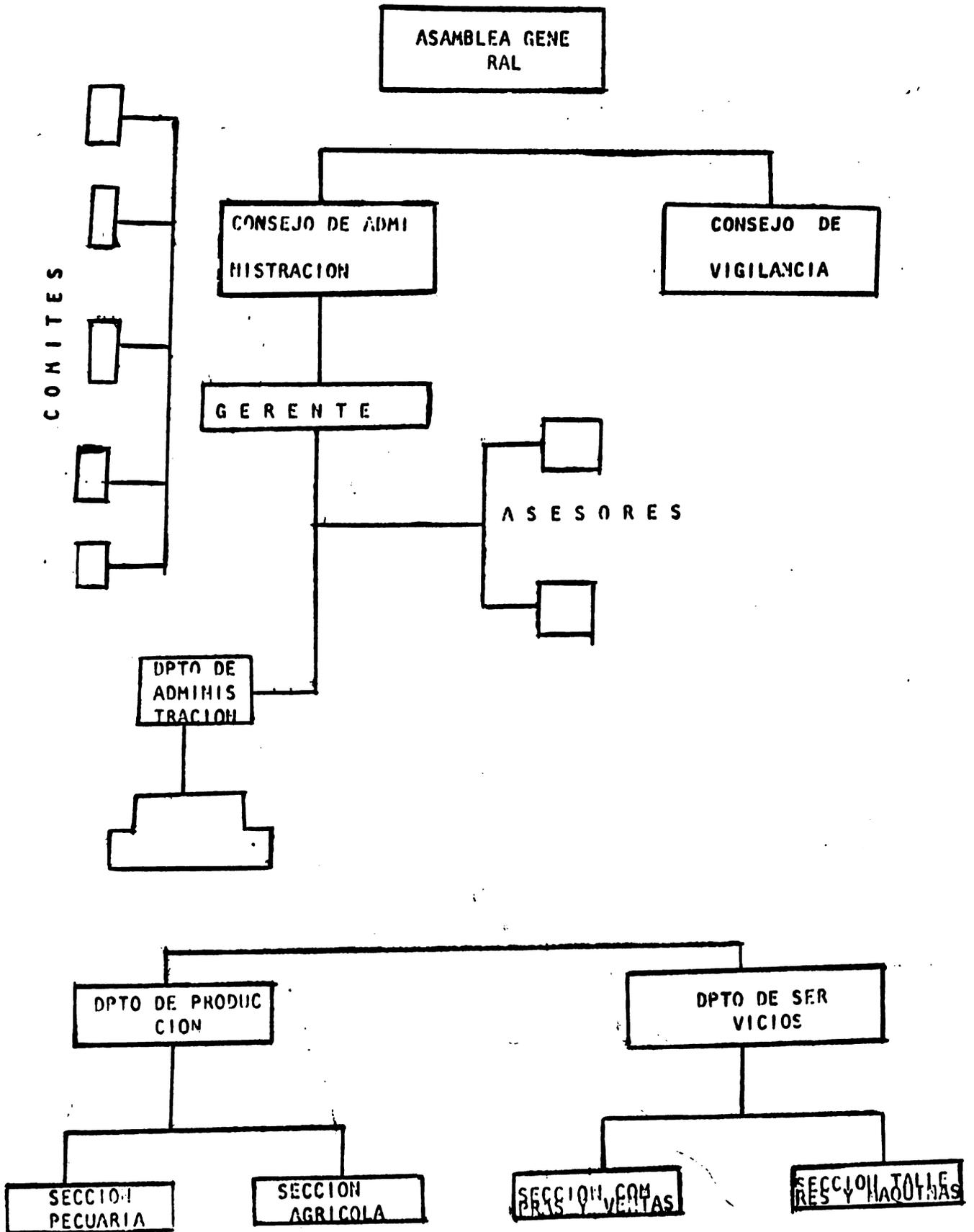
El esquema tipo simplificado de la organización de una empresa como la que nos ocupa sería así:

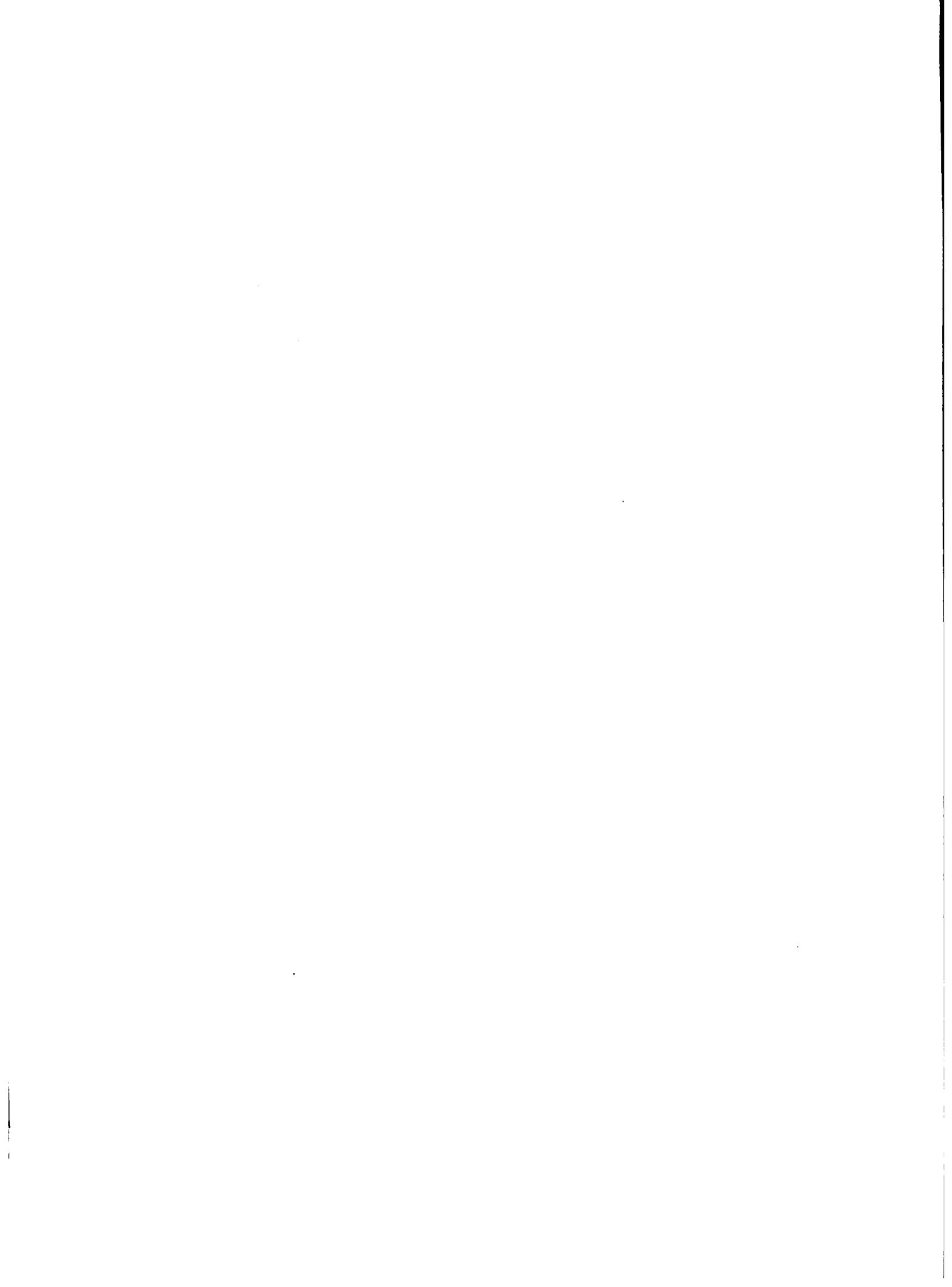


Como se observa, el gráfico expresa una pirámide invertida. Cuando la cooperativa de producción es de pequeña o mediana dimensión la organización que representa el esquema respondería al siguiente organigrama:

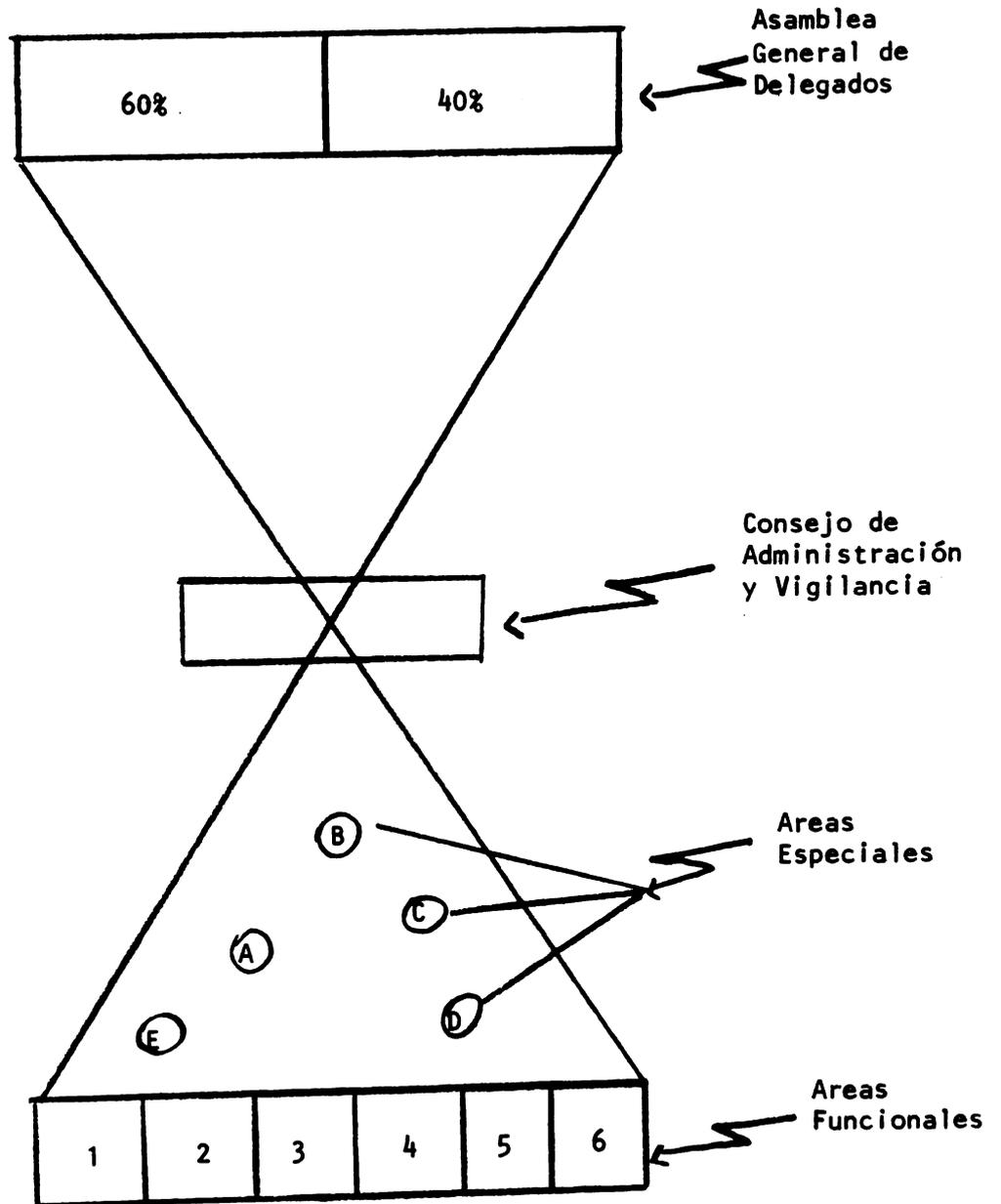
Ver página siguiente

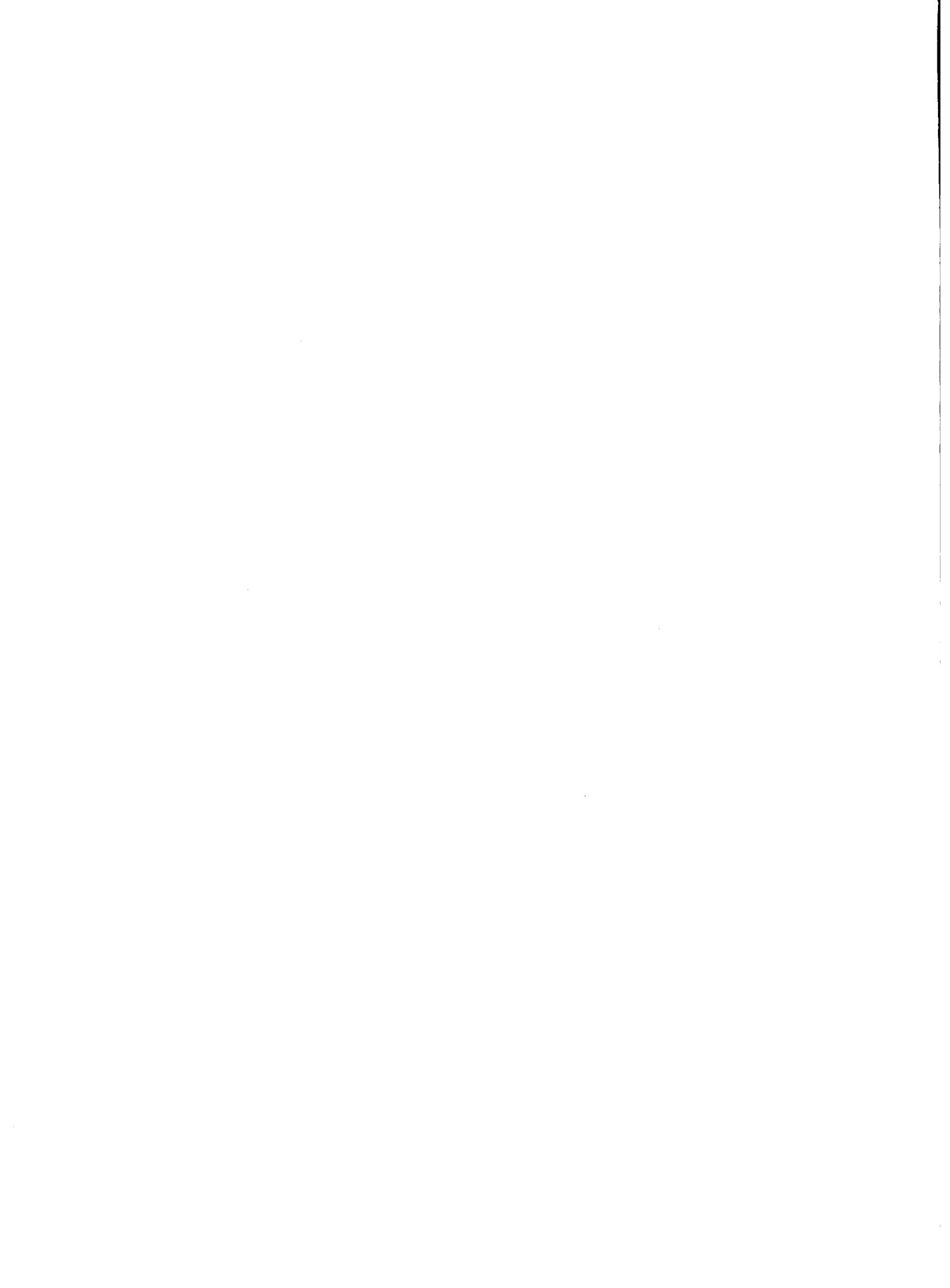






Si se tratara de una Empresa cooperativa de gran dimensión el esquema organizacional simplificado sería el que sigue:





La explicación del esquema es la siguiente:

a) La Asamblea General de Delegados es elegida del siguiente modo:

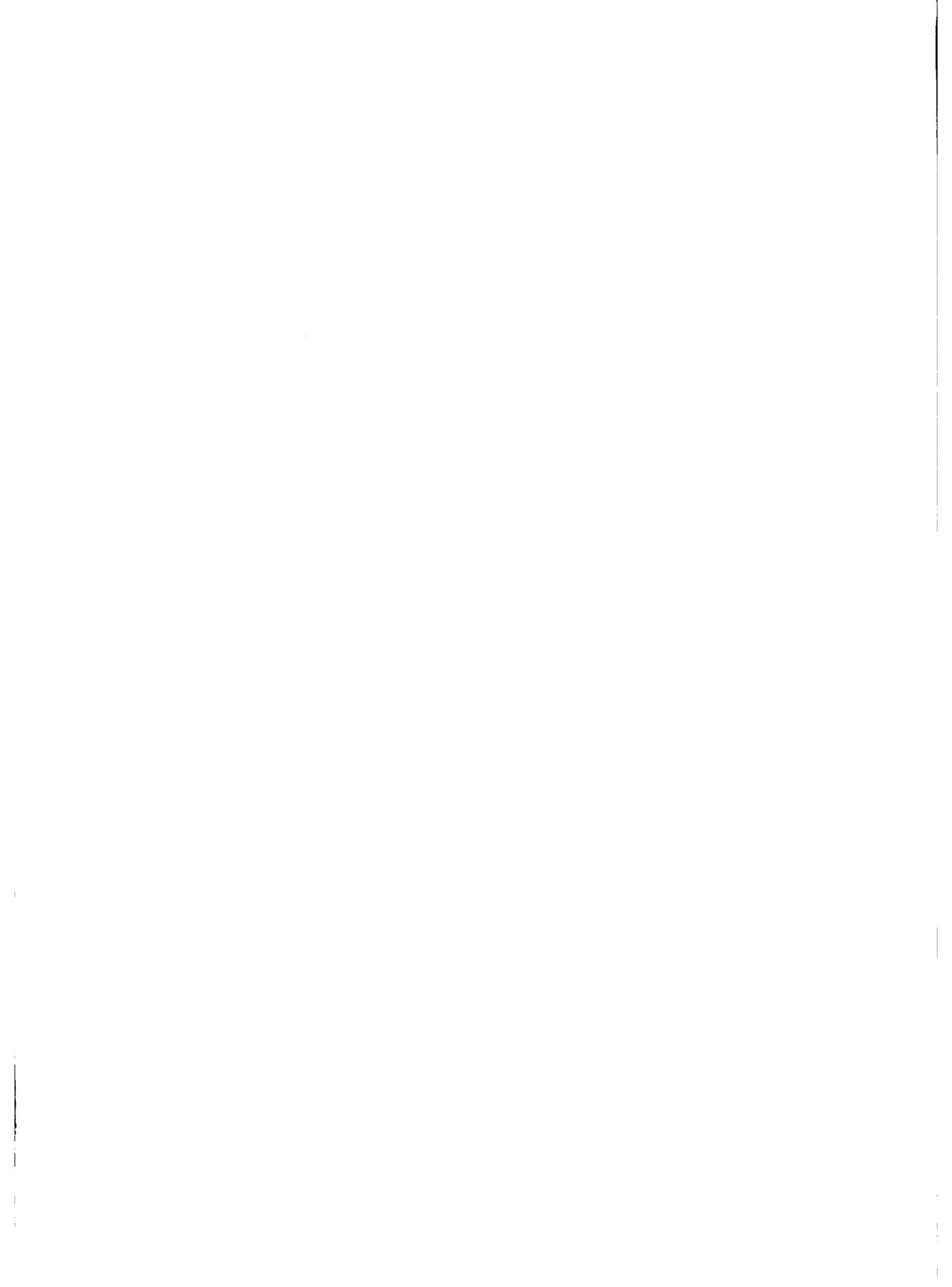
- El 60% de sus miembros, serían elegidos teniendo en cuenta las áreas funcionales y las áreas espaciales de la empresa. Habrían así delegados acreditados en la Asamblea que son portadores de los problemas que se confrontan en cada una de las áreas funcionales tales como: talleres, servicios, administración, campo, etc; así mismo habrían delegados que representan en las distintas problemáticas que confrontan las áreas espaciales, anexos o sectores de la empresa.

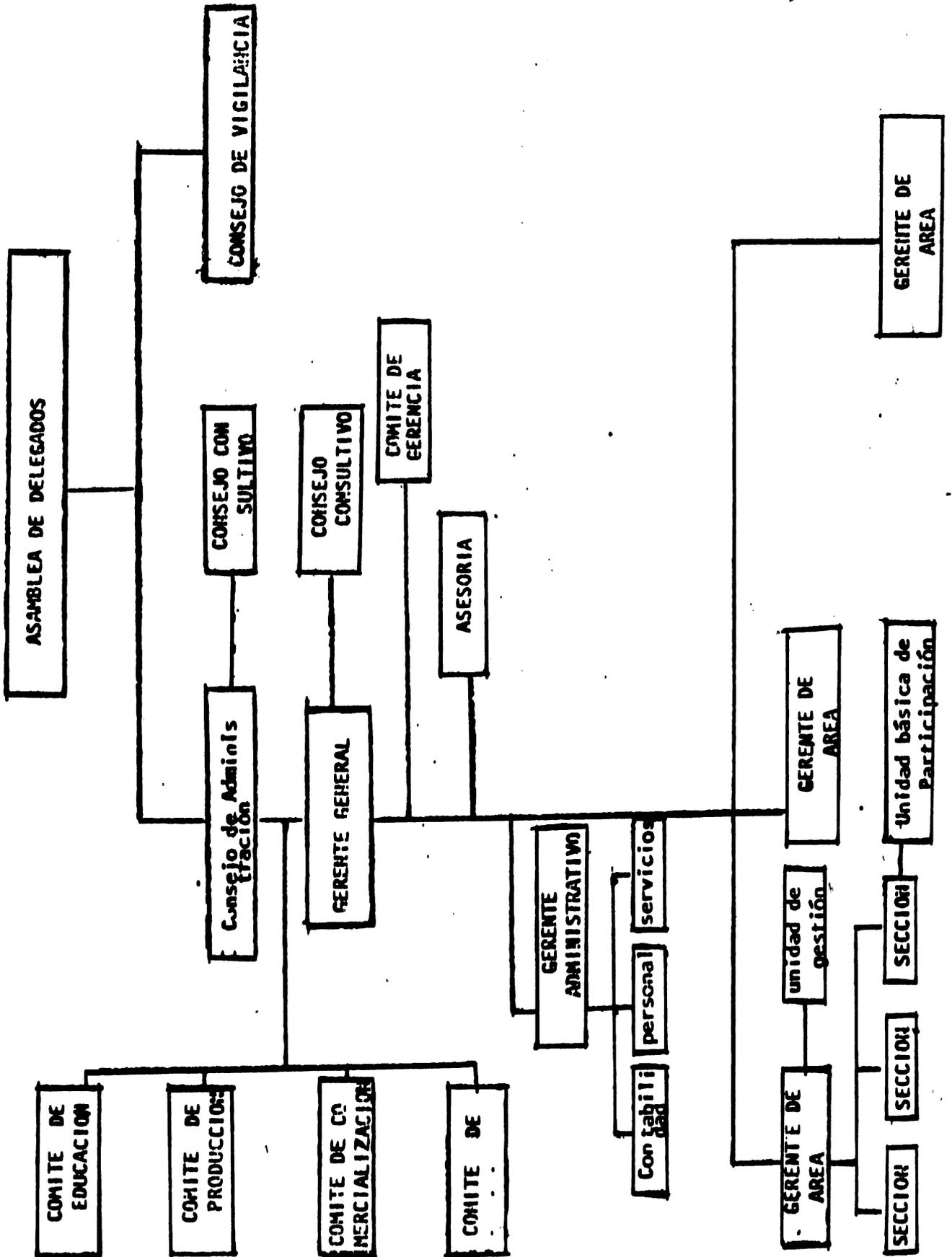
- El 40% restante sería elegido en votación universal, directa y secreta, por todos y entre todos los trabajadores de la empresa.

b) Los consejos de administración y vigilancia serían elegidos de tal suerte que en su seno se encuentren trabajadores que laboran en las distintas áreas funcionales de la empresa.

Se logra así, a la par que una percepción de conjunto de la problemática funcional operativa de la empresa que no se de el caso, que tan sólo sean elegidos los trabajadores de un área-administración, por ejemplo.

Con el fin de tener una apreciación más completa de como la participación debe permear toda la estructura de la empresa, acompañamos el organigrama de una empresa que por su dimensión tiene una asamblea general de delegados.







La explicación complementaria a la que hemos ofrecido en párrafos anteriores, sería la siguiente:

a) Los trabajadores que laboran en una misma sección, por ejemplo: talleres, forman una unidad básica de participación (UBP) con fines de participación, análisis y propuesta de la problemática que se vive en dicha sección, al efecto eligen un presidente de UBP y un secretario.

b) Los presidentes elegidos en cada sección pertenecientes a una misma área funcional conforman una unidad de gestión (UG) las cuales cumplen funciones de asesoramiento y propuesta ante el responsable o gerente del área funcional. Con el fin de elevar las propuestas del área de emitir opinión ante la gerencia general o el consejo de administración cuando son requeridos para ello, los miembros de la UG eligen entre sus miembros un presidente y un secretario.

c) Los presidentes de cada UG conforman el consejo consultivo (CC) el cual cumple funciones de asesoramiento, iniciativa y propuesta ante el consejo de administración y la gerencia general.

d) Los gerentes de área y el gerente administrativo integran con el gerente general, el comité de gerencia.

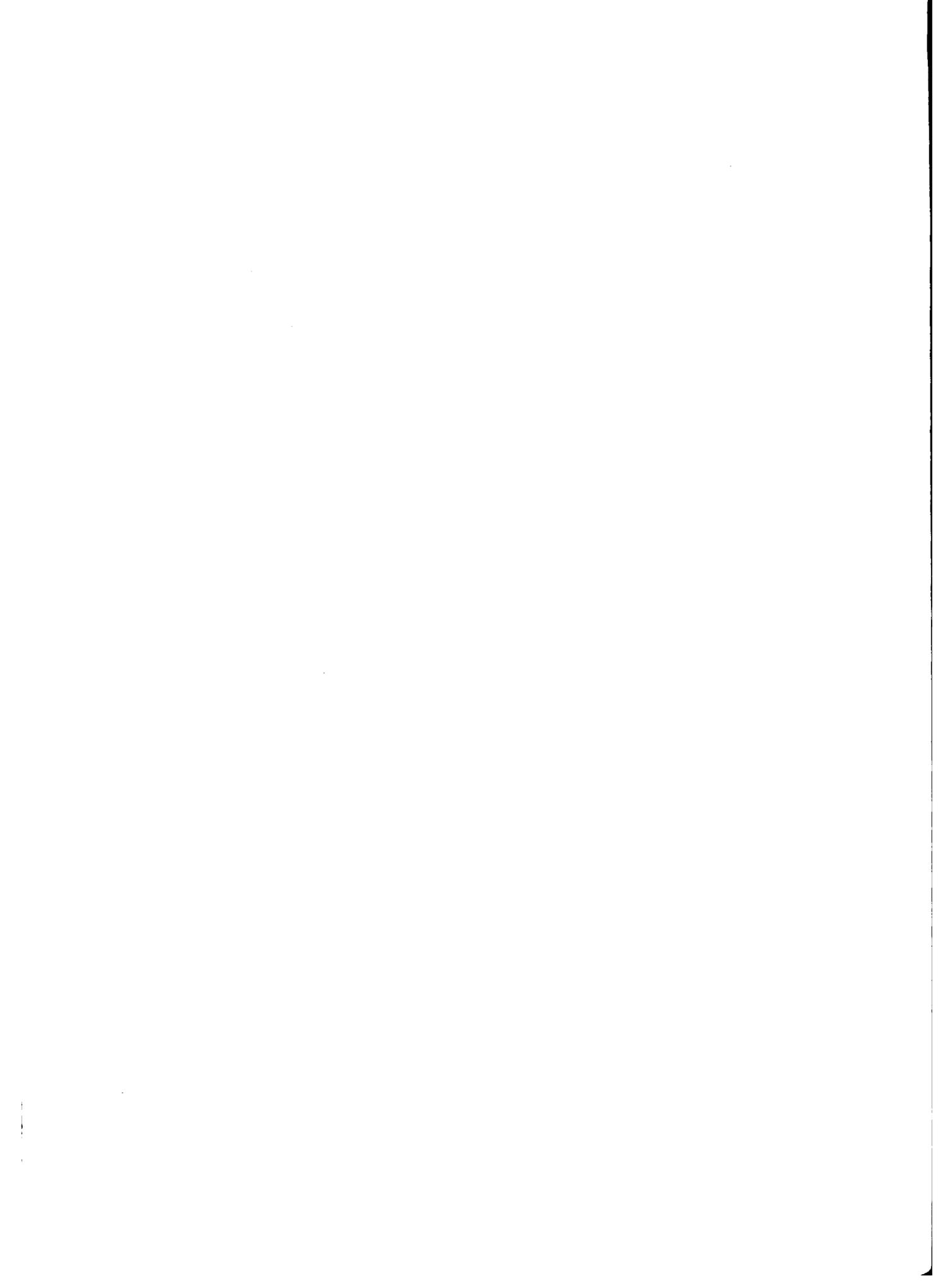
Es importante también, indicar, que en el caso de una cooperativa de gran dimensión normalmente se va a encontrar en ella la existencia de centros poblados (lugar de residencia de los trabajadores y sus familiares) donde hay personas que sin ser miembros de la cooperativa, viven en el ámbito de la misma, desempeñando algunas actividades; por ejemplo: padaneros, peluqueros, carpinteros, pulperos.

Hay que encontrar, para estas personas, una manera para que se sientan concernidos en la vida de la empresa.

Finalmente, en cuanto a la gestión, cabe señalar, que si la cooperativa mantiene un número de trabajadores eventuales o temporales deberá buscarse un mecanismo para que los mismos participen en las decisiones que afectan su vida, desde luego que perciban los servicios que la cooperativa ofrece a sus socios trabajadores y sus familiares.

Para concluir, en cuanto a la distribución de los beneficios obtenidos se pueden conocer distintas modalidades según sea más igualitarias y tiendan a hacer desaparecer o disminuir las desigualdades o bien las mantengan o acentúen.

Lo más común es que la cooperativa distribuya la riqueza fruto del esfuerzo común en función de la calidad del trabajo aportado, es decir que percibirá más quien brinde un trabajo más calificado. Por ejemplo, un técnico o profesional recibirá más que un caporal o mayordomo y éste recibirá más que un tractorista y así sucesivamente. Esta primera distribución



se da cuando la cooperativa abona lo que equivale a un sueldo o salario que se paga periódicamente (semanal, quincenal o mensual). Dicho pago, equivale a un anticipo sobre resultados. Luego, a final de año, también lo más usual, es que la cooperativa, luego de retener las sumas a que la ley la obliga (fondos de reserva, educación, etc.) distribuye el excedente, de fin de año, en forma igualitaria (a todos por igual sin distinciones de ninguna clase).

Si la cooperativa ha alcanzado un elevado nivel de conciencia social, y en sus miembros ha hecho carne la doctrina de la cooperación, y por ende desarrollado un elevado espíritu solidario, entonces las formas de distribución tenderán a un igualitarismo y privilegiarán el consumo colectivo sobre el consumo individual y, lo que es más importante, sabrán compatibilizar sus intereses con los intereses de la comunidad nacional.

Cómo se expresará, en la práctica este elevado nivel de conciencia? Concretamente, cómo se producirá la distribución de la riqueza socialmente producida? Sumariamente intentaremos una respuesta.

En primer lugar, en cuanto al pago periódico (equivalente al sueldo o salario), se trata de minimizar el peso de la calificación como factor a ponderar en la distribución (anticipo sobre resultados). Por lo tanto no debe aceptarse desigualdades de gran magnitud.

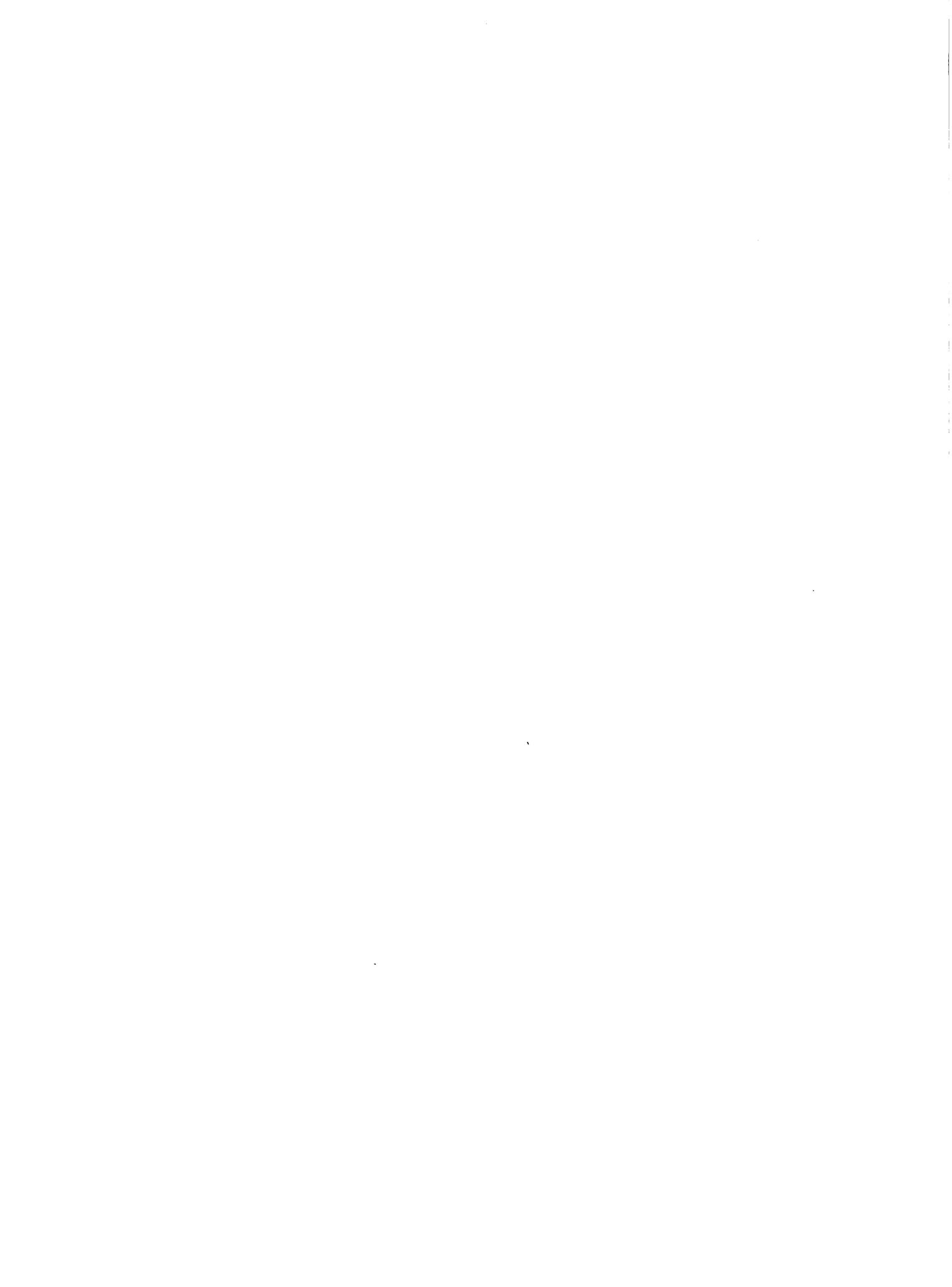
No es dable que existan disparidades que sean mayores de diez a uno (10-1) es decir que un trabajador recibe como diez (los más calificados) y que los menos calificados perciban como uno.

