

IICA-CIDIA

Serie de Publicaciones

Misceláneas

No. 206

*ANÁLISIS CRÍTICO DEL MODELO DE CAPACITACIÓN CAMPESINA  
DE "LABORATORIO EXPERIMENTAL". LINEAMIENTOS PARA SU  
APLICACIÓN AL MEDIO RURAL MEXICANO.*

**IICA**



INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA

MEXICO, D. F. 1978



(+)

IICA-CIDIA

15 ENE 1980

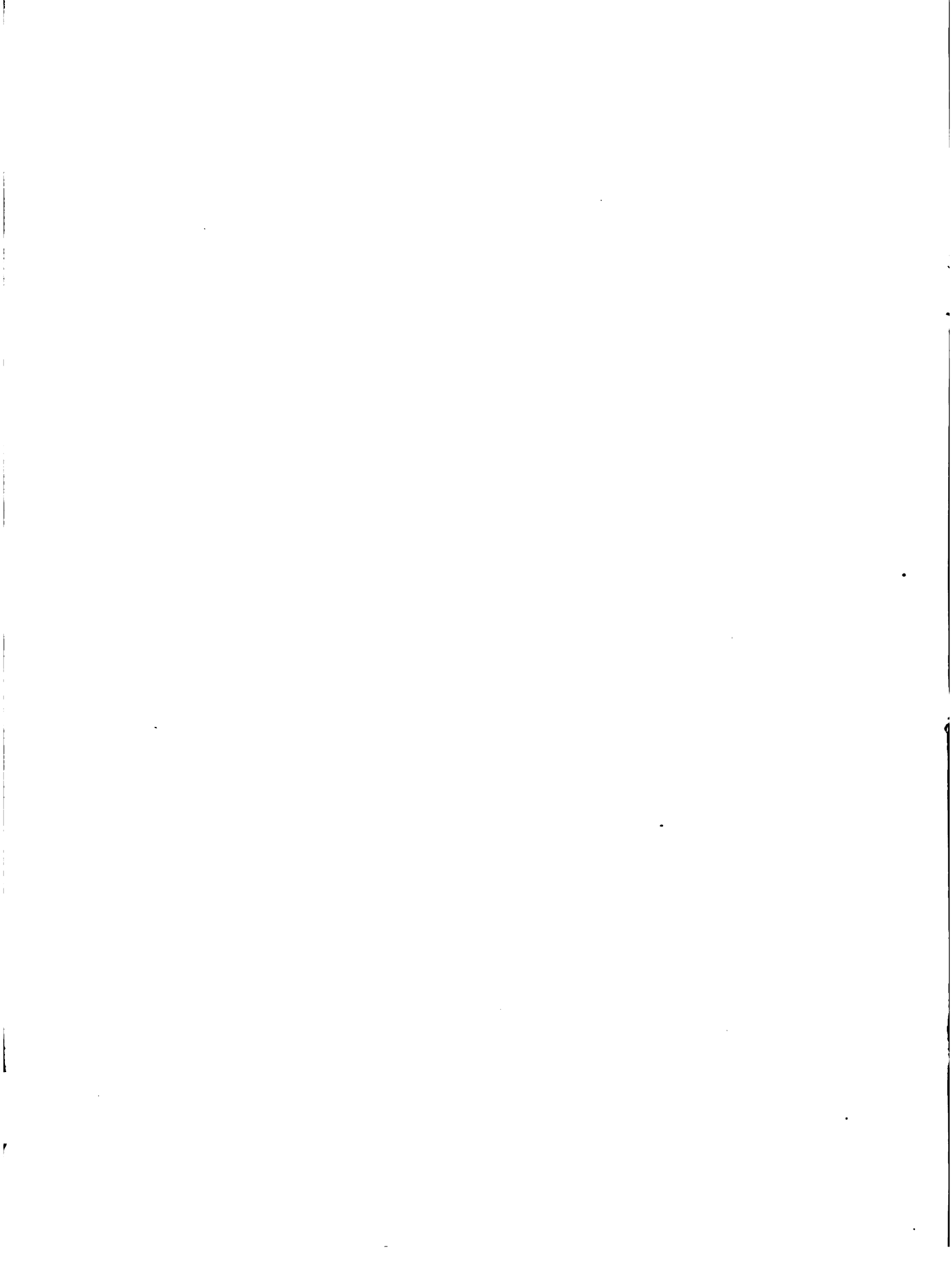
IICA  
PM-206

Intercambio de  
e Información Agrícola

11 ENE 1980

IICA-CIDIA

IICA  
BIBLIOTECA VENEZUELA  
RECIBIDO



## P R E S E N T A C I O N

Los diversos métodos experimentados en América Latina para la capacitación campesina han puesto de manifiesto en los hechos, posibilidades y limitaciones que se originan en las propias características del método y en la compatibilidad de éste con las circunstancias que han enmarcado su empleo.

En México, a lo largo del proceso revolucionario, se han aplicado diversos métodos, y sus resultados pueden ser apreciados al observar la cobertura y la solidez de las organizaciones campesinas; sin embargo, la preocupación por perfeccionar constantemente la acción capacitadora no sólo no se ha detenido sino que se siguen estudiando: el problema y sus posibles soluciones.

La Dirección General de Capacitación Agraria de la Secretaría de la Reforma Agraria realizó en 1977 y 1978 una serie de actividades, destinadas a analizar el método denominado "Laboratorio Experimental", creado por el Dr. Clodomir Santos de Morais. Varios especialistas de ese organismo participaron en reuniones técnicas, estudiaron documentos, visitaron otros países y, por último discutieron la información obtenida para producir conclusiones sobre su aplicabilidad en la realidad actual de México.