Hay que acortar distancias, poner énfasis en la preparación de los trabajadores menos calificados, darle la oportunidad de capacitarse. En segundo lugar, en cuanto a la creación de fondos comunes o fondos colectivos irrepartibles se trata de que los mismos permitan, por un lado, atender a las necesidades de los trabajadores socios y sus familiares, mediante la generación de servicios tales como: de vivienda, educación, salud, recreación, etc., y por el otro, que la empresa establezca fondos de reinversión de cierta importancia, de tal suerte que logre su consolidación y expansión, buscando generar nuevas plazas de trabajo tanto para los hijos de los propios asociados, cuanto para nuevos trabajadores.

Finalmente, una vez abonado el anticipo (sueldo o salario) y provistos los fondos comunes, el saldo, debe distribuirse teniendo en cuenta las cargas familiares que soporta cada trabajador, así mismo, deberá destinarse una suma para apoyar a las cooperativas más débiles, para apoyar a los campesinos sin tierra que pugnan por lograrla.

### III. LAS DISPARIDADES; LA RAZON DE LA "COMPENSACION"

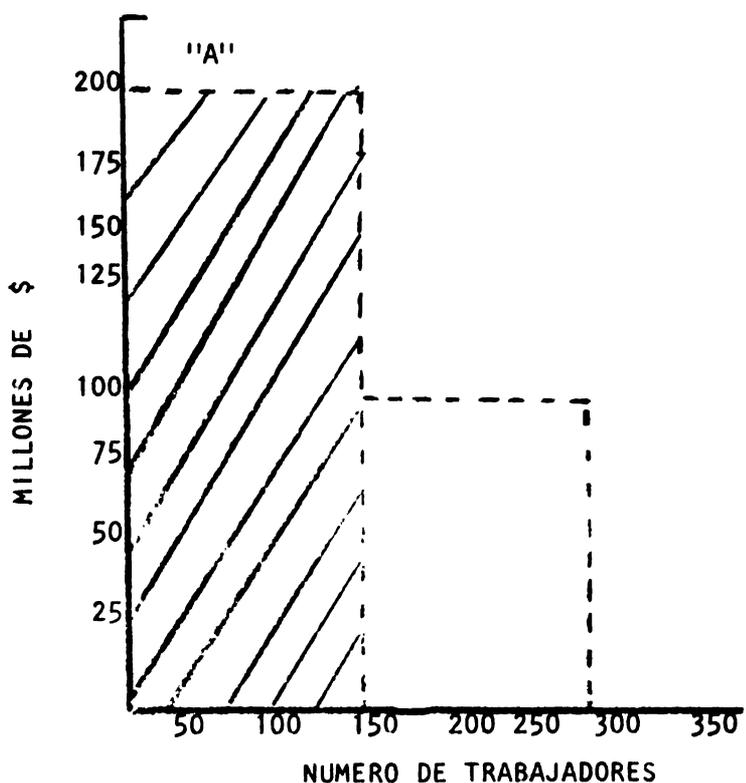
Desde luego, si el contexto económico-social y político en que se encuentra involucrada la cooperativa permite la generación de mecanismos más avanzados se podrían establecer formas de compensación inter-empresas.



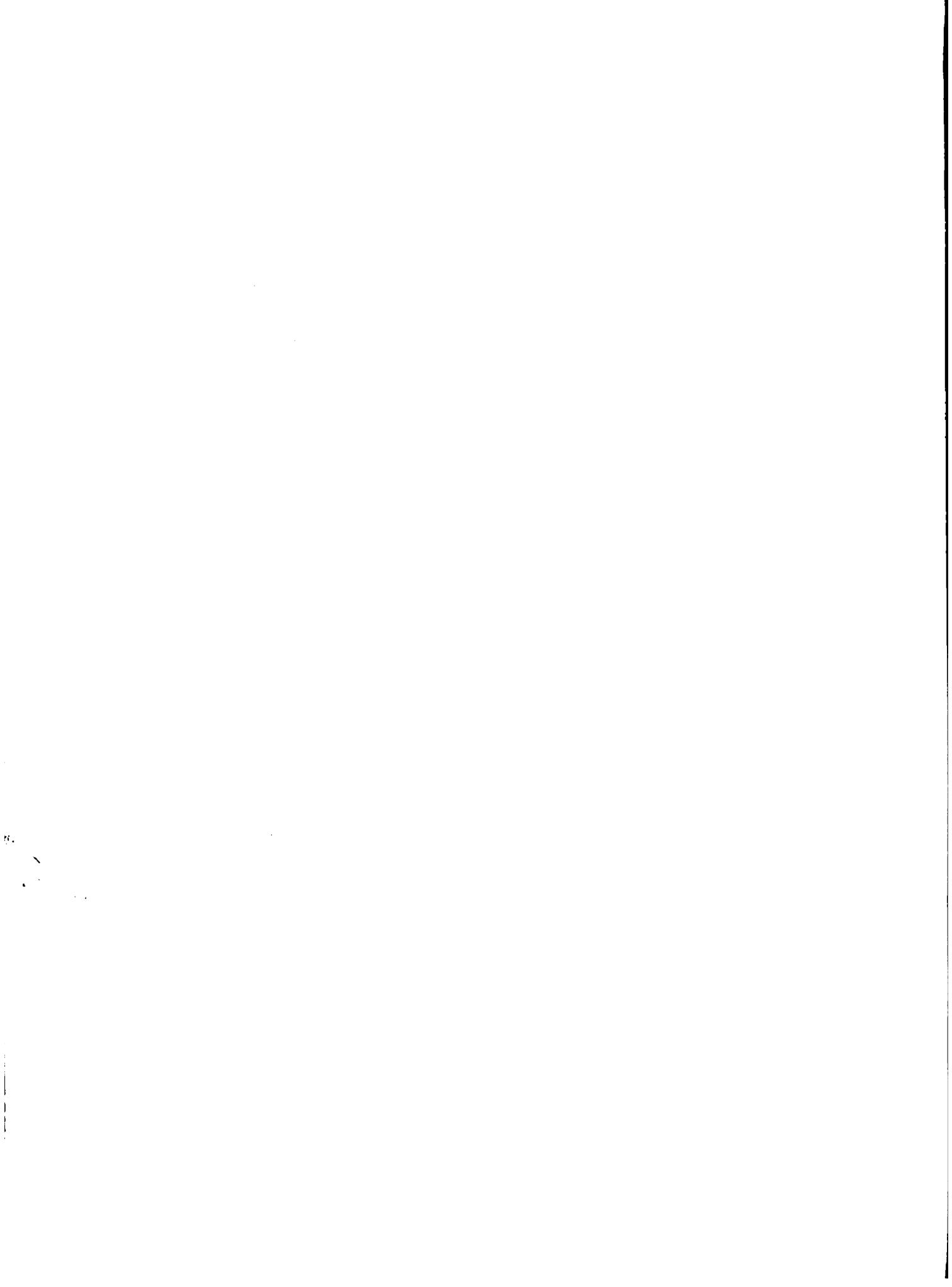
Me explico, hay empresas cooperativas que pueden haberse beneficiado:

- a) Con tierras de buena calidad y en apreciable extensión;
- b) Observar una relación superficie/número de trabajadores (s/t) amplia o bien satisfactoria;
- c) Haber recibido, un predio a finca bien capitalizada, es decir con máquinas e instalaciones y equipo en buen estado, incluso contar con una planta de transformación (agro-industrial), en otros términos contar con un coeficiente de capital, o densidad de capital por trabajador, realmente significativo. Este coeficiente se expresa de la siguiente manera (c/t) es decir, el valor del capital fijo dividido entre el número de trabajadores de la empresa;

Gráficamente, en un eje de coordenadas, se podría ubicar esta empresa (Empres "A") de la siguiente manera:



El gráfico expresa que la densidad de capital por trabajador en la empresa "A" es elevada 200/150. En cambio, podríamos tener otra empresa "B" menos capitalizada que tiene una relación de 100/300, esto es, cuenta con un capital fijo de 100 millones de dólares para 300 trabajadores. Desde luego, la empresa que cuenta con 200 millones de dólares para 150 trabajadores, logrará una rentabilidad más alta;



d) Estar bien localizada, es decir cerca a un poco de demanda-ciudad (donde colocar los bienes que la empresa produce) o de oferta (para adquirir los insumos que la empresa necesita). Además contar por esa misma cercanía a una gran ciudad, con caminos, para transportar las cosechas y para comprar los insumos; contar, asimismo, con capacidad instalada de energía (electricidad) para poder crear industrias y, finalmente, contar con hospitales, escuelas, servicios de recreación y otros, que la ciudad puede ofrecer a sus trabajadores socios sin que la empresa tenga que distraer de sus propios recursos sumas destinadas a tales propósitos. Esta empresa, en términos económicos goza de un potencial enorme con relación a otra que no esté rodeada de estas ventajas.

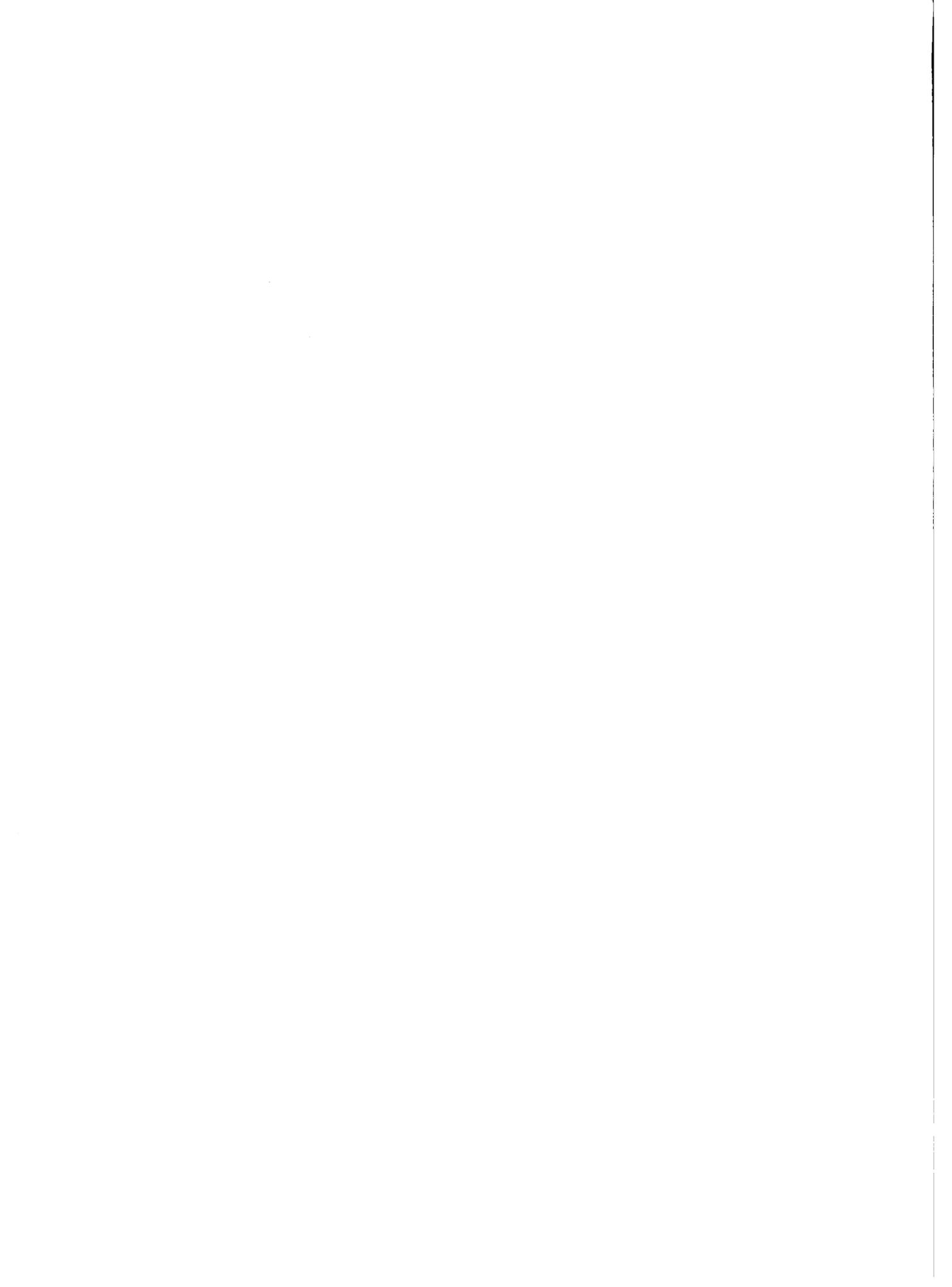
Los economistas denominan a esas ventajas que rodean a la empresa "economías externas" o externalidades;

e) Finalmente, esa cooperativa, en razón de la calidad de la tierra recibida de los recursos hídricos existentes, del clima predominante en el área donde se encuentra (ecología) puede dedicarse a la siembra de cultivos de alta densidad económica (cultivos muy rentables, por unidad de superficie). Este mayor ingreso que puede lograr la cooperativa en relación con otra que no cuente con esas "ventajas" se denomina "renta diferencial".

Como hemos descrito en los párrafos o partes a), b), c), d) y e), esa empresa cooperativa percibirá ingresos comparativamente más elevados que otra cooperativa que recibió tierra inferior en calidad, con una relación s/t (hombre/tierra muy estrecha, con una baja densidad de capital por trabajador (c/t) y que se encuentra alejada de los grandes centros (urbes de demanda y oferta).

Hay que precisar que aunque en ambas empresas los trabajadores se encuentren altamente motivados y laboren 8 horas diarias y más, en la primera, aquella que recibió todas las ventajas, los trabajadores gozarán de ingresos sustancialmente mayores que aquellos de la segunda. Esta situación lleva a la aparición de diferencias entre empresas cooperativas, y entre trabajadores de las mismas, con lo cual podríamos estar generando la aparición de nuevas clases de privilegio en el campo.

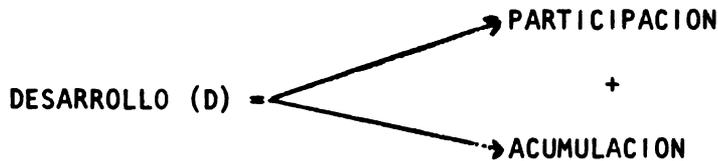
Como esos mayores ingresos, logrados en base a las ventajas que hemos indicado, que goza aquella empresa, no se deben a los esfuerzos de los trabajadores sino a la presencia de otros factores, se hace necesario el establecimiento de mecanismos de compensación (como si se tratara de vasos comunicantes) que tiendan a morigerar, disminuir o eliminar esas desigualdades provenientes de factores otros que el esfuerzo y creatividad de los trabajadores. Hemos explicado, con cierto nivel de detalle, dos de los tipos de cooperativas más generalizados en América Latina. El resto de los tipos, que hemos consignado en el cuadro N°1, estimamos que se explican por sí mismos, y que, en todo caso, podría ameritar alguna explicación si fuere de interés de los señores participantes al curso.



#### IV. LA PARTICIPACION Y LA ACUMULACION O EL GRAN RETO (\*)

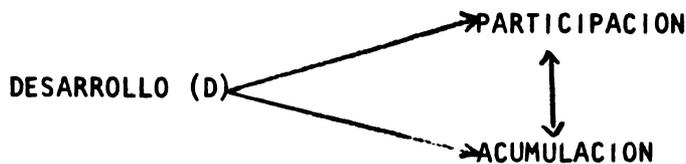
Se trata de lograr la armonización de un elevado grado de participación-noción del hombre pluridimensional con una formación acelerada de capital-acumulación.

Gráficamente podríamos escribir:



Pero, históricamente encontramos que cuando se ha producido --en determinadas condiciones de organización económica y social y de conciencia colectiva, así como de niveles de acumulación ya alcanzados-- un nivel importante de participación los niveles de acumulación han descendido.

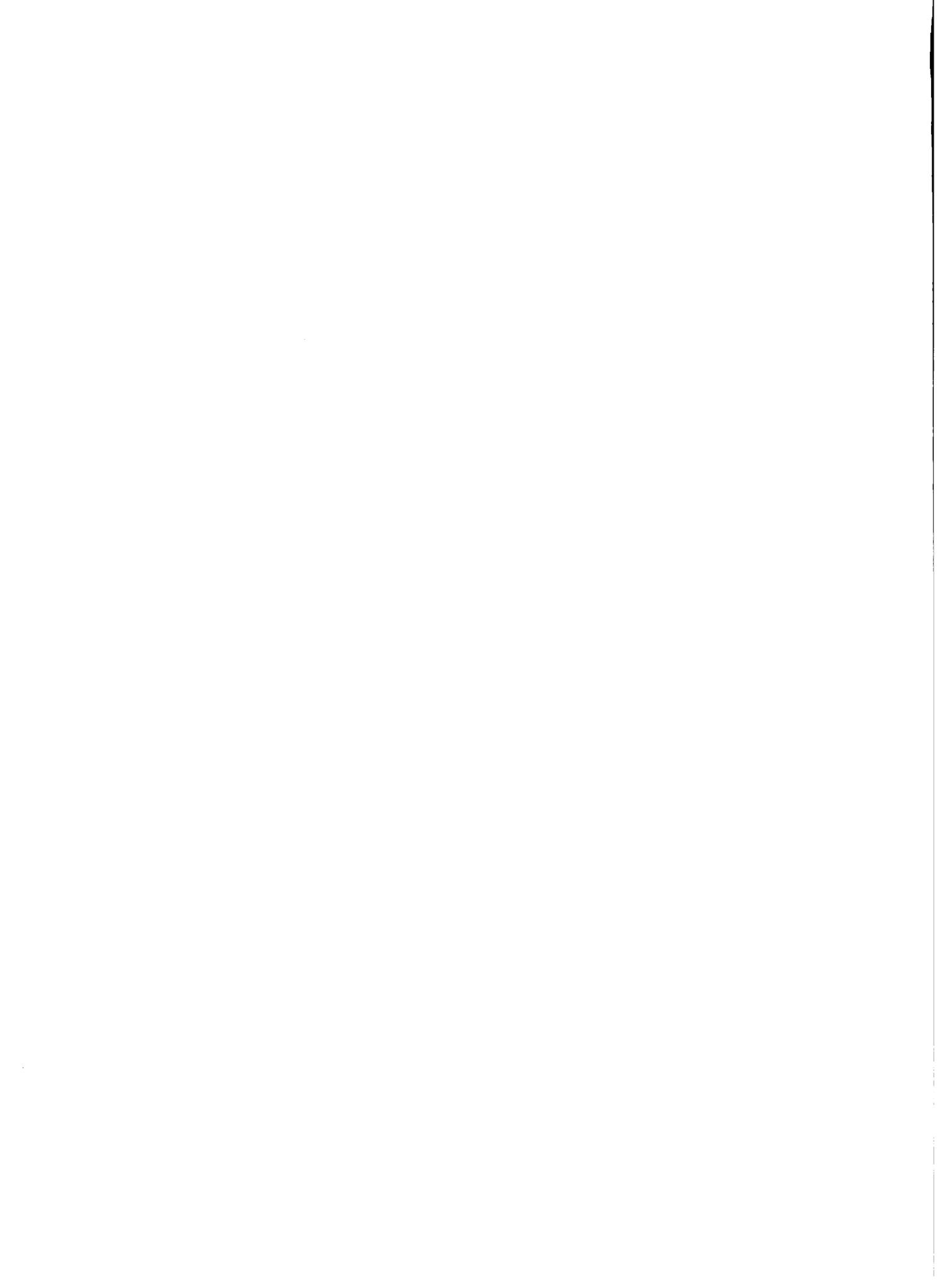
El fenómeno podemos graficarlo así:



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 a nivel macro-región, nación y que por su naturaleza o importancia debe ser conocido y merecer la calificación-opción de los hombres concretos. Asimismo, el término acumulación designa globalmente el (ahorro-inversión) que hace la sociedad (hombre, comuna, empresa, Estado) a fin de lograr mejorar las condiciones generales de existencia y de vida.

(\*) Tomado del artículo: "La empresa Agraria de Propiedad Sociedad en el Perú", escrito por Jaime Llosa, publicado en la revista "Socialismo y Participación" N°6, marzo de 1979, Lima, Perú.



Para explicar el primer par antagónico que hemos considerado 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 Cooperativa Agraria de Producción en el Perú --lugar donde puede 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 describe así:



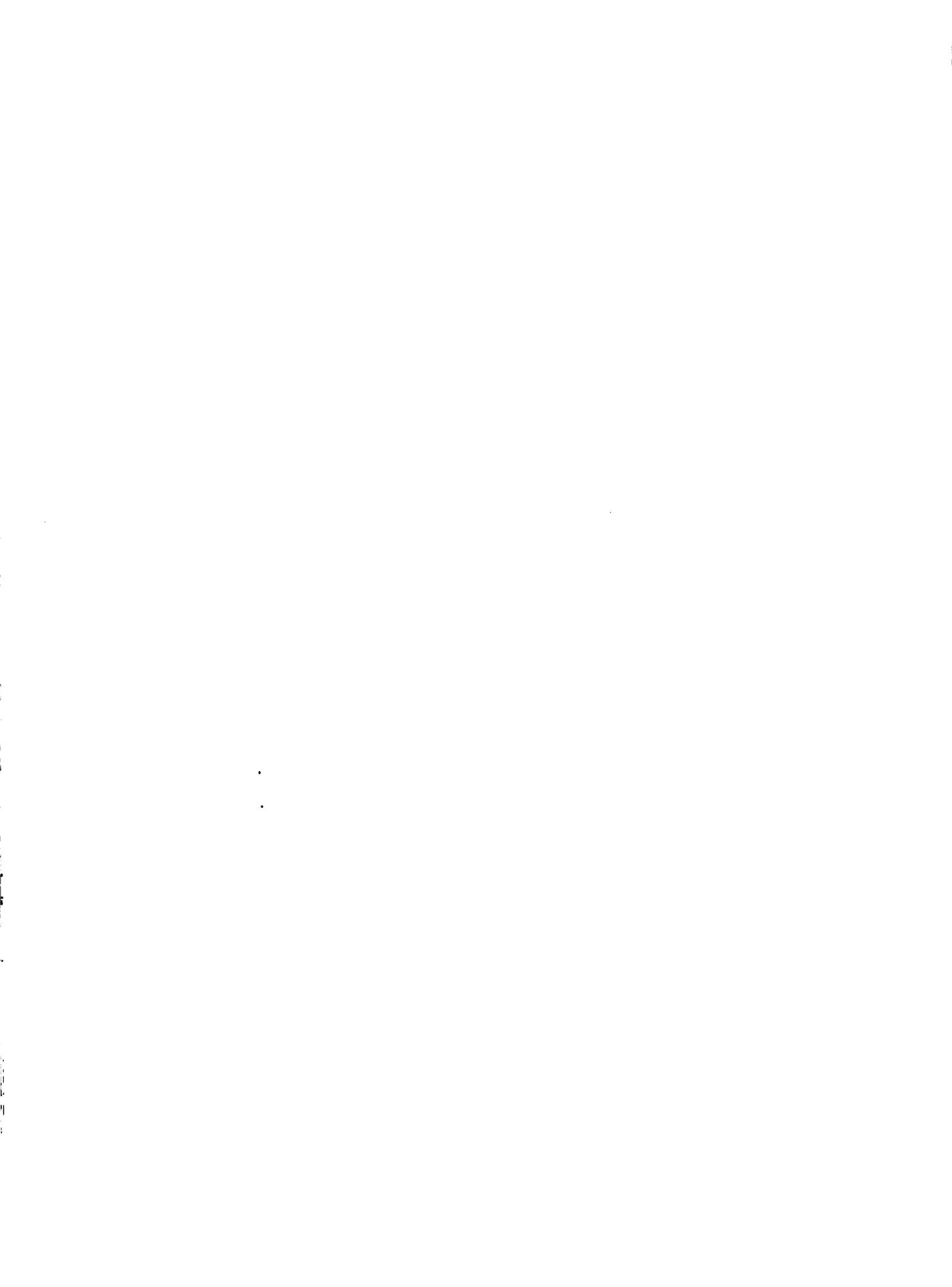
Al introducir la variable tiempo:



Debemos recordar, antes de analizar el comportamiento de este segundo par derivado, que las necesidades individuales se refieren a aquellas que requiere cubrir el hombre concreto como persona, tales como: vestidos, vivienda, alimentos, (Primarias) y, automóvil, TV, 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 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, recreación y transmisión de cultura, creación de nuevo empleo; desarrollo de la infraestructura física; carreteras, puertos, puentes, fuentes de energía, etc. Debemos también refrescar el conocimiento que tenemos sobre las necesidades presentes, tal como se presenta históricamente, las cuales, como su nombre lo indica, se refieren a aquellas que tenemos que atender hoy; en cambio, las necesidades futuras tienen que ver con la proyección en el tiempo de los requerimientos a satisfacer para una población determinada.

Ejemplo de estas últimas, las 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 cooperativas agrarias de producción 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 que "ubica", desea satisfacer sus necesidades individuales y ésto, (Lado "A" del gráfico), 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 de 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) aún 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 progenie, los hijos de sus hijos. A esta altura del discurso, podemos plantear en forma más clara la oposición existente, el hombre concreto, se sitúa en el lado "A" y quiere consumir más, satisfacer sus necesidades primarias, las secundarias y aún las suntuarias no quieren esperar a satisfacerlas mañana, lo quiere hacer hoy y 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 éste consumo parte del consumo individual o bien restringido del 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 familias). serán escasos los recursos que resten para construir escuelas, preparar maestros que enseñarán en esas escuelas, para construir y dotar de los medios adecuados a las universidades, para seguir invirtiendo en obras de infraestructura física necesarias, para emplazar nuevos empleo y nuevas riquezas. Ocurra, entrando más al detalle, que sus propios hijos y él mismo requiere de servicios, que sus hijos --conforme crezcan requerirán de escuelas, de hospitales, de universidades, y luego de lugares donde trabajar (empleo) y todo ello comporta el que la 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 Perú (y ello es válido para la mayoría de los países del área, si no para todos ) donde aún hay miles y miles de personas que no han alcanzado a cubrir su statu humano (mínimo de condiciones de vida), ésto es, donde aún quedan por satisfacer las necesidades primarias más elementales (individuales y colectivos), donde el nivel de acumulación alcanzado



aún no permite ni siquiera conceder empleo a todos sus ciudadanos, el drama el antagonismo (pares antagónicos principal y derivados) toma todo su profundo significado, toda su brutal vigencia.

No es difícil comprender que en tales circunstancias, todo incremento de la participación tiende a expresarse también en un incremento del consumo inmediato, realizado a expensas de la acumulación potencial.

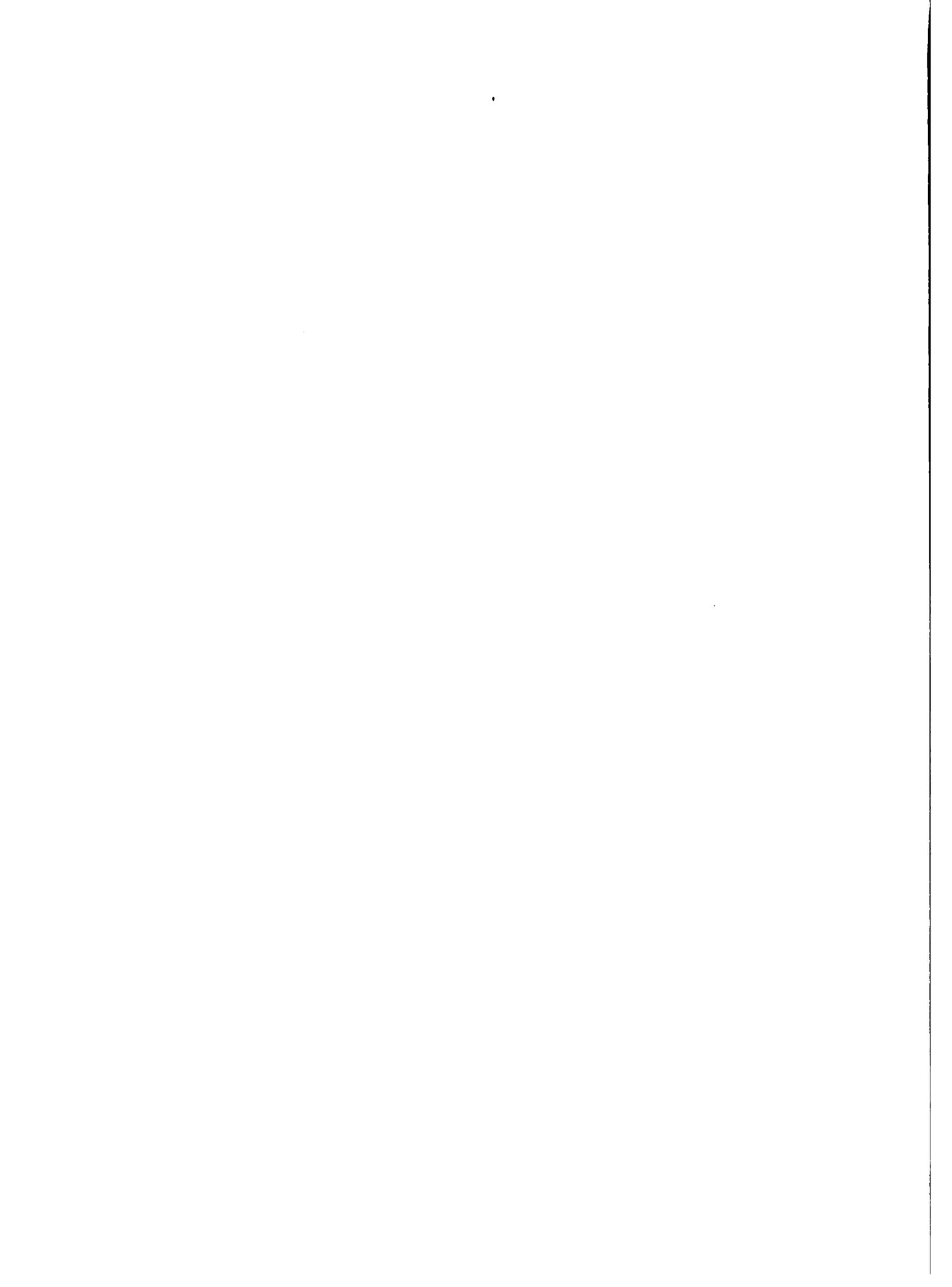
En la sociedad tradicional, eran los "propietarios" quienes garantizaban un nivel adecuado de acumulación (para sí y la reproducción del sistema), sustentado en su apropiación excluyente sobre los medios de producción y por tanto en su calidad de reguladores únicos e indiscutidos del para acumulación-consumo; desde luego, en base a la marginación de los trabajadores y a la comprensión de su consumo al mínimo necesario, es decir, al nivel del consumo esencial que permitiera la reproducción de la fuerza de trabajo o incluso a niveles inferiores, con evidente deterioro de ésta. Pero cuando el conjunto de los trabajadores accede, participa en la gestión de la empresa, se convierten en el sujeto regulador del par antagónico consumo-acumulación y dadas las condiciones históricas antes mencionadas tiende a desplazar el par a favor del consumo inmediato.

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 sub-empleados 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 para 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 de la que difícilmente pueden escapar. 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-sociedad 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 trastocar tal estado de cosas lo 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 ha impreso en los pueblos y sus hombres especificidades que obligan a tratamientos distintos.

A nuestro juicio, como latinoamericanos, como herederos de la patria grandes y que compartimos tanto una herencia común como un destino que a despecho de los que se esfuerzan por evitarlo o simplemente es 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 el hombre se "ubica" en un espacio menor común, 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 destina 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 pues pensará éste que nada asegura que el Estado revierta sobre su espacio más inmediato los recursos así captados que más bien los mismos puedan orientarse a otros lugares y a otros fines, que si bien pueden merecer una mayor prioridad real no serán percibidos como tal por falta de elementos de juicio adecuados para ponderar debidamente la situación planteada.

Es más fácil reconquistar la unidad entre el hombre y su sociedad cuando la compatibilización entre los intereses individuales y sociales, presentes y futuros tiende a obtener una respuesta visible a través de la práctica inmediata del productor-ciudadano que cuando, prescindiendo de éste se reenvía la superación del conflicto a niveles superestructurales. Es decir a ámbitos distantes y ajenos a la experiencia cotidiana del hombre "concreto". Por ello, confiamos en la autogestión como instrumento adecuado por humano y por eficiente, para conciliar y superar los conflictos que venimos estudiando, propios de la reproducción material de la vida. Autogestión integral del proceso, social y económico, que permita a los protagonistas decidir acerca del destino del producto y del excedente y saldar sus diferencias, en tanto hombres concretos, allí donde tales conflictos se generan, en el seno del acto productivo, sin relegarlos a otras esferas y delegarlos en otros organismos o grupos especializados.