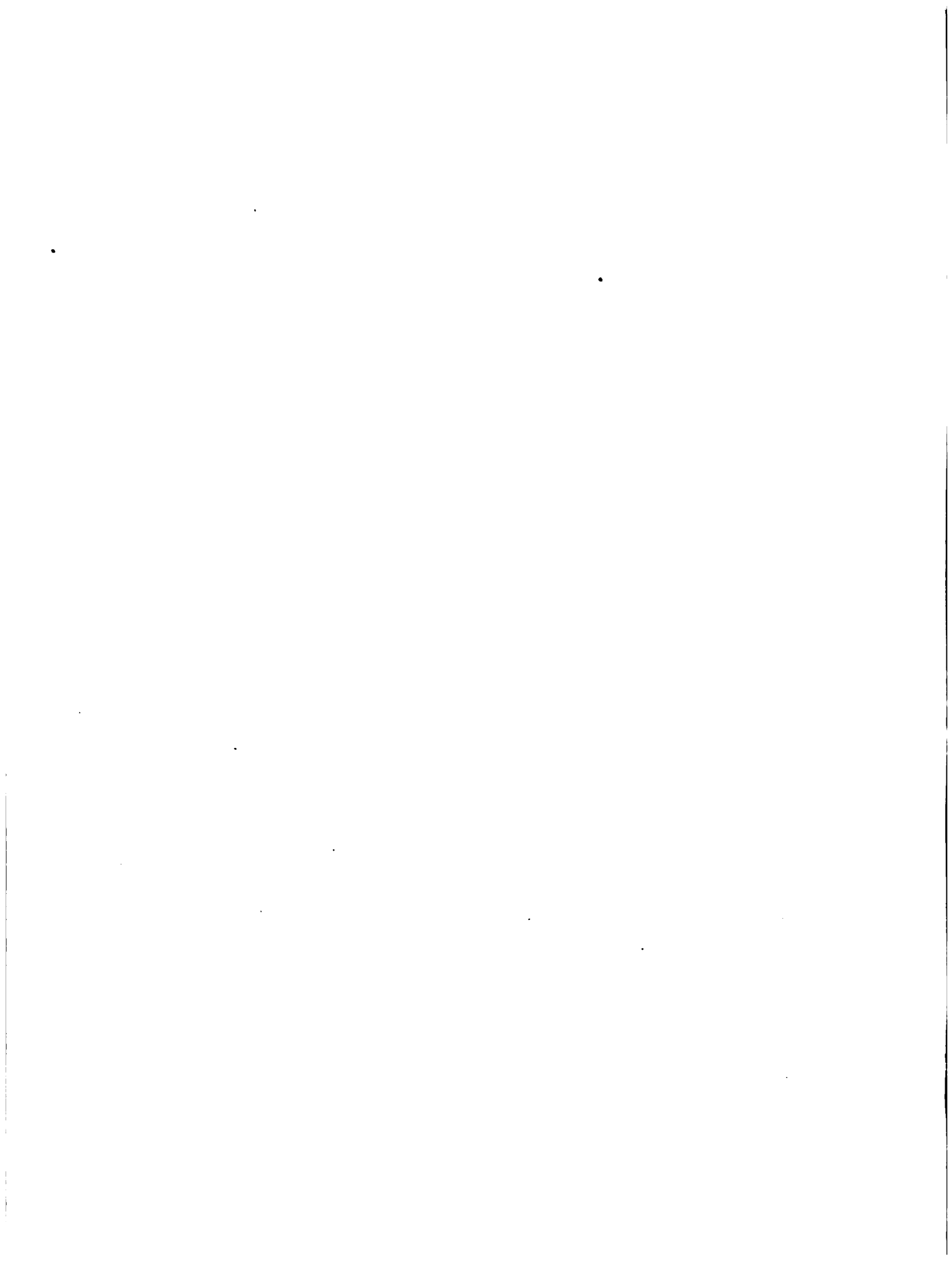
00000333

~~001185~~

El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, a través de los acuerdos de Cooperación Técnica con la Dirección General de Capacitación Agraria colaboró en estas actividades ofreciendo: asesoría e información, promoviendo contactos en los otros países y cubriendo parcialmente algunos de los gastos que fueron necesarios. Ahora tiene la satisfacción de presentar este documento que contiene lo más importante de los resultados de estas actividades.

Por su contenido, este documento podrá ser útil no solamente para la capacitación campesina en México, sino también para cualquier equipo de técnicos u organismos que tengan interés en seleccionar una metodología de capacitación para la organización campesina, dado que contiene información detallada sobre las características y los requerimientos para el empleo de ese método que posibilita una cobertura amplia en plazos cortos y que prepara al conjunto de campesinos (no solamente a los líderes) para la participación en la toma de decisiones, en la dirección y en la ejecución de las tareas que requiere la operación de una empresa campesina de autogestión.

Al presentar este documento expresamos nuestros reconocimientos al Lic. Abelardo Gutiérrez Montoya, Director General de Capacitación Agraria; al Ing. Gerardo Fernández Casano

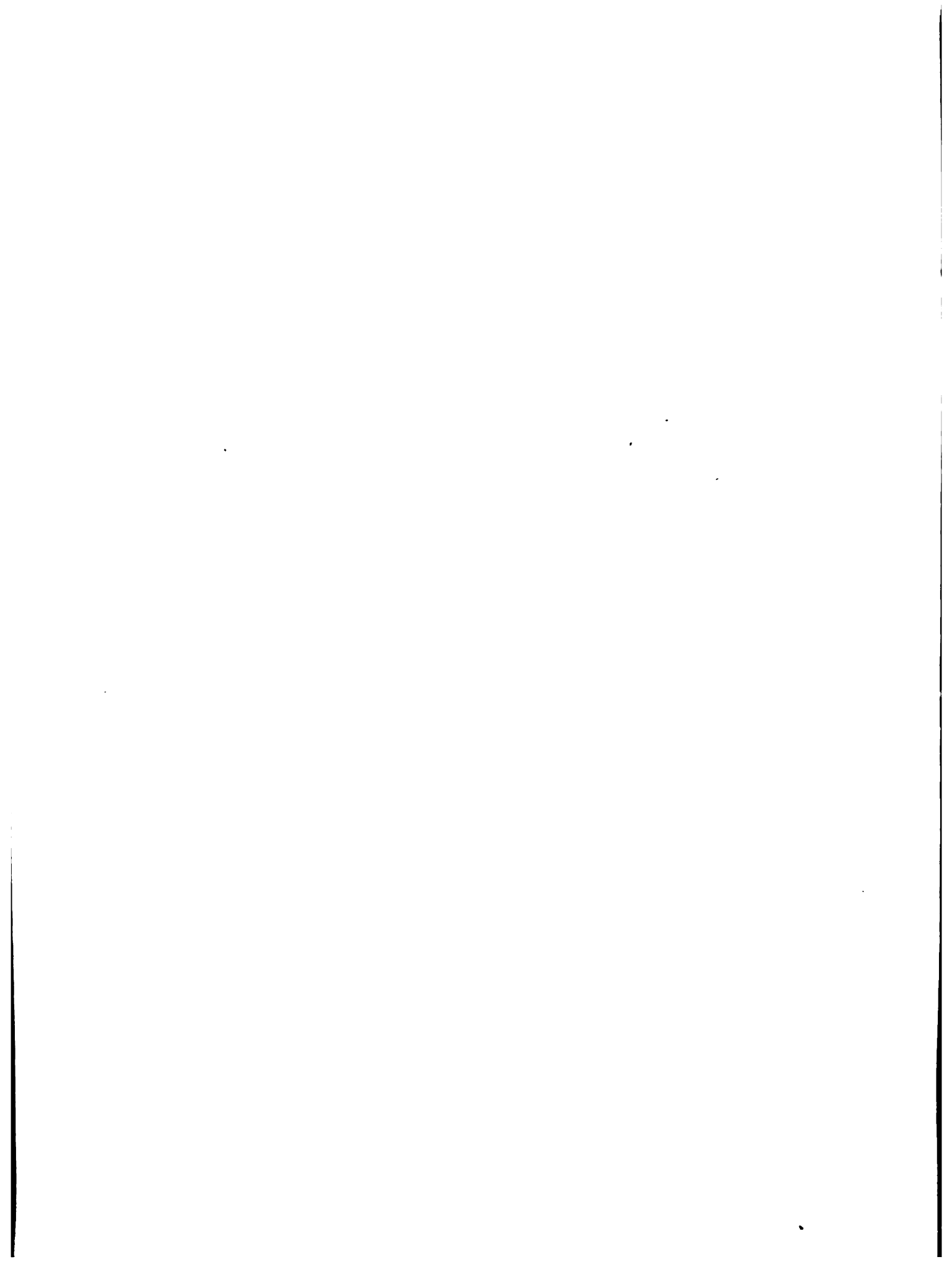




va, Subdirector Técnico, quien dirigió el conjunto de las actividades mencionadas; al Lic. Fulgencio Martínez, quien tuvo a su cargo la redacción del texto final; al Ing. Arturo López Mendoza, quien participó en todas las actividades y redactó parte de los borradores; a la Lic. María Antonieta Ferreira y Garza, Jefe del Departamento de Ejecución del Programa y al Ing. Jorge Peart Mijangos, Jefe del Departamento de Metodología, quienes participaron en las actividades y supervisaron la redacción de los documentos, y a los Licenciados Leopoldo Hernández y José Blakely - por su colaboración, entre otros elementos del equipo de la Subdirección Técnica que aportaron sus comentarios y orientaciones sobre el tema. Asimismo consignamos nuestro reconocimiento a Luis Flores Quiroz, especialista en Desarrollo Social de nuestra oficina, quien asesoró todas las actividades, así como a los otros compañeros de nuestra oficina y de las oficinas del IICA en Costa Rica, Honduras, Panamá y el PRACA, por su colaboración.

México, Diciembre de 1978

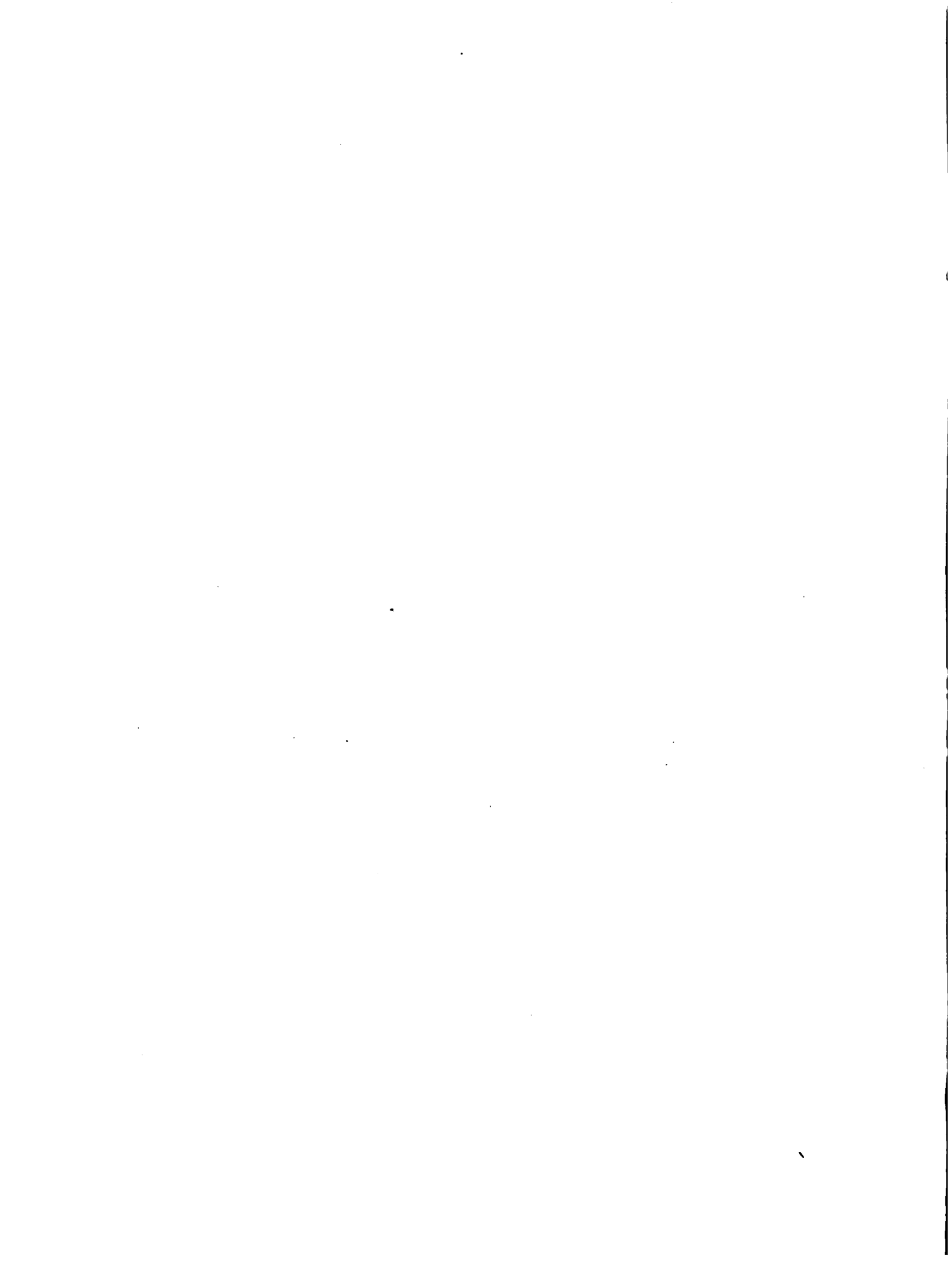
Dr. Humberto Rosado E.  
Director de la Oficina del IICA  
en México.



## P R E S E N T A C I O N

La Secretaría de la Reforma Agraria, a través de su Dirección General de Capacitación Agraria realizó el presente análisis crítico del Modelo de Capacitación Campesina denominado "Laboratorio Experimental", con el propósito esencial de determinar su validez histórica, metodológica y técnica, en términos de su posible aprovechamiento en el desarrollo y enriquecimiento del Modelo de Capacitación que sustenta el Programa Nacional de Capacitación Agraria, como parte de una política permanente de la institución tendiente a perfeccionar sus acciones, con los aportes de los modelos de capacitación campesina ensayados y operados por otros organismos similares, tanto nacionales como extranjeros.

El interés por el "Laboratorio Experimental" nació a raíz de las conversaciones sostenidas con su autor e iniciador, Clodomir Santos de Moraes y con algunos expertos que lo han desarrollado, así como por la lectura de informes respecto a las experiencias y resultados obtenidos de su aplicación en varios países latinoamericanos.



A partir de este interés, se formuló un programa de investigación y documentación sobre el tema, en cuyo desarrollo se interesó el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, dando por resultado la concertación de un convenio para su apoyo.- Igualmente, el Centro de Ecodesarrollo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología del Gobierno de México, que paralelamente realizaba experiencias con relación a esta técnica promotora de la organización campesina, contribuyó de manera fundamental a la realización del proyecto de investigación de referencia.

El programa incluyó la participación de los investigadores designados por la Dirección General de Capacitación Agraria en eventos desarrollados con la técnica del "Laboratorio Experimental", en reuniones y seminarios relacionados con el tema, así como la realización de visitas a los centros de trabajo rural organizados a partir del ejercicio del "Laboratorio Experimental".