Estimamos que la experiencia autogestionaria yugoslava ofrece al respecto aportes singulares que deberían merecer nuestra atención.



En el Perú, como respuesta a los problemas detectados en las cooperativas agrarias de producción desde el punto de vista de la relación consumo-acumulación, se introduce en la nueva forma empresarial de P.S. el concepto de "acumulación social" que da origen a un régimen económico financiero sumamente original a través del cual los EPS acumulan socialmente con la finalidad de generar nuevas empresas.



ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LAS EMPRESAS  
AGROPECUARIAS DE AUTOGESTION

Por Héctor Murcia\*

El contenido de la conferencia estuvo basada en la publicación "MURCIA, Héctor. Administración de Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria. IICA, San José, Costa Rica, 1979", misma que fue distribuida a cada uno de los participantes en el Seminario-Taller.

A continuación se presenta la introducción del texto mencionado.

Es necesario incluir a la administración de empresas agropecuarias dentro del conjunto de esfuerzos que se adelantan para lograr mejoramientos reales en los niveles de vida del hombre del campo, con el objetivo primordial de lograr verdaderos cambios que tengan en cuenta su papel como sujeto y objeto de los procesos de desarrollo.

Esta necesidad la ha sentido el autor de este libro y por ello ha tenido un constante deseo por hacer llegar el mensaje técnico a todos los integrantes del sector rural, por medio de libros y de otras publicaciones destinadas a presentar el concepto tradicional de la administración de las empresas agropecuarias, modificado al caso particular de América Latina. Estos aportes al caudal del conocimiento técnico, junto con los hechos por otros especialistas, reflejan una renovada intención por vincular la concepción científica al diario discurrir de la agricultura en todos sus niveles.

En este proceso de búsqueda se presentan las actuales formas asociativas de producción agropecuaria, unidades que surgen y se fortalecen con una gran amplitud en la región, como reflejo de una tendencia hacia el renacer de una conciencia de trabajo en forma colectiva, que es tan antigua como los mismos orígenes de las poblaciones autóctonas de esta parte del continente americano y con antecedentes más profundos que algunos de los sistemas de producción en forma individual.

La observación detallada de muchas de estas formas asociativas de producción, así como de gran cantidad de unidades de producción de otros tipos, revela que es muy generalizada la falta de aplicación de los principios y métodos administrativos, aún de los más sencillos, a los niveles específicos de estas unidades microeconómicas, hecho que repercute en forma negativa tanto en este ámbito como en el campo macroeconómico.

Esta falla y la carencia de publicaciones sobre el tema, han motivado al autor a dedicar sus esfuerzos hacia el estudio detallado de la empresa asociativa de producción en sus aspectos administrativos.

Está convencido que, en muchos de los casos, el origen del funcionamiento deficiente de las empresas agropecuarias no se puede encontrar únicamente dentro de sus propios linderos, sino que debe buscarse en las mismas

---

\* Director de la Oficina del IICA en San José, Costa Rica



deficiencias estructurales del sector y en el carácter y la calidad del apoyo que se brinda a las unidades de producción, por parte de las instituciones que lo conforman. Por consiguiente, todo este complejo de factores, de los cuales uno es el elemento administrativo, no debe perderse de vista al cooperar en cualquier forma en el mejor funcionamiento de todo tipo de unidad de producción y en este caso particular, de la del tipo asociativo.

La obra pretende servir como punto de apoyo de otros esfuerzos que tratan de ser cada vez más comprensibles por el nivel común de educación del campesino. Por lo tanto, no queda al autor el sabor de la satisfacción definitiva de sus anhelos en este sentido, pero sí la constante motivación por plasmar en publicaciones futuras la orientación específica del mensaje técnico hacia estos niveles, tomando como núcleo básico la presente.

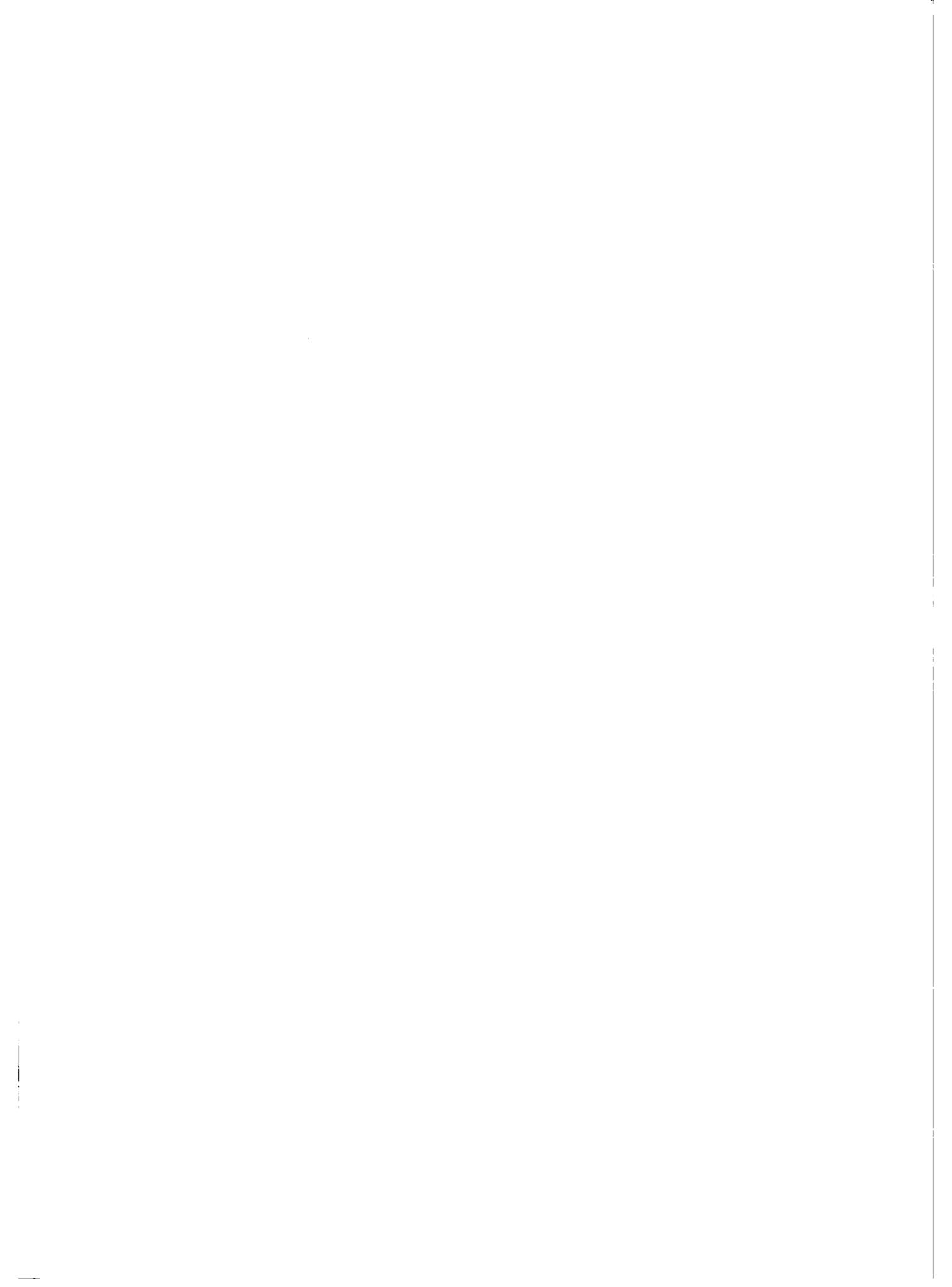
Aunque este texto se dirige principalmente hacia la forma asociativa de producción agropecuaria, la concepción universal que se le ha tratado de imprimir a la obra dentro de un marco humanista hace que también puedan dirigirse sus enfoques hacia los sistemas individuales de producción u otros tipos de unidades. Estos enfoques, sin embargo, deben ser hechos dentro del principio básico de pretender que se busque no únicamente la mayor obtención de beneficios dentro de un marco estrictamente físico, técnico y económico, sino también dentro del campo social, objetivo que muchas veces se deja de lado dentro de los enfoques tradicionales de esta ciencia de la administración de empresas agropecuarias.

El texto se divide en cuatro temas principales, que comprenden en su totalidad diez capítulos.

El primer tema se refiere al concepto de la empresa asociativa de producción y al análisis de su problemática administrativa, en un esfuerzo por hacer una caracterización de esta forma de producción y enfatizar la necesidad de adaptar los conceptos clásicos de la administración de empresas agropecuarias hacia este tipo de formas productivas, dadas sus características particulares.

El segundo tema se relaciona con el diagnóstico para la planificación de la empresa asociativa de producción, con el propósito de definir las etapas básicas que debe contemplar este proceso en este tipo de unidades productivas, tanto a nivel de la empresa, como en relación con el medio dentro del cual se desenvuelve. Por lo tanto, además de los elementos indispensables que deben incluirse dentro de un diagnóstico integral, se hace énfasis en la necesidad de entender la razón de llevar una contabilidad funcional y organizada a nivel de la empresa, y se concluye mostrando un marco global para realizar estudios sobre las formas asociativas de producción, de acuerdo con diferentes experiencias obtenidas en investigaciones que se han dirigido y asesorado para comprobar la viabilidad de su ejecución.

En el tercer tema se presentan los criterios y métodos más sencillos que deben tenerse en cuenta para la planificación de la empresa asociativa de producción. Al igual que se plantean criterios físicos, como el del tamaño apropiado de la empresa y las relaciones adecuadas entre sus usos actuales y sus condiciones potenciales, se indican esquemas funcionales para



la planificación económica de la misma, a partir de sus técnicas más sencillas y se señalan métodos para la planificación de uno de los más importantes elementos dentro de un objetivo social definido, como es el del uso adecuado de las disponibilidades de mano de obra. Se concluye este tema con la presentación de varios planteamientos sobre la manera de realizar estudios de casos en unidades de producción de tipo asociativo o individual, cuyo único fin es el de ilustrar la necesidad de considerar múltiples aspectos en el análisis diagnóstico y planificación de cualquier empresa agropecuaria, con lo cual se ejemplifica también el capítulo final del tema de diagnóstico y se encierra globalmente este tema de planificación.

En el cuarto tema se indican las sugerencias, experiencias y ejemplos más importantes desarrollados por el autor para el fomento de las actividades de capacitación en administración de empresas asociativas de producción agropecuaria. Este tema puede servir como referencia para el adelanto de acciones similares en otras latitudes, tanto en el campo docente a elevado nivel académico como en las labores de capacitación, investigación y extensión hacia los agricultores.

El texto concluye, finalmente, con la presentación de varios anexos que contribuyen a ilustrar el tratamiento de temas particulares contemplados dentro de la obra, con experiencias específicas desarrolladas en varios países latinoamericanos.

La mayoría de los temas tratados dentro del texto proviene de experiencias en las cuales ha intervenido directa o indirectamente el autor y que han sido comprobadas en la práctica, tanto en investigaciones desarrolladas dentro de sus actividades en el IICA, como por medio de labores compartidas con estudiantes y participantes en varios cursos y estudios que ha dirigido sobre el tema. Por lo tanto, el valor principal de la misma radica en la casi total originalidad de su procedencia, en el deseo de aportar experiencias frescas y renovadas al acervo técnico de este campo particular.

Nada más grato sería saber que el trabajo ha contribuido a fomentar el estudio de la administración de formas asociativas de producción agropecuaria con mayor amplitud, teniendo en cuenta que se seguirá hablando durante mucho tiempo en el futuro sobre estos tipos de unidades de producción como se ha hecho desde varios siglos atrás y que la principal satisfacción que podría quedar a quien esto escribe es la de saber que ha aportado nuevos elementos de juicio a los procesos de desarrollo rural en las Américas, que sirvan para dar apoyo a las múltiples y complejas labores que aún permanecen sin realización.



LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS DE AUTOGESTION Y EL REORDENAMIENTO TERRITORIAL:  
UN ENFOQUE ECONOMICO  
(IDEAS A DISCUSION)

Por: Claudio Tona\*

I. CONDICIONES DE FORMACION

- 1.1 Rigidez en la estructura social caracterizada por una concentración de riqueza (poder);
- 1.2 La forma como se genera el producto y las relaciones entre el factor humano tiende a consolidar la estructura prevaleciente.

II REACCION DE CAMBIO

- 2.1 Necesidad de una sociedad más justa, sin privilegios ni discriminaciones que facilite un desarrollo rural acelerado y contínuo;
- 2.2 Se plantea un cambio en los patrones o modos prevalecientes y una deliberada y real política de promoción humana.

III. CONDICION BASICA OPERATIVA

- 3.1 Firme voluntad de cambio de los patrones o modos y la acción deliberada (planes);
- 3.2 Real dotación e integración de insumos no convencionales. Eficiencia, Coordinación Institucional;
- 3.3 Articulación intersectorial que derive acciones integradas para consolidar cambios. No existe un sector cerrado;
- 3.4 Reflexión crítica de la realidad de los sujetos y objetos del cambio. Organización y participación.

IV. RESULTADOS ESPERADOS

- 4.1 Reordenamiento rural en una nueva estructura productiva articulada regional, sectorial e intersectorial;
- 4.2 Nueva estructura productiva fundamentada en la eficiencia técnica y eficiencia económica;
- 4.3 Generalización y consolidación de las Condiciones Básicas Operativas.

---

\* Especialista en Desarrollo Regional del IICA-Guatemala



## V. OBSERVACIONES COMPLEMENTARIAS

- 5.1 Importancia fundamental del sistema de tenencia;
- 5.2 En estos tipos de cambio ha habido una disyuntiva generalizante entre tipos de tenencia individual y colectiva (Cooperativas, empresas comunitarias, etc.)

## VI. PROPOSITOS DE LAS EMPRESAS COLECTIVAS

- 6.1 Acelera procesos de afectación y/o adjudicación de tierras;
- 6.2 Facilita la organización, manteniendo eficiencia técnica y eficiencia económica respecto a la totalidad del sistema;
- 6.3 Ventajas en la consecución y aprovechamiento de insumos no convencionales;
- 6.4 Propicia entre los miembros un sentimiento de solidaridad y posibilita aquel de clase, permitiendo conectar los "beneficios" de la gestión con el mejoramiento del grupo familiar y de la comunidad;
- 6.5 Posibilidades que se generen organizaciones intermedias de segundo grado y otras, que sean capaces de implantar centros educativos, industrias derivadas del proceso de producción primaria que dinamicen y modernicen el medio rural obteniendo el apoyo de otros sectores económicos.

## VII. ALGUNAS CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS COLECTIVAS (AUTOGESTIONARIAS)

- 7.1 Se basa en una activa participación de los trabajadores en el manejo, administración de la empresa, de acuerdo a los principios de equidad y democracia y el elemento aglutinador es el trabajo;
- 7.2 Todos los participantes de una empresa autogestionaria participan en los ingresos o pérdidas después de haber deducido los costos de operación. Los ingresos son distribuidos de acuerdo al trabajo aportado por los participantes;
- 7.3 La propiedad por esencia, tal como la conocemos, deja de ser los medios de producción son de propiedad del grupo o de la sociedad\*

---

\* Mejoras y equipo de propiedad del grupo. La tierra del Estado en usufructo permanente.



Los trabajadores tienen el usufructo de los medios de producción con responsabilidades específicas y especialmente si no a incrementar, a mantener el valor real de éstos.

- 7.4 La empresa autogestionaria, puede operar en una economía de mercado, descentralizada en la toma de decisiones, y sin embargo, con posibilidades de que se autoajuste a las orientaciones del sistema nacional y sectorial de planificación. Su relación con el Estado no desaparece sino que se profundiza indirectamente vía servicios productivos, crédito, impuestos, etc.

#### VIII. OBSERVACION COMPLEMENTARIA

- 8.1 La denominación de empresas colectivas es un nombre genérico, las empresas colectivas no constituyen un modelo propio del sistema capitalista ni socialista.

#### IX. TIPOLOGIA (Primera Aproximación)

Se pueden distinguir cuatro tipos de explotaciones colectivas:

- 9.1 Empresas colectivas creadas por criterios esencialmente ideológicos, en las que se pone un gran valor en lo no económico que en los objetivos económicos;

Comunas religiosas, personas que rechazan la civilización contemporánea industrial con su sistema de valores grupos que creen en una particular misión de su nación, clase o raza, etc.

Todas estas empresas colectivas tienen algo en común: todas ellas han sido creadas para alcanzar objetivos ideológicos, sin embargo, dicha motivación no excluye la posibilidad de alcanzar espectaculares resultados económicos, Ej. Kibutz, Hutterian Colony.

- 9.2 Empresas colectivas creadas por familias de trabajadores sin tierra que fueron capaces de adquirir la tierra pero que no empezaron individualmente en granjas familiares.

Este segundo tipo incluye aquellas empresas colectivas creadas por colonizadores en nuevas áreas que requieren sustanciales inversiones iniciales, como infraestructura de comunicación, riego, etc. antes de ser efectivamente utilizadas.