Primeramente se participó en el Seminario para la Formación de Promotores de Desarrollo Rural del Trópico Húmedo, organizado por la Comisión del Plan Nacional Hidráulico de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, con la colaboración técnica del Centro de Ecodesarrollo del CONACYT, celebrado en San Cristóbal las Casas, Chis. del 20 de noviembre al 30 de diciembre de 1977.

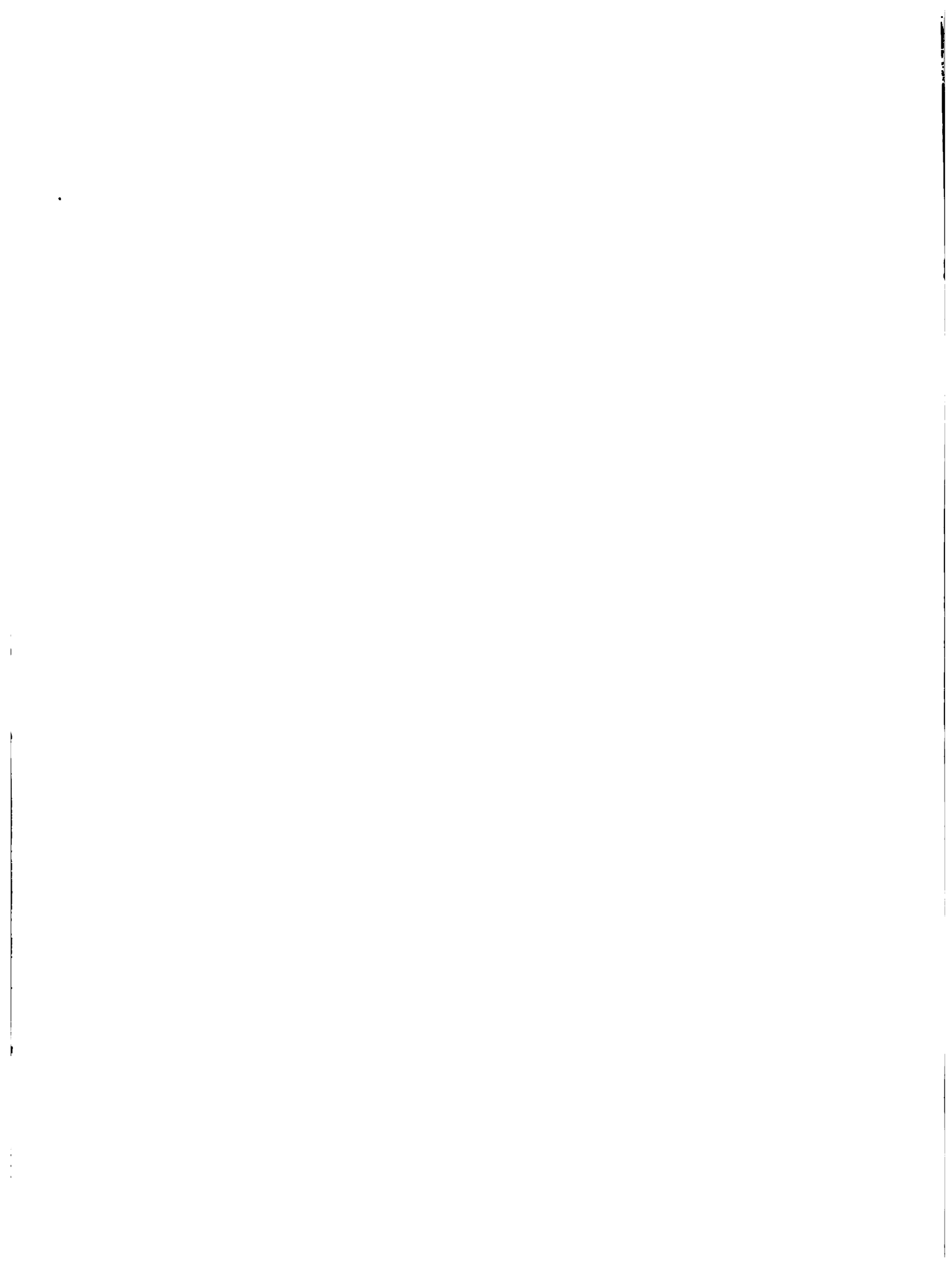


Simultáneamente se tuvo participación en el Seminario de Análisis y Evaluación de los Laboratorios Experimentales, organizado por el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas en San José de Costa Rica del 12 al 16 de diciembre de 1977.

Con posterioridad, se participó en el primer Laboratorio Experimental Internacional, efectuado del 20 de febrero al 6 de marzo de 1978 en Panamá, organizado por el Ministerio de Desarrollo Agropecuario de ese país con el apoyo del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas.

Finalmente, como complemento de los estudios anteriores, en el mes de Julio de 1978, se llevó a cabo una investigación de las experiencias y los resultados de la aplicación del "Laboratorio Experimental" en Honduras, país en el que con mayor intensidad se desarrolló este método capacitador, dentro de los programas desarrollados por el Instituto Nacional Agrario de Honduras durante el período que va del mes de marzo de 1973 a diciembre de 1976.

El presente documento comprende el resumen de los resultados de los estudios formulados y las conclusiones generales obtenidas al respecto. Los productos intermedios de este trabajo: "El Laboratorio Experimental y su posible aplicación en la Capacitación Agraria en México" y el "Informe Preliminar sobre el Estudio de la Capacitación Campesina en Honduras, obran en los archivos de la Dirección General de Capacitación Agraria,



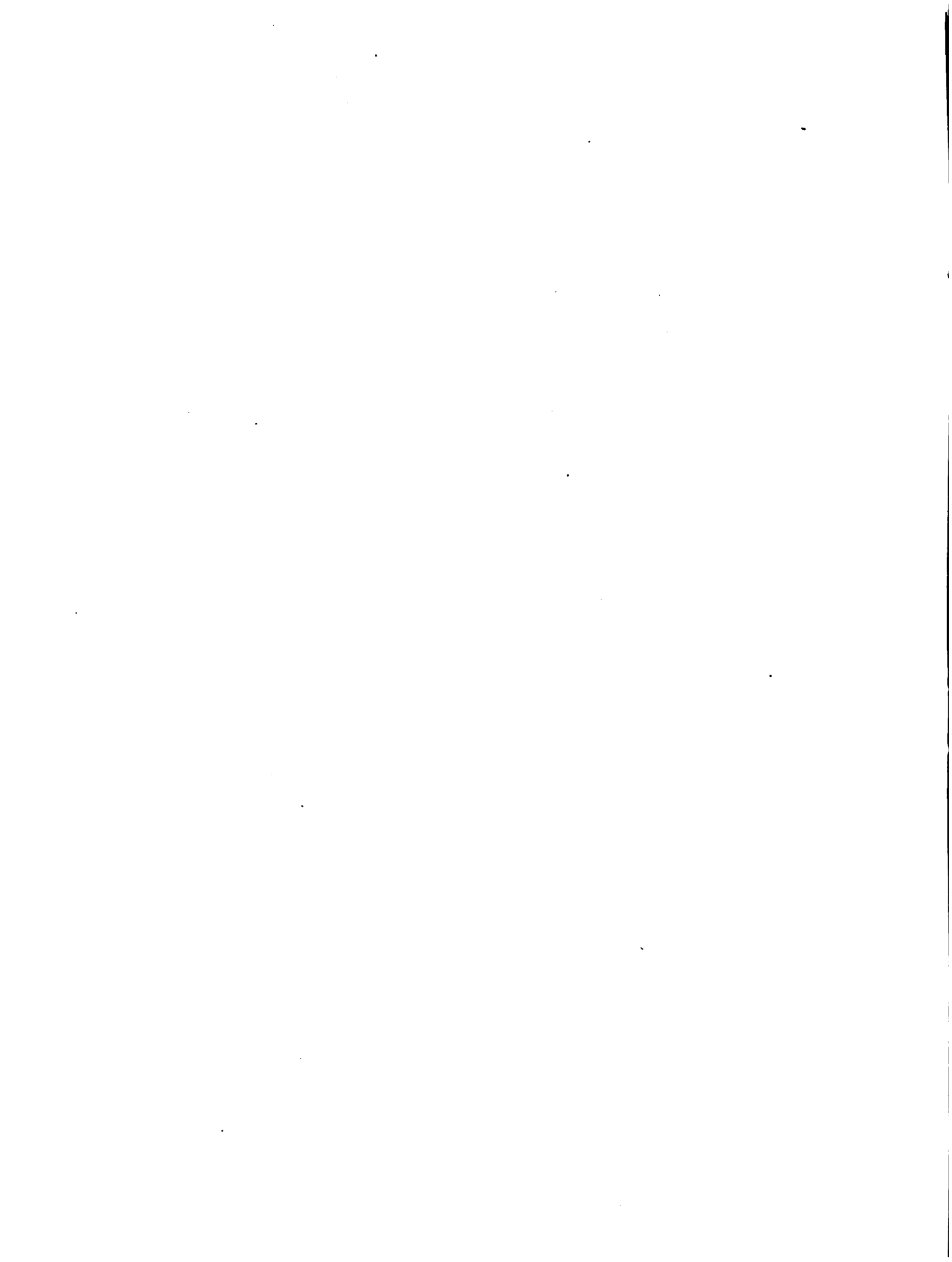


como antecedente del documento que ahora se presenta.

Es preciso destacar el reconocimiento por la colaboración prestada a la realización de este estudio, —entre otras muchas personas que aportaron sus opiniones y experiencias— al Dr. Luis - Flores Quiroz, del Instituto Interamericano de Ciencias Agríco-- las; al Dr. Iván Restrepo Fernández y al Ing. Federico Porras, - del Centro de Ecodesarrollo del Consejo Nacional de Ciencia y - Tecnología, así como al personal de la Subdirección Técnica de la Dirección General de Capacitación Agraria que participó en la discusión y análisis de los documentos; en especial, el reconocimiento a Fulgencio Martínez Villagomez y Arturo López Mendoza, que - fueron los técnicos responsables de la investigación.

Ing. Gerardo Fernández Casanova  
Subdirector Técnico

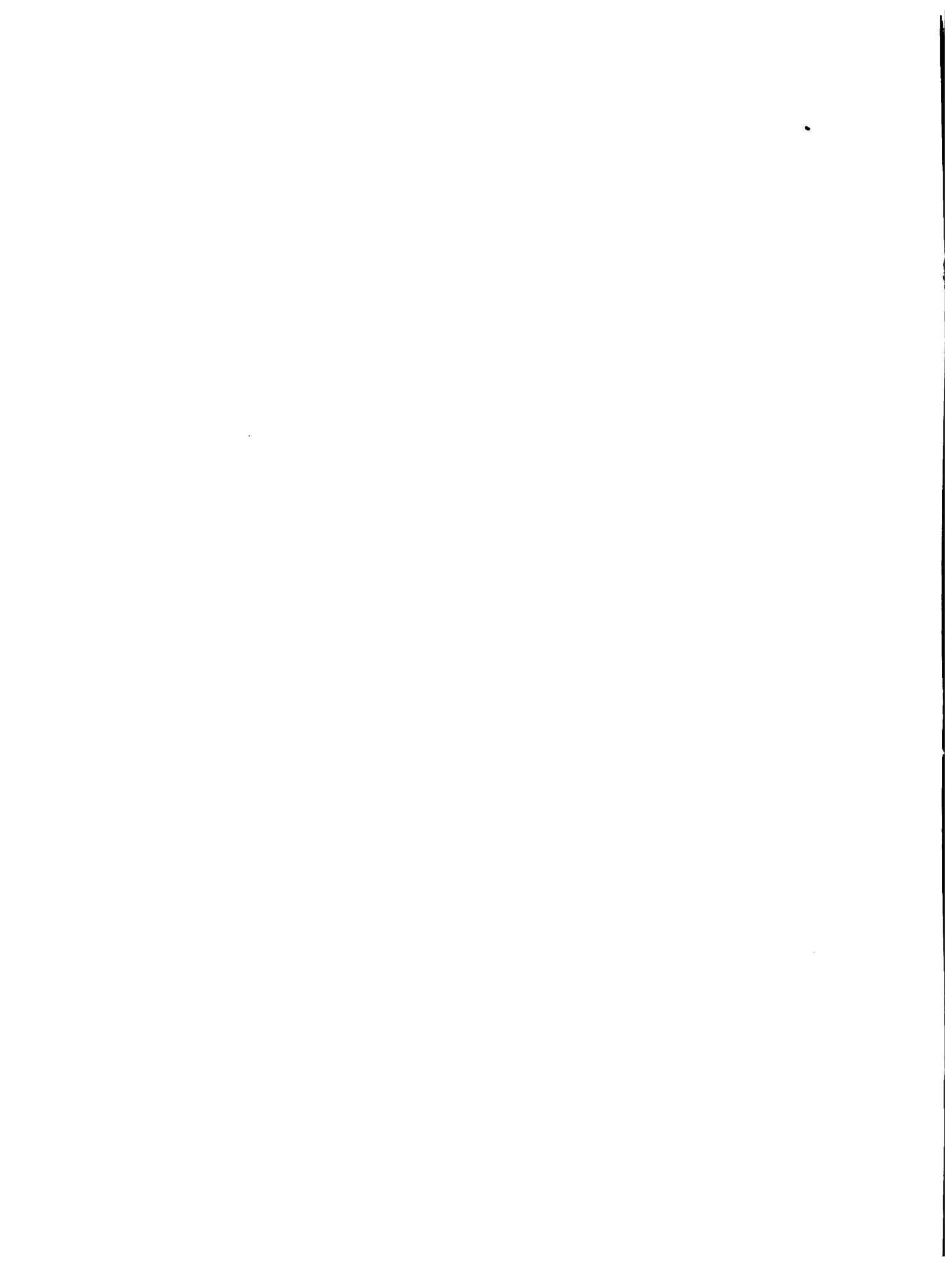
México, D.F., diciembre de 1978



ANALISIS CRITICO DEL MODELO DE CAPACITACION CAMPESINA DE  
"LABORATORIO EXPERIMENTAL". LINEAMIENTOS PARA SU APLICA -  
CION AL MEDIO RURAL MEXICANO.