Las inversiones requeridas exceden los recursos de una familia, o simplemente, que la envergadura de los problemas, únicamente pueden solventarse con la acción del grupo.

Trabajadores que reciben la tierra en dicha situación no les queda más alternativa que agruparse.



Lo que es común para estos grupos es que han sido creados por trabajadores sin tierra, que no han tenido experiencia o muy poca en el trabajo de granjas individuales o minifundio. Ellos pueden o no creer en una ideología específica pero se encuentran en una situación en que les resulta menos difícil la empresa colectiva.

Empresas colectivas organizadas por gobiernos con objeto de alcanzar metas socioeconómicas.

Estas empresas no han sido creadas espontáneamente, sino que han sido creadas por el gobierno. Los campesinos pueden o no estar de acuerdo con la "colectivización". La razón de la colectivización es lograr metas del desarrollo nacional. Gobiernos que no tienen los medios para lograr una industrialización rápida, no les queda otra alternativa que extraer los excedentes para la industrialización de las habilidades productivas de los campesinos organizados. La colectivización provee algunas medidas de control sobre la producción de consumo y precios. Todo ésto facilita el uso de grandes mesas de fuerza de trabajo relativamente barata para el desarrollo de la industria e infraestructura, al mismo tiempo que facilita los medios administrativos y de control.

En algunos países las razones de la colectivización fueron diferentes. La falta de mano de obra fue la mayor motivación para la organización de grandes unidades colectivas de producción.

- 9.4 Empresas agrícolas colectivas organizadas por agricultores con el objeto de obtener las ventajas de las grandes operaciones (bajos costos de producción, mejor uso de la tierra, mano de obra y capital) y en consecuencia, considerables beneficios económicos.

Este tipo de empresa se implementa en aquellos lugares donde existe un mercado de competencia. Por ciertos procesos de altos costos indivisible tecnología, etc., es mucho más económico adoptar este tipo de gran empresa que pequeñas explotaciones. Empresarios juntan sus recursos de capital, tierra y mano de obra con el objeto de producir barato y obtener grandes beneficios en el mercado.

#### OBSERVACIONES

- a) En algunos países pueden darse todos estos tipos de empresa colectiva;
- b) Los tipos mencionados son ideales: en realidad existe muchísimas razones para la implementación de este tipo de organizaciones. Lo que se ha hecho es caracterizar el factor dominante;



c) La utilidad de esta tipología se deriva de que es casi imposible analizar las diferencias organizacionales o las consecuencias económicas o sociales de las empresas colectivas sin tomar en consideración los objetivos que se persiguen;

Los criterios de análisis económicos de una empresa agrícola colectiva quedarían relegados si dicha organización ha sido creada con el objeto de alcanzar objetivos de carácter religioso, moral, etc.

Los principios de organización de los Kolkhozes pueden ser considerados absurdos en una economía de planificación no centralizada. Sin embargo, ésto no se ve tan absurdo si se reconoce que el Kolkhoz es una forma que responde al objetivo de extracción de excedentes de la agricultura para la expansión industrial.

d) El análisis económico por sí solo, no es capaz de explicar enteramente el funcionamiento de un sistema de empresas agropecuarias colectivas, debido a que éste varía en correspondencia con los objetivos de dicha organización. En cada tipo se encuentran diferentes modos de organización, diferentes tipos de conflictos; diferentes problemas por solucionar; diferentes criterios de éxito, diferentes modos de relaciones interpersonales y diferentes perspectivas para el futuro.

## X. COLECTIVAS Y COMUNIDAD RURAL

10.1 La empresa no es una isla y presenta la posibilidad de generar empresas de segundo grado. Se impacta el medio e induce a la modernización.

10.2 Este accionar en el medio puede tener relevancia en el poder de decisión de la comunidad rural. Pasa de lo técnico o lo concreto a lo ideológico.

## XI. COMPETENCIA ENTRE LAS NUEVAS IDEAS Y LAS VIEJAS IDEAS (Vicios artesanales)

Existen posibilidades de que las características y propósitos de este tipo de empresa sea distorsionados por el medio o mercado y que los resultados a nivel de comunidad en general no se logren.



TEMATICA A DISCUTIR Y PRODUCTO DE MESAS DE TRABAJO

CHARLA 1. "AUTOGESTION, COOPERATIVISMO Y DESARROLLO AGROPECUARIO"

PLENARIA DEL DIA

Tema: Universalidad de la Cooperación

MESA "A"

La cooperación es una consecuencia del proceso evolutivo del hombre. Esta se ha ido acentuando a medida que el proceso de producción se ha vuelto más interactivo. La división del trabajo ha demostrado que el rendimiento de cada individuo puede verse aumentado concomitantemente con el nivel tecnológico desarrollado. Lo anterior da como resultado una mayor dependencia del hombre del resto de individuos de la sociedad.

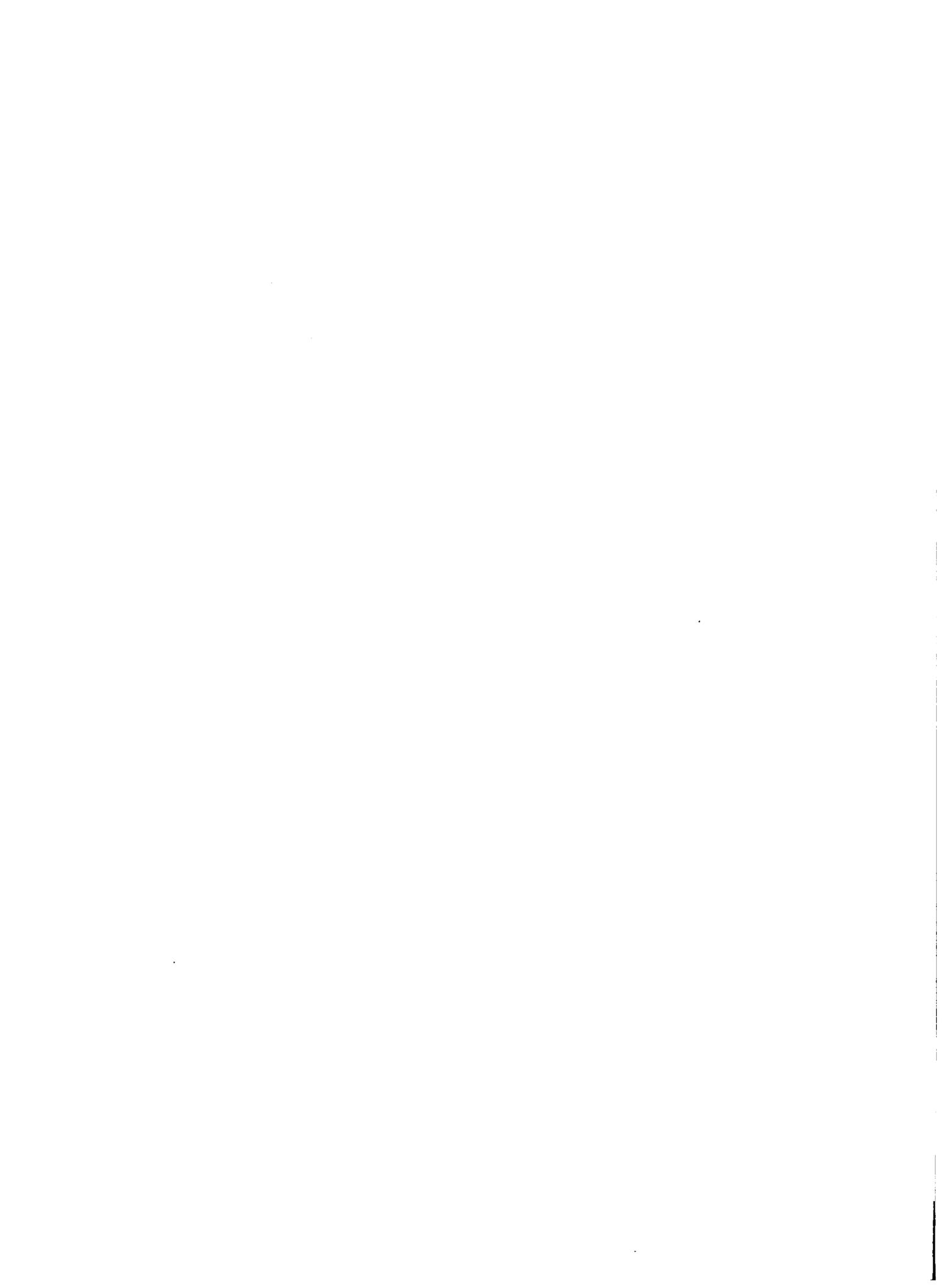
MESA "B"

Con el desarrollo de los diferentes momentos históricos de las sociedades no puede decirse que el contenido de la categoría cooperación ha sido la misma. No puede decirse que haya existido cooperación tal como la conocemos, en las sociedades primitivas sino en forma muy limitada en comparación con las organizaciones cooperativas que se dieron ante el surgimiento de la revolución industrial, en donde se connotó la participación del trabajador como elemento integrante en este tipo de organizaciones.

No tiene sentido comparar o ejemplificar el contenido del concepto cooperación, con la cooperación instintiva, o biológica que se da en las especies vegetales o animales, dado que, el significado mismo es atinente al desarrollo de las organizaciones humanas.

MESA "C"

En el desarrollo histórico de la sociedad se han dado diferentes manifestaciones de cooperación, por lo que hemos de señalar que los Mayas, Quekchíes, y otros, son ejemplos clásicos de esa cooperación en sus sistemas de producción. Por lo tanto, se puede decir que el hombre ha encontrado como base fundamental del desarrollo, la cooperación, siendo ésto, lo que ha universalizado el término, ya que el individualismo tan solo ha conllevado, entre otras cosas, y en algunos casos, a un simple crecimiento económico. La cooperación debe ser orientada a organizar la participación de toda la sociedad logrando así un desarrollo integral del hombre. Para que este desarrollo sea efectivo deberá



basarse en las experiencias concretas permitiendo identificar necesidades de capacitación para la toma de decisiones y aquellas relativas a los aspectos económicos y sociales de los diferentes grupos.

**Tema 2: Distorsiones del modelo cooperativo agrario de servicios**

**MESA "A"**

Se producen distorsiones en los siguientes aspectos:

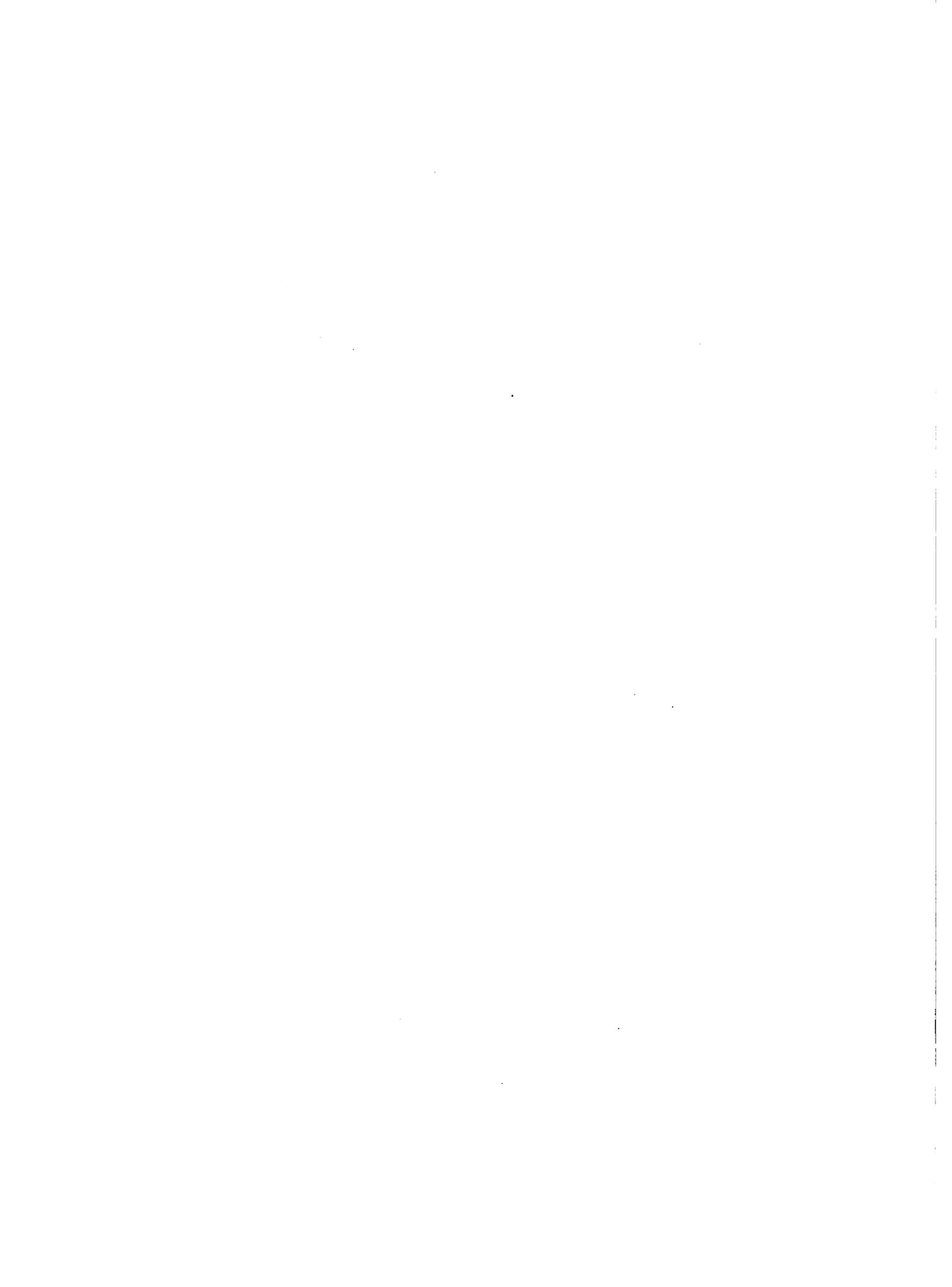
- a) En la toma de decisiones
  - El empleo de asalariados en las unidades productivas y en las de servicios contradice los principios de democracia y equidad;
  - Las desigualdades socio-económicas prevalecen en las unidades de producción y servicios;
- b) En la distribución de excedentes:
  - Existe generación de utilidad y salario en las unidades productivas y de servicios
  - Prevalece el factor capital en la toma de decisiones.

**MESA "B"**

Se entiende por cooperativa un conjunto de personas que se unen para formar una empresa básicamente de producción que cumpla con fines sociales. En este sentido, la cooperativa debe relacionarse con las necesidades de los asociados: a más necesidad mayor cooperación.

Los principales rasgos que definen al movimiento cooperativo en Guatemala son:

1. Las cooperativas han sido la mayoría de las veces impulsadas por el Estado y pocas veces han sido a iniciativa de asociados;
2. El impulso de esta política a veces ha carecido del conocimiento de la situación del campesino y de la región;
3. El ambiente político en que está inmerso el movimiento cooperativo influye en su desarrollo en forma decisiva;
4. La política nacional ha interferido en el desarrollo cooperativista sin encontrar en éste ningún planteamiento propio;
5. Existen factores que se pueden calificar de internos que han limitado el desarrollo del movimiento cooperativo entre los que están la falta de una política cooperativa de integración;



6. Existe desconfianza en la capacidad de aprendizaje del campesino;
7. Se ha distorsionado el movimiento cooperativista con el sobre-paternalismo. El ambiente no es propicio para una vigorización interna de las cooperativas;
8. En las cooperativas creadas, la capacidad y el deseo empresarial de unos ha ganado terreno sobre la no participación de los demás. En la mayoría de los casos, el egocentrismo ha sustituido el desarrollo de la cooperativa. Sin embargo, el movimiento ha confrontado problemas que ponen en peligro su importancia como alternativa de solución al subdesarrollo rural. Los problemas se resumen así:
  - a) Limitación de tipo estructural (Crédito, precios, tierra, etc.);
  - b) Limitación de tipo organizacional (rivalidad interinstitucional o entre asociaciones cooperativas de primero y segundo grado);
  - c) Limitación de tipo educacional (escasa capacidad gerencial, desconocimiento de lo que es cooperativismo, corrupción);
  - d) Limitaciones institucionales (Manipulación del movimiento cooperativista por parte de grupos exógenos, lo que limita su autonomía);
  - e) Escasa capacidad de negociación y de decisión en los problemas de la economía nacional;
  - f) Marco legal restringido;
  - g) Limitación de la infraestructura social básica (carreteras, hospitales, instalaciones para almacenar productos, etc.)

Por todo lo anterior, se puede afirmar que los objetivos del cooperativismo deben establecerse de acuerdo a necesidades sentidas. Por otro lado, el desarrollo del cooperativismo debe hacerse a nivel de empresa de mayor escala económica, teniéndose que difundir el verdadero conocimiento del Cooperativismo como una práctica impulsora de la democracia y como instrumento básico para el desarrollo rural integral del país.