I N D I C E

	Pág.
PRESENTACION	
1. INTRODUCCION	1
2. PRINCIPIOS TEORICOS, METODOLOGICOS Y TECNICOS DEL "LABORATORIO EXPERIMENTAL".	3
3. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL ACERCA DE LOS LINEAMIENTOS DE REFORMA AGRARIA, ORGANIZACION ECONOMICA Y DESARROLLO RURAL IMPLICITOS EN EL MODELO DE "LABORATORIO EXPERIMENTAL"	12
4. APLICACION INSTITUCIONAL DEL MODELO DE <u>CAPA</u> CITACION DE "LABORATORIO EXPERIMENTAL" EN EL PROCESO DE REFORMA AGRARIA EN HONDURAS	23
5. CONCLUSIONES GENERALES	51
6. RECOMENDACIONES PARA LA APLICACION Y VALIDA - CION DEL METODO DE CAPACITACION DE "LABORATO - RIO EXPERIMENTAL".	64
7. APENDICE:  CARACTERISTICAS Y RESULTADOS DEL LABORATORIO EXPERIMENTAL INTERNACIONAL REALIZADO EN PANAMA	75



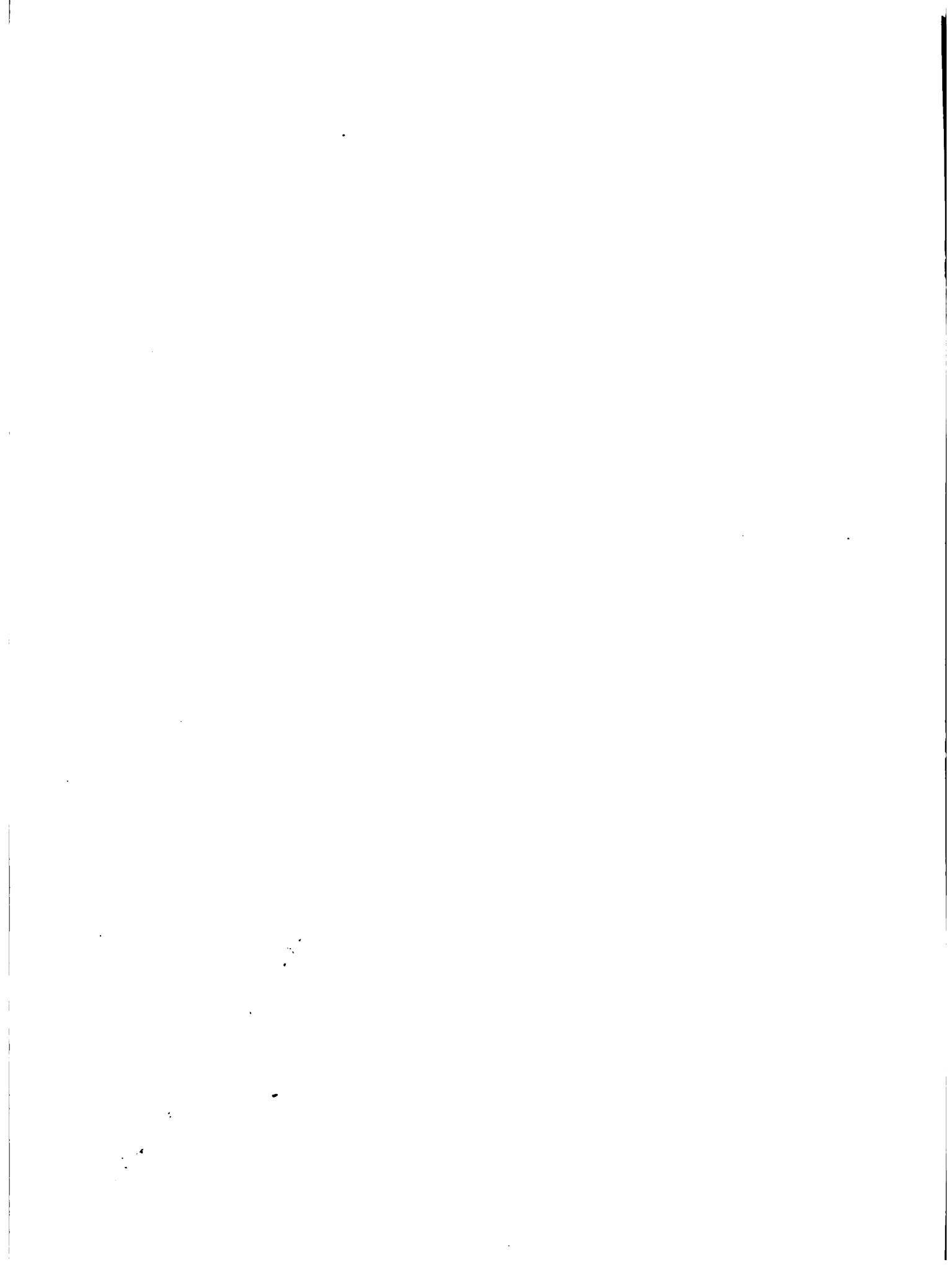
## 1.- INTRODUCCION.

Entendemos que la capacitación no es un fin en si mismo, sino un medio para lograr determinados objetivos y fines.

Así se concibe la capacitación agraria como un instrumento mediante el cual se transmiten conocimientos teórico-prácticos, se forman habilidades, destrezas, hábitos y actitudes, así como se conforma una determinada orientación ideológica; todo esto con el fin de capacitar a los productores rurales para su organización económica y social.

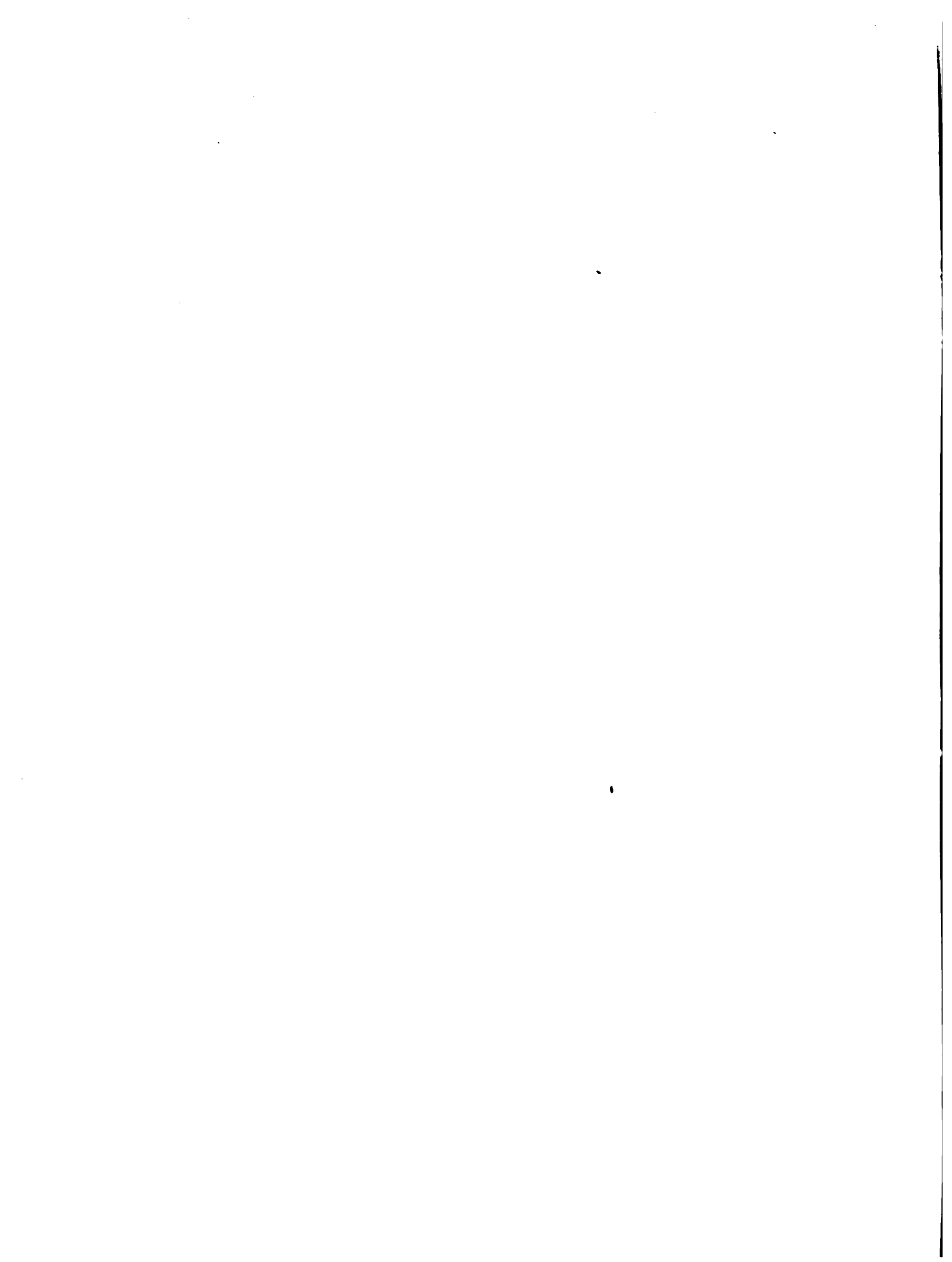
Por otra parte, se considera que para el logro cabal de los objetivos de la capacitación agraria es indispensable que los contenidos y las orientaciones transmitidas sean asimiladas conscientemente por aquellos a quienes va dirigida y lo sea de manera crítica, conforme a sus necesidades e intereses, para efectivamente despertar en ellos toda su capacidad creadora.

Por esta razón, es fundamento esencial de la política del Programa Nacional de Capacitación Agraria la de promover la participación consciente y democrática de los productores rurales en el conocimiento de su realidad, en la elección de alternativas de organización y de desarrollo, en la elaboración de planes y programas, y en la ejecución de los mismos, conjuntamente con los promotores, capacitadores, técnicos y funcionarios de las dependencias públicas encargadas de promover la organización y el desarrollo rural.



Es a partir de esta concepción de la capacitación agraria que se juzga el interés y la viabilidad teórica, metodológica y técnica del modelo de capacitación campesina del "Laboratorio Experimental".

Como se tratará de mostrar más adelante, el interés teórico práctico que, para el desarrollo del P.N.C.A., reviste el modelo de "Laboratorio Experimental", radica, por un lado, en la afinidad sustancial que tienen ambos modelos en cuanto a las concepciones de organización económica, de desarrollo rural y de participación campesina de que parten, y, por otro lado, radica en los aportes teórico-metodológicos y técnicos que hace el "Laboratorio Experimental" en el plano de la capacitación propiamente dicha.





## 2.- PRINCIPIOS TEORICOS, METODOLOGICOS Y TECNICOS DEL "LABORATORIO EXPERIMENTAL".

### 2.1. DEFINICION Y OBJETIVOS.

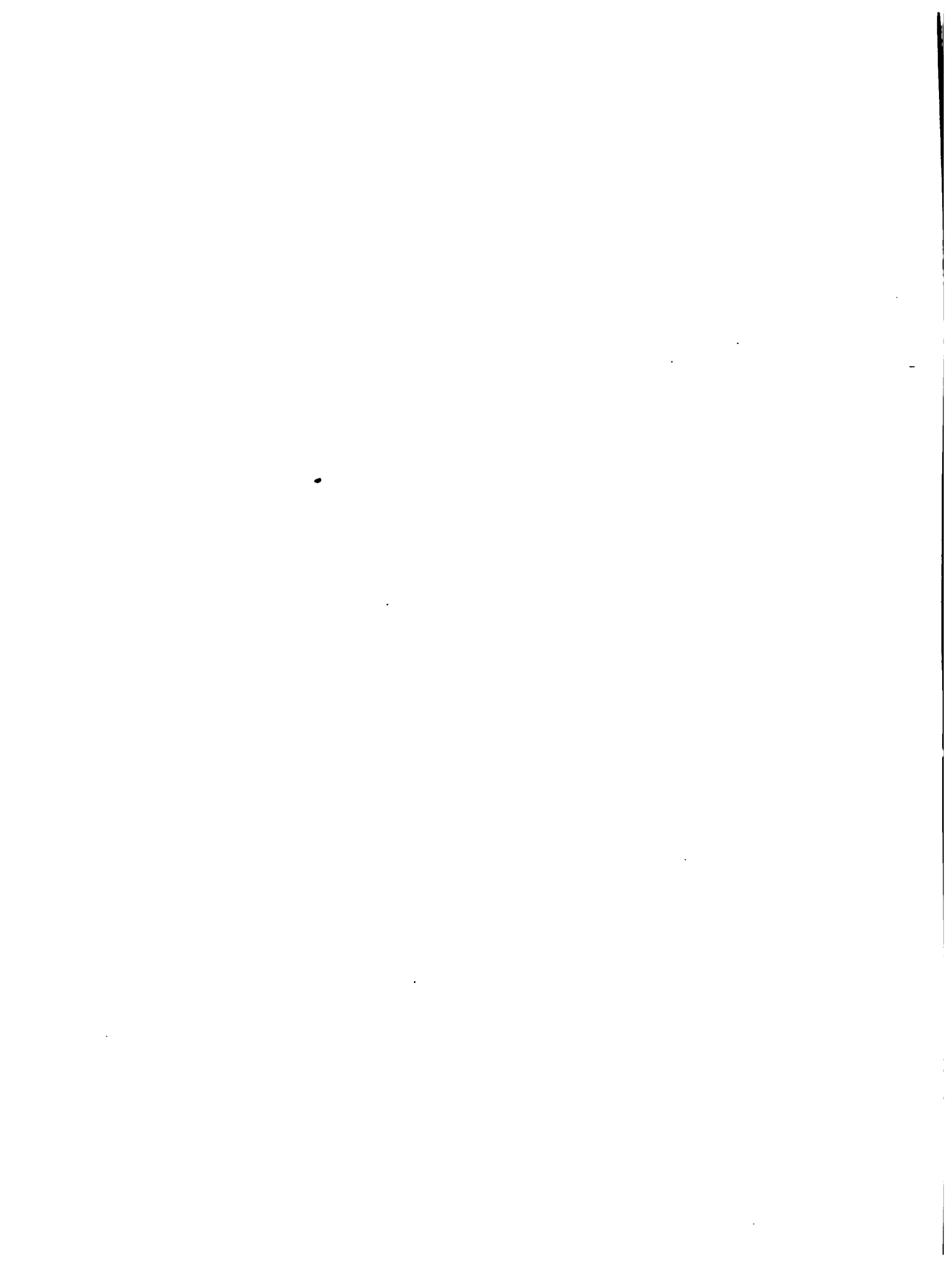
La capacitación que se da por medio del "Laboratorio Experimental", es un tipo de capacitación dirigida a grupos que en sus actividades productivas o de otra índole requieran actuar organizadamente y que por tanto estén en disposición de generar cierto tipo de comportamientos acordes con esos requerimientos.