MESA "C"

Existe distorsiones principalmente en los principios de participación, democracia y equidad, en la toma de decisiones y en la distribución de excedentes. Fundamentalmente en las unidades de producción y en las de servicios.

Lo deseable sería que también las unidades productivas de servicios se organizarán en cooperativas. Quedando estas últimas como organizaciones de segundo grado.

Tema 3: Factores que inciden en determinar desigualdades entre dos empresas cooperativas de producción agraria

MESA "A"

Entre los principales factores que inciden en determinar las desigualdades entre cooperativas pueden mencionarse:

1. Grado de complejidad y monto del capital incorporado a a cada cooperativa;
2. Las economías externas que se presenten ante cada empresa;
3. Calidad y cantidad de los recursos naturales;
4. Conformación sociológica del grupo asociado;
5. Tipo de explotación productiva;
6. Capacidad administrativa.

MESA "B"

Ver producto generado para la primera temática a discutir.

MESA "C"

A manera de complemento se ha considerado como factores que inciden en las desigualdades entre cooperativas:

1. Localización y eficiencia de mercado;
2. Factores naturales.

Todo programa de fomento o de promoción deberá considerar detalladamente los factores mencionados, de lo contrario, habría el peligro de propiciar un movimiento cooperativo sin una adecuada



estructura de iniciación que propicie posibles y futuras distorsiones en su desarrollo.

Tema 4: Compatibilización del par antagónico: participación y acumulación, sin sacrificar al individuo

#### MESA "A"

Se deberá orientar la educación hacia valores éticos en el individuo que sean consecuentes con las necesidades colectivas de tipo social. A medida que se va generalizando el progreso económico y social se pueden practicar tipos de provisiones capaces de controlar posibles surgimientos de necesidades individuales artificiales provenientes de patrones de consumo no deseables que pueden desviar la asignación de los recursos a inversiones también no deseables y que refuercen dichos patrones de consumo. El sistema de planificación tiene un papel muy importante que desempeñar en la solución de ese par antagónico. El par antagónico se ve con más relación entre necesidades superfluas y consumo presente vs. ahorro-inversión y no entre acumulación-participación.

#### MESA "B"

Ver producto generado para la primera temática a discutir.

#### MESA "C"

La compatibilización del par antagónico puede llevarse a cabo con menos dificultad a través de una organización económica de cooperación bajo principios autogestionarios que permita al hombre tomar las decisiones democráticamente y con conciencia colectiva. La acumulación de capital para el futuro sería una prioridad permanente en dicho tipo de organización.

### PLENARIA GENERAL

Tema 1: Universalidad de la cooperación

- a) La cooperación ha venido evolucionando a través del tiempo, por lo que puede caracterizarse como un proceso histórico. La cooperación es una consecuencia del proceso evolutivo del hombre el cual va íntimamente relacionado con el proceso histórico de la producción. Esto lleva a enfatizar que la cooperación guarda una relación estrecha con la "División de Trabajo";



- b) La cooperación como elemento de desarrollo socio-económico es atingente única y exclusivamente al hombre;
- c) La cooperación entre los hombres y grupos es base fundamental del desarrollo y éste le da carácter universal. El individualismo tan solo lleva al crecimiento económico y no a un desarrollo integral de la sociedad;
- d) Se considera también, que el incremento de la población ha venido a incidir indirectamente para que se acentúe la cooperación.
- e) La cooperación es una forma de "desmarginalización";
- f) El concepto de cooperación no debe verse como una forma simplista de simple ayuda casual y/o eventual o ética sino como instrumento para planear el futuro en una sociedad determinada en la búsqueda del desarrollo;
- g) La cooperación debe ser orientada hacia armonizar la participación de toda la sociedad logrando así un desarrollo integral del hombre.
- h) Para que el desarrollo sea efectivo deberá basarse en las experiencias particulares y concretas de la realidad;
- j) La cooperación debe verse como un modelo de producción secundario.

**Tema 2: Distorsiones del modelo cooperativo agrario de servicios**

Desde el punto de vista normativo, la participación y equidad en la gestión y excedentes es un aspecto central de las empresas asociativas. En el caso de cooperativas de productores agrícolas que se agrupan para formar una cooperativa de servicios, se podría decir que, en el área de la producción el deseable esquema no se presenta. Sin embargo, puede sugerirse que un tipo de cooperativa de servicios integrada por pequeños agricultores en la que el empleo de mano de obra asalariada sea mínimo, el esquema es pertinente y podría representar una primera forma de empresa asociativa, siempre y cuando esta cooperativa de servicios sea manejada por los mismos pequeños productores y no personal asalariado ajeno a la cooperativa. El caso ideal sería que esta cooperativa de servicios fuera una organización de segundo grado de un grupo asociativo de producción en que algunos de los mismos miembros fuesen los que manejaran directamente dicha cooperativa de servicios.

**Tema 3: Factores que inciden en determinar desigualdades entre dos empresas cooperativas de producción agraria**

- a) Tamaño de la explotación: número de miembros asociados, extensión y calidad territorial; grado de capitalización;



- b) Nivel de conocimientos de sus miembros en relación a los aspectos técnicos de la producción y administración;
- c) Externalidades: Infraestructura, localización en relación de los mercados y centros de servicios;
- d) Economías de las grandes compras y ventas. Esto se relaciona con el tamaño de operaciones de la empresa;
- e) Diferente composición orgánica del capital;
- f) Orientación de la producción para consumo nacional o para la exportación;
- g) Calidad de los recursos naturales: (clases de suelos, posibilidades de riego, etc.)
- h) Nivel de conciencia generada por el grupo en el sentido de interiorizar los objetivos de la empresa y de su aporte a la comunidad en que se localiza la empresa;
- i) Conformación sociológica del grupo.

**Tema 4: Compatibilización del par antagónico: acumulación y participación sin sacrificar al hombre**

Del análisis se concluye que los antagonismos se presentan de la siguiente manera:

1. Consumo individual vs. consumo social
2. Necesidades presentes vs. necesidades futuras

El consumismo puede incidir negativamente en los patrones de consumo individual induciendo a que buena parte del ingreso generado se asigne a satisfacer necesidades artificialmente creadas mediante el consumo de bienes suntuarios o no necesarios. Este excedente mal utilizado resta la disponibilidad de recursos para, por un lado, ampliar la oferta y calidad de servicios sociales (educación, salud, etc.) y a su vez restringe el proceso de capitalización que incidirá en la satisfacción de las necesidades futuras y la ampliación y modernización de la capacidad productiva.

En la alternativa entre ahorrar y consumir se presenta la necesidad de generar el excedente económico que permita un nivel de vida de austeridad en el presente conforme a la realidad del país, para luego capitalizar en función de mejorar sostenidamente dicho consumo en el futuro para todos los sectores sociales. La planificación nacional y de las empresas



asociativas deben tener como principio lo anteriormente mencionado. Es casi imposible no sacrificar al hombre si éste ha estado inmerso en una situación de consumismo. Los valores presentes son muy importantes en este aspecto.

El espíritu de solidaridad y la posibilidad de una eficiente asignación de recursos en las empresas asociativas de autogestión agrícola pueden inducir una solución, por lo menos entre los asociados, que compatibilice los pares antagónicos mencionados anteriormente. Estas empresas pueden convertirse en un medio de aliviar las tensiones sociales que se manifiestan en violencia en todas sus manifestaciones ya que también es violencia la desnutrición, el analfabetismo, la mortalidad infantil que tanto afectan a esta sociedad presente.

Es motivo de reflexión que los países como éste, identificados como "subdesarrollados" o en "vías de desarrollo" son más bien países "contenidos" es decir que fuerzas dominantes tanto externas como internas obstaculizan el desarrollo de las potencialidades de la mayoría de los integrantes de la sociedad. Las empresas asociativas de autogestión posibilitan el desarrollo de las potencialidades del individuo.



CHARLA 2. "ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS DE AUTOGESTION"

PLENARIA DEL DIA

Tema 1: Papel de la empresa asociativa de producción agropecuaria en los procesos de desarrollo rural de Guatemala (apoyo institucional, vinculación a la planificación nacional, etc.)

MESA "A"

La dimensión y el grado de consolidación del movimiento cooperativo agropecuario en el país no ha respondido como lo esperado a las exigencias del desarrollo nacional. El apoyo institucional, si bien ha encaminado esfuerzos a fortalecer el movimiento cooperativo en el país, no ha podido impulsarlo tal como se plantea a manera de intención en los planes de desarrollo. No se cuenta con una política concreta que oriente las acciones interinstitucionales y de planes operativos que defina claramente los diferentes roles y acciones de las instituciones. No existen mecanismos de evaluación y seguimiento de resultados de las intenciones de los planes de desarrollo con respecto al movimiento cooperativo.

MESA "B"

La existencia de empresas asociativas de autogestión en el agro permitirían optimizar la asignación de recursos y posibilitaría el desarrollo de una verdadera promoción humana. Sin embargo, se puede mencionar que uno de los serios obstáculos que presenta el desarrollo de este tipo de empresas son las deficiencias en la distribución de los recursos naturales tanto en cantidad como en calidad.

La legislación como los recursos que se asignan para el desarrollo de un sector dinámico cooperativo no responden a las verdaderas necesidades de ese sector.

Al considerar todas estas deficiencias, puede decirse que no se han aprovechado al máximo las ventajas socio-económicas de contar con empresas asociativas de autogestión que contribuyan al desarrollo del país. Se necesita una revisión acuciosa de todas las experiencias logradas, en sus diferentes aspectos para retomar el rubro e implementar las medidas correctivas pertinentes.

MESA "C"

El movimiento cooperativo, si bien está adquiriendo una modesta importancia en el desarrollo agropecuario, mas bien se ha quedado como una alternativa beneficiosa que no ha tenido una apropiada difusión. El movimiento se desarrolla con grandes dificultades en un ámbito bastante cerrado que no permite generar su propia dinámica y obtener niveles de



participación más significativos. Su aporte al desarrollo podría ser mucho más sustancial de lo que es en la actualidad.

Tema 2: Aplicabilidad de los conceptos integrales o características mínimas de la 'empresa agropecuaria' a las explotaciones de Guatemala

### MESA "A"

Se entiende como característica mínima los siguientes elementos:

1. Optima utilización de los factores productivos desde un punto de vista técnico y físico;
2. Generación de un excedente económico que contribuya al proceso de desarrollo e invertir en el avance de la empresa manteniendo su productividad y en general que se obtenga una eficiencia económica;
3. Que mejore las condiciones de vida del productor, de su familia y de las personas que integran la empresa. Generación de mano de obra y equitativa distribución de ingresos.
4. Que exista participación efectiva en el proceso de la toma de decisiones que atañen a la empresa;
5. Fuente de unidad de información relacionada con el sector agropecuario y base para la formulación de políticas dirigidas a mejorar la situación del sector rural;
6. Definición del estatus jurídico de derechos y obligaciones y tenencia de la propiedad.

Si comparamos con lo anterior la realidad de las diferentes empresas en Guatemala, principalmente aquellas de carácter cooperativo no se puede decir que cumplen con todas estas características.

La mala utilización de la tierra, la deficiente administración de las empresas y asignación de los recursos hacen que la mayoría de estas empresas se alejen del modelo expuesto. Algunas empresas de carácter comercial se acercan más al esquema que aquellos latifundios o grupos cooperativos deficientemente consolidados.

### MESA "B"

La planificación de los procesos de formación de este tipos de empresas no contemplan aquellas pautas que orienten a que las empresas se constituyan en función de estos requisitos mínimos. No existen



criterios definidos con respecto a modelos normativos de caracterización de empresas, de allí que la realidad presente deficiencias respecto a estos modelos. El minifundio y el latifundio son aquellos tipos de explotaciones que mas se alejan de las características mínimas de "empresa agropecuaria".

#### MESA "C"

Los principios son una orientación para el análisis, sin embargo, la realidad presenta sus propias connotaciones y hace que la caracterización de las empresas sea mucho más complicado que lo que aparentemente es. Sin embargo, las empresas que teóricamente pudieran con mayor facilidad acercarse a los principios mínimos con aquellas explotaciones comerciales familiares y las empresas asociativas.

#### Tema 3: Grado de utilización de los principios administrativos en las empresas agropecuarias de Guatemala

#### MESA "A"

Difícilmente podría encontrarse en Guatemala con explotaciones que se manejen de acuerdo a los principios administrativos.

Sin embargo, podría decirse que algunas explotaciones comerciales y orientadas a la exportación se acercan más a una situación deseable. En el sector cooperativo, la mayoría de las unidades de base, de carácter sub-familiar, difícilmente podría encontrarse una explotación bien administrada. En el latifundio por definición, no se aplican los principios.

#### MESA "B"

En Guatemala existen muy pocas explotaciones agrícolas en las que se aplican los principios administrativos. Principalmente, el reconocimiento de técnicas administrativas ha sido uno de los problemas que mas ha incidido en el desarrollo de las cooperativas, no siendo tan problemático para las organizaciones de segundo grado. Lo anterior, es comprensible dado a que el movimiento cooperativo ha involucrado aquel tipo de empresa que históricamente ha mantenido desventaja económica, de calidad de recursos, etc. Por otro lado, la asistencia en educación administrativa no ha respondido a las exigencias de las necesidades de dicho movimiento.

#### MESA "C"

Se considera que todos estos aspectos deficitarios del movimiento cooperativo, como la administración, mercadeo, etc. no son sino reflejo del grado de ausencia institucional y de no existir una política clara



con respecto a la cuestión de la tierra en todo el país. Se tiene como ejemplo que las cooperativas de FEDECOVERA que tienen una extensión territorial de 640 km<sup>2</sup> sólo se cultivan un 5% de dicha extensión. La ausencia de una política clara con respecto a la cuestión agraria en el país hace que tampoco exista un programa técnico de capacitación que haga frente a los problemas administrativos, mercadeo, alfabetización, etc. a maner que el problema se afronte en su integralidad y de una manera interinstitucional.

Tema b: Sugerencias para desarrollo actividades sobre capacitación administrativa para empresas asociativas de producción agropecuaria de autogestión

#### MESA "A"

Se deberá partir de revisar todos los diagnósticos que al respecto se ha elaborado por las instituciones relacionadas con el tema. Se tiene conocimiento que existen varios documentos y se han llevado a cabo varios eventos para detectar los diferentes componentes para programas integrados de capacitación. INTECAP deberá tomar el liderazgo en estatarea e integrar los grupos de trabajo necesarios para que se evalúen los diferentes planes y programas existentes, para luego detectar las necesidades. El equipo de trabajo deberá darle participación a las representaciones campesinas.

#### MESA "B"

Se deberá partir de un análisis de la situación del movimiento cooperativo y otras empresas colectivas. En especial se recomienda que la SG del CNPE continúe con el estudio, evalúe y dé seguimiento al "Estudio/Programa del Movimiento Cooperativo de Guatemala (set. 1976)". La mejor forma de capacitar al cooperativista es darle participación en la gestión y toma de decisiones de su empresa. Se aprende haciendo. Siempre es necesario que cuente con apoyo del sector público o con las organizaciones de segundo grado.

Los planes educativos nacionales deberán contemplar aspectos relacionados con los principios y normas cooperativas inculcando a los jóvenes los valores de la cooperación. Esto podría hacerse a nivel básico y carreras técnicas intermedias.

#### MESA "C"

Se deberá fortalecer y desarrollar actividades que promuevan la cooperación y deberán incluirse dentro de los programas aquellos componentes relacionados con los "principios administrativos con participación del grupo en la toma de decisiones"

El sector cooperativo deberá tener participación en la formulación de los programas de capacitación de desarrollar las instituciones



públicas relacionadas con dicha función. Un programa nacional de enseñanza cooperativa (enfaticando en los aspectos de organización y administración) deberá ser contemplado en el próximo plan quinquenal de desarrollo. La formulación de dicho programa deberá ser de carácter interinstitucional con participación de las Federaciones y representaciones de cooperativas. El objetivo de los programas no basta que consideren la transmisión de conocimientos técnicos sino que deberán perseguir el desarrollo de una actitud crítica que permita al asociado analizar profunda y correctamente sus problemas para así aplicar la técnica en su solución. Los principios de organización, unidad y administración podrán ser las bases de dichos programas.

### PLENARIA GENERAL

Tema 1: Papel de las empresas agropecuarias en los procesos de desarrollo rural de Guatemala

- a) Falta de definición de un modelo de cooperativas o de empresas asociativas de producción agropecuaria que hagan partícipe activo a los sujetos de los programas tanto en los planes y apoyos institucionales como en las mismas decisiones a nivel de empresas.
- b) La desigual distribución de los factores de producción, principalmente la tierra, como la falta de una política integral e interinstitucional de fomento de empresas asociativas de autogestión, no permite que dicho sector tenga un impacto sustancial en el desarrollo rural de Guatemala.

Tema 2: Aplicabilidad de los conceptos integrales o características mínimas de las empresas agropecuarias de Guatemala

Las características mínimas de:

- a) Unidad Física
- b) Unidad Social
- c) Unidad Administrativa
- d) Unidad Económica
- e) Unidad Jurídica y
- f) Unidad de Información



Diffícilmente pueden encontrarse en las empresas agrícolas tradicionales de Guatemala, las que más se acercan a estos principios desde su potencial de cambio son las empresas comerciales familiares y las empresas asociativas de autogestión.

Tema 3: Utilización de los principios administrativos en las empresas de Guatemala

En las empresas de tipo cooperativo (por definición en el minifundio y el latifundio) raramente se aplican explícitamente los principios administrativos. Existen limitaciones de carácter educacional y de participación en la toma de decisiones. Las instituciones públicas así como las organizaciones de segundo grado deberían desempeñar un papel más activo en las áreas de capacitación.

Tema 4: Sugerencias para desarrollar y fortalecer actividades sobre capacitación en administración de empresas asociativas de Autogestión

Se tiene que partir definiendo un estado actual de los diferentes programas y eventos de capacitación, determinar resultados, causas y medidas correctivas. El análisis tiene que contemplar la posibilidad de incorporar elementos de la cooperación en los programas de educación media y técnica de nivel intermedio.

La mejor forma de capacitar a los miembros de las empresas asociativas es darles participación en la toma de decisiones a través de los diferentes comités. Esto deberá ser apoyado por acciones del sector público y organizaciones de segundo grado.



CHARLA 3. "LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS DE AUTOGESTION Y EL REORDENAMIENTO TERRITORIAL (UN ENFOQUE ECONOMICO)

PLENARIA DEL DIA

Tema 1: Condiciones básicas operativas, realidad y la empresa de autogestión agropecuaria

MESA "A"

Las condiciones básicas operativas en las que se debe desenvolver una empresa de autogestión agropecuaria necesitan de la decisión manifiesta expresada en programas técnicamente elaborados en los que se considere la posibilidad de adaptar tecnología o elaborarla en caso de que no exista. Naturalmente, esta voluntad de cambio debe formar parte de la acción estatal en todos sus niveles, en coincidencia con la participación ciudadana organizada.

Desafortunadamente se carece de una referencia real en nuestro país de tales condiciones básicas para el desarrollo de la empresa autogestionaria.

Tema 2: Deformaciones y Propósitos: Ideas nuevas vrs. ideas viejas relacionadas con la empresa de autogestión agropecuaria

MESA "B"

Se comienza observando que existen limitaciones en el desarrollo de las empresas de autogestión agropecuaria especialmente debidas al desconocimiento del medio que circunda a las empresas. Tal situación es consecuencia de limitaciones educacionales, carencia de recursos financieros, escaso apoyo gubernamental, etc.

Una de las características en las cuales se advierte la posibilidad de deformación se encuentra en la activa participación en la toma de decisiones, con respecto a ésta se pueden considerar dos puntos: en primer lugar, la decisión campesina encara un costo social que tiene que consumir tiempo para lograr la profundización del conocimiento de la empresa que se va a manejar, pues en el inicio el beneficiario no está en situación de asumir toda la responsabilidad de la decisión; en segundo lugar, la toma de decisiones debe relacionarse con la participación de los campesinos en los niveles de planificación a todo nivel, al principio sin expresar criterios técnicos, su presencia ayudará al manifestar sus necesidades más sentidas que deben encontrar eco en los planes.

Otro propósito importante es el de la activa participación en las ganancias o pérdidas, muchas veces se deforma tal propósito pues en



general para el caso de los créditos la decisión es tomada por cuerpos técnicos casi sin participación de los beneficiarios pero solamente éstos recogen toda la responsabilidad de la garantía. Paradójicamente quien sufre los efectos en muchos casos son los bancos de desarrollo y la empresa que queda imposibilitada de tratar nuevos créditos.

Si bien se espera que las empresas autogestionarias agropecuarias puedan operar en una economía de mercado, las deformaciones apuntadas inciden en que muestren una baja competitividad que debe ser resuelta a través de un proceso de capacitación.

En cuanto a la lucha entre las ideas viejas y las nuevas se puede observar un comportamiento de los campesinos en base a la aceptación de la innovación. Este comportamiento se expresa por una lenta aceptación de la modernización pero después de consumido un tiempo se acelera llegándose a incurrir en la aceptación de ideas en forma acrítica para después llegar a la maduración innovadora. Este proceso debe ser tomado en cuenta en las empresas.

### Tema 3: Reordenamiento rural, empresa de autogestión agropecuaria y Comunidad

#### MESA "C"

La situación actual del área rural está enmarcada en una estructura que no permite lograr con mayor efectividad las aspiraciones de la población. Es decir, hay incongruencias entre disponibilidad y uso de recursos que se traducen en bajos niveles de producción, de productividad e ingresos y por lo tanto en un bajo nivel de vida.

Las consideraciones anteriores plantean la necesidad de encontrar soluciones concretas que se adecúen a las condiciones actuales y que faciliten los cambios de una manera ordenada.

El reordenamiento rural, entendido como un proceso de mejoramiento del área rural posibilita el impulso de empresas de autogestión agropecuaria como una alternativa del desarrollo rural. Este reordenamiento estimulará una participación más amplia y efectiva de los recursos físicos y humanos del área rural y ocasionará un impacto articulado al desarrollo del contexto regional y nacional.



CHARLA 4: "UNA METODOLOGIA PRACTICA PARA LA IMPLEMENTACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS DE AUTOGESTION"

PLENARIA DEL DIA Y GENERAL

MESA Y TEMA "A": Organización

El tipo de organización que se promoció en el área rural, tendrá que darse en función de la estructura económica, social y de los patrones culturales de la población en las distintas regiones del país. En razón de lo anterior, se ha definido ya una regionalización del país, en base a características específicas de los diferentes espacios geográficos y económicos, los cuales se analizan en el Plan de Recursos Naturales Renovables. Estas regiones son:

- Región Norte
- Región Oriental
- Región Occidental
- Región Sur

La región Norte, está constituida por los departamentos de Petén, Alta Verapaz, Baja Verapaz e Izabal, en los que la mayoría de los suelos son de vocación forestal, debido a su origen geológico, lo que debería ser un patrón necesario a considerar previo a decidir sobre su uso. Esta región ha sido el objetivo de los Programas Estatales de Colonización Agraria, que se ha basado en el traslado de campesinos sin tierra a zonas sin mayor infraestructura física y social. Lo que ha incidido negativamente en los resultados de su aplicación debido a la diversidad de los patrones culturales y educativos pobladores.

La región Oriental está constituida por los departamentos de Zacapa, Chiquimula, Jalapa, Jutiapa y El Progreso, en los que la vocación del suelo es también en su mayoría forestal, con la limitante de la escasez del Recurso agua, especialmente para fines agrícolas, lo que condiciona el uso restringido de la tierra para producción agrícola y pecuaria. La construcción de sistemas de riego para la incorporación de nuevas tierras a la agricultura puede constituir un factor determinante para la organización comunitaria del área rural.

Región Occidental está constituida por los departamentos de Huehuetenango, El Quiché, Quezaltenango, San Marcos, Totonicapán, Sololá, Chimaltenango, Sacatepéquez y Guatemala. Esta región se caracteriza porque la vocación de los suelos es eminentemente forestal; que es la zona minifundista del país y es donde se localizan la mayor parte de grupos indígenas. Esta zona se caracteriza por tener tradición en lo que respecta a organización comunitaria, lo que puede ser un factor determinante para el reordenamiento rural en pro de un cambio favorable a sus actuales condiciones de vida. En contraste a lo anterior, la mayoría de la población del país está concentrada en esta zona (cerca



de un 66%), lo que es incongruente a la capacidad de soporte poblacional de la tierra, en comparación a las otras regiones del país.

La región Sur está constituida por los departamentos de Santa Rosa, Escuintla, Suchitupéquez y Retalhuleu. Los suelos de esta zona son de vocación inminentemente agrícola y su régimen de tenencia se caracteriza porque contribuye con la producción de cultivos de agroexportación (latifundios), aunque no hacen un uso adecuado de la tierra en función social además en esta zona se localizan algunas áreas que han sido objeto de algunos esfuerzos de reestructuración agraria. Esta zona también provee en una época del año de ocupación estacional a importantes sectores de la población desposeída.

Se identifica un potencial de organizaciones susceptibles de Autogestión bajo zonas cooperativas, comunidades rurales, ligas campesinas y grupos mutualistas; de las cuales hay factores necesarios a reforzar a fin de que sean modelos ad-hoc.

1. La política existente en Reforma Agraria (INTA) ha contribuido a la formación incontrolada de grupos de agricultores que no han sido beneficiados con el recurso tierra;
2. En la situación actual es necesario resolver los problemas existentes y no agravar más con la formación de nuevos grupos que no cuenten con las condiciones mínimas que conformen una unidad efectiva de producción.
3. Se ha demostrado la inexistencia de metodologías prácticas para lograr una autogestión;
4. Se requiere de una decisión política referente a la necesidad de implementar y fortalecer los grupos existentes, en los cuales éstos tengan participación decisoria en la formulación y ejecución de Planes de Desarrollo Integral.
5. Las deficiencias organizativas, administrativas y de planes concretos de producción, dificulta el calificar como sujetos de crédito por parte de las instituciones financieras.



MESA Y TEMA "B" : Participación

<u>Actividad</u>	<u>Método</u>	<u>Fundamento</u>
1. Toma de decisiones	Se deben usar técnicas para discusión activa en grupos	Porque hay poca participación por inexperiencia en discusiones.
2. Beneficios	Se deben utilizar criterios de acumulación social que releguen a un plazo la participación en las utilidades	Por la existencia de vicios artesanales y falta de disciplina.
3. Iniciativa	Se debe permitir a los socios que decidan la forma de agrupación, dándoles previamente una educación (Laboratorios, vivenciales, experimentales, etc.)	Porque no tienen un modelo de empresa que les de una experiencia previa.
4. Capacitación	Los socios deben participar activamente en la organización de sus propios eventos	Para expresar mejor sus necesidades básicas
5. Administración de Empresas	Participación de los socios en los órganos administrativos	Para que se identifiquen con su empresa
6. Planificación	Participación en órganos de planificación. Lo que ahora se reduce a nivel de proyectos	Porque por el momento no existe una organización campesina representativa.
7. Equipo Técnico-Promotor	Técnicos oriundos de la región deberán formar parte del equipo técnico, o en su defecto, deberán incorporarse campesinos	Para facilitar la comunicación entre el equipo técnico y la comunidad en que trabaja.



TEMAS SUGERIDOS PARA SER DESARROLLADOS EN  
FUTUROS SEMINARIOS-TALLER

1. Definición de un modelo y metodología de implementación de empresas asociativas de autogestión con énfasis para comunidades de la FTN, cooperativas y fincas nacionales de café;
2. Asistencia de las instituciones del estado a empresas cooperativas y determinación de áreas deficitarias;
3. Capacitación para la autogestión a nivel de técnicos del sector público agropecuario, de salud y educación;
4. Análisis de los programas y acciones de capacitación para beneficiarios a nivel de cooperativas, detectar áreas deficitarias y proponer medidas correctivas.

RECOMENDACIONES GENERALES DEL SEMINARIO-TALLER

1. Se recomienda que la SG de CNPE continúe y coordine; evalúe y de seguimiento al "ESTUDIO/PROGRAMA DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO DE GUATEMALA (Set. 1976)". Estas actividades podrían ser llevadas a cabo por un equipo interinstitucional.
2. Se recomienda que el IICA promueva la creación de un equipo interinstitucional de carácter consultivo que se aboque al estudio, difusión y promoción de empresas asociativas de producción agropecuaria.



## EVALUACION DEL SEMINARIO-TALLER

## 1. Tiempo de discusión de los temas

6 Poco  
7 Adecuado  
4 Mucho

## 2. Nivel de organización del Seminario-Taller

1 Bajo  
14 Adecuado  
2 Alto

## 3. Tiempo de trabajo en las mesas

6 Poco  
6 Adecuado  
5 Mucho

## 4. Calidad de los conferencistas

0 Baja  
12 Adecuada  
5 Excelente

## 5. Nivel de conocimientos adquiridos

1 Bajo  
9 Medio  
7 Alto

## 6. Temas adecuados

0 Bajo nivel  
14 Nivel medio  
3 Alto nivel

## 7. Nivel de participación individual

1 Bajo  
11 Medio  
4 Alto



ANEXO 1  
REGLAMENTO  
DEL PRIMER SEMINARIO-TALLER SOBRE EL DESARROLLO DE LA AUTOGESTION  
AGROPECUARIA EN GUATEMALA

I. DEL COMITE DE COORDINACION

La Junta Directiva del Seminario está constituida por Un Coordinador Administrativo del INTA, Un Coordinador Técnico delegado de USPA y la asesoría técnica bajo responsabilidad de un funcionario del IICA.

1. Funciones de la Junta Directiva

1.1 Del Coordinador Administrativo

- 1.1.1 Velar por el cumplimiento de los horarios establecidos para las diferentes actividades del Seminario;
- 1.1.2 Proveer de los materiales y equipos necesarios para la realización de las actividades programadas;
- 1.1.3 Atender los requerimientos de los participantes en cuanto a los problemas de servicios que se presenten;

1.2 Del Coordinador Técnico

- 1.2.1 Proponer a la Junta Directiva la integración de los grupos de trabajo y de las Comisiones Específicas del Seminario;
- 1.2.2 Sugerir a la Junta Directiva los cambios que se consideren necesarios en el transcurso del Seminario, con objeto de maximizar el rendimiento del mismo;
- 1.2.3 Asesorar a los Presidentes, Secretarios y Relatores de los grupos de trabajo cuando éstos lo requieran;
- 1.2.4 Colaborar con el Coordinador Administrativo en la preparación y distribución de lecturas adicionales que se proporcionarán a través del Seminario;
- 1.2.5 Organizar y presidir la comisión integrada por los Presidentes de las mesas de trabajo que se encargarán de formular las conclusiones generales del Seminario;
- 1.2.6 Participar en las mesas directivas de las Plenarios organizando la discusión en colaboración con el asesor técnico.



**II INTEGRACION DE LAS MESAS DE TRABAJO**

- 2.1 En el primer día y al inicio del trabajo de grupos, el Coordinador Técnico del Seminario dará a conocer la forma en que estarán constituidas las mesas de trabajo, explicando los procedimientos a seguir en el período de discusiones. Así mismo, el Coordinador Técnico procurará evitar duplicidad de representación institucional en cada una de las mesas de trabajo.
- 2.2 Los grupos integrados son de carácter permanente para todas las sesiones de trabajo del Seminario.
- 2.3 Cada grupo de trabajo nombrará por votación una Directiva integrada por:
  - 2.3.1 Un Presidente: Encargado de presidir los debates y motivar una eficiente participación de los miembros. Así mismo éste determinará la distribución del tiempo y el número de intervenciones por participante;
  - 2.3.2 Un Secretario: Encargado de tomar nota de las intervenciones y acuerdos a los que se llegue en la discusión;
  - 2.3.3 Un Relator: Encargado de dar lectura a las conclusiones de su mesa de trabajo, sobre los aspectos tratados en el día. El manuscrito será entregado al Director Técnico para su posterior inclusión en la Memoria del Seminario.  
Así también, dichas conclusiones servirán de base para la formulación del documento que se presentará a la Plenaria General del Seminario
  - 2.3.4 Las Directivas de las mesas de trabajo, cuando así lo consideren, podrán solicitar la participación eventual de cualquiera de los miembros del Comité Organizador para aclarar las dudas que se presenten.
  - 2.3.5 Treinta minutos antes de dar por finalizado el tiempo asignado a las mesas de trabajo, el secretario de la mesa dará lectura a las notas tomadas en el proceso de discusión a efecto de establecer el consenso del grupo. A continuación el presidente, secretario y relator prepararán las notas finales en limpio, que habrán de presentarse a la Plenaria del día por el relator.



## III DE LAS PLENARIAS

3.1 Plenarias del Día

- 3.3.1 Cada Relator de mesa de trabajo dará lectura a las conclusiones generadas por su grupo.
- 3.1.2 Leídas las conclusiones, se abrirá el período de discusión.
- 3.1.3 Un Secretario General seleccionado por el Coordinador Técnico y Asesor del Seminario, tomará nota y recopilará aquellos planteamientos que habrán de incorporarse al resumen del día, previa aprobación del Comité;
- 3.1.4 Para que una observación, planteamiento o conclusión sea considerada en la Memoria de la Plenaria del día, deberá ser secundada por un grupo no menor de seis participantes.

3.2 De la Plenaria General del Seminario-Taller

- 3.2.1 Se realizará una Plenaria General con el objeto de arribar a conclusiones generales sobre la temática del Seminario, así como discutir otras iniciativas de los participantes. Los acuerdos se tomarán por mayoría.

## IV. DE LOS PARTICIPANTES

- 4.1 Los participantes inscritos en el Primer Seminario-Taller sobre el Desarrollo de la Autogestión Agropecuaria en Guatemala, se comprometen a asistir a todos los eventos programados, observando rigurosamente los horarios establecidos.
- 4.2 Con el propósito de alcanzar las metas del Seminario-Taller, la participación de los asistentes se caracterizará por un trabajo intensivo, acucioso e interinstitucional.
- 4.3 La generación de propuestas será producto del esfuerzo colectivo de los participantes.





DOCUMENTO  
MICROFILMADO  
18 FEB 1983  
Fecha: .....