En este sentido, el Laboratorio Experimental es un ensayo práctico y al mismo tiempo real que busca introducir en un grupo social la conciencia organizativa que le hace falta para operar en forma de empresa o acción organizada.

El "Laboratorio Experimental" pretende formar "cuadros organizadores de empresas" con las personas asistentes al mismo que, luego de vivir la experiencia organizativa, retornarán a sus comunidades u organismos de origen donde tratarán de reproducir dicha experiencia.

### 2.2. CONDICIONES MINIMAS PARA LA REALIZACION DEL "LABORATORIO EXPERIMENTAL".

Para la realización del "Laboratorio Experimental" son in dispensables tres requisitos:



- a. El número de asistentes no será menor de 40 personas y el máximo no tiene límite;
- b. Plena libertad de organización;
- c. Los medios de producción en manos o en propiedad de los integrantes de la empresa.

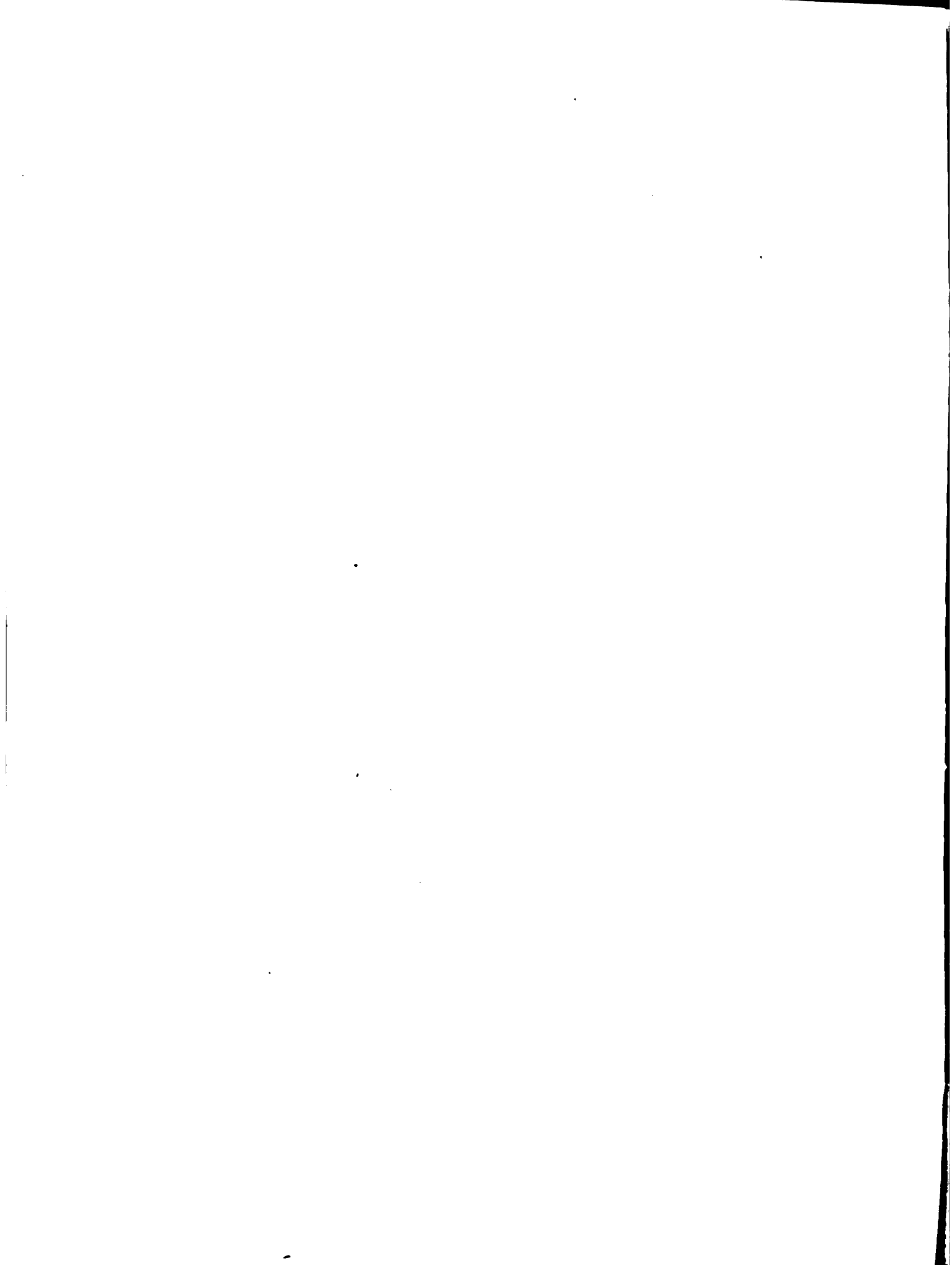
### 2.3. TEORIA.

La práctica que se realiza en el "Laboratorio Experimental" es una experiencia inducida que tiene por fin la adquisición de una conciencia organizativa, que se logra a través de la reflexión teórica sobre los momentos de la práctica organizativa.

Se entiende la conciencia organizativa como la capacidad de percibir problemas, identificar causas y darse cuenta de la necesidad de proponer acciones planificadas, que permitan a los grupos sociales transformar su realidad y su destino.

Es precisamente la vivencia o práctica organizativa la que constituye la base de la adquisición de conocimientos y de los cambios de conducta, traduciéndose en la adquisición de determinadas actitudes, habilidades y destrezas.

Así, el método pedagógico utilizado combina dos aspectos fundamentales: por un lado, el elemento "práxico" que consiste en la práctica organizativa y, por otro lado, el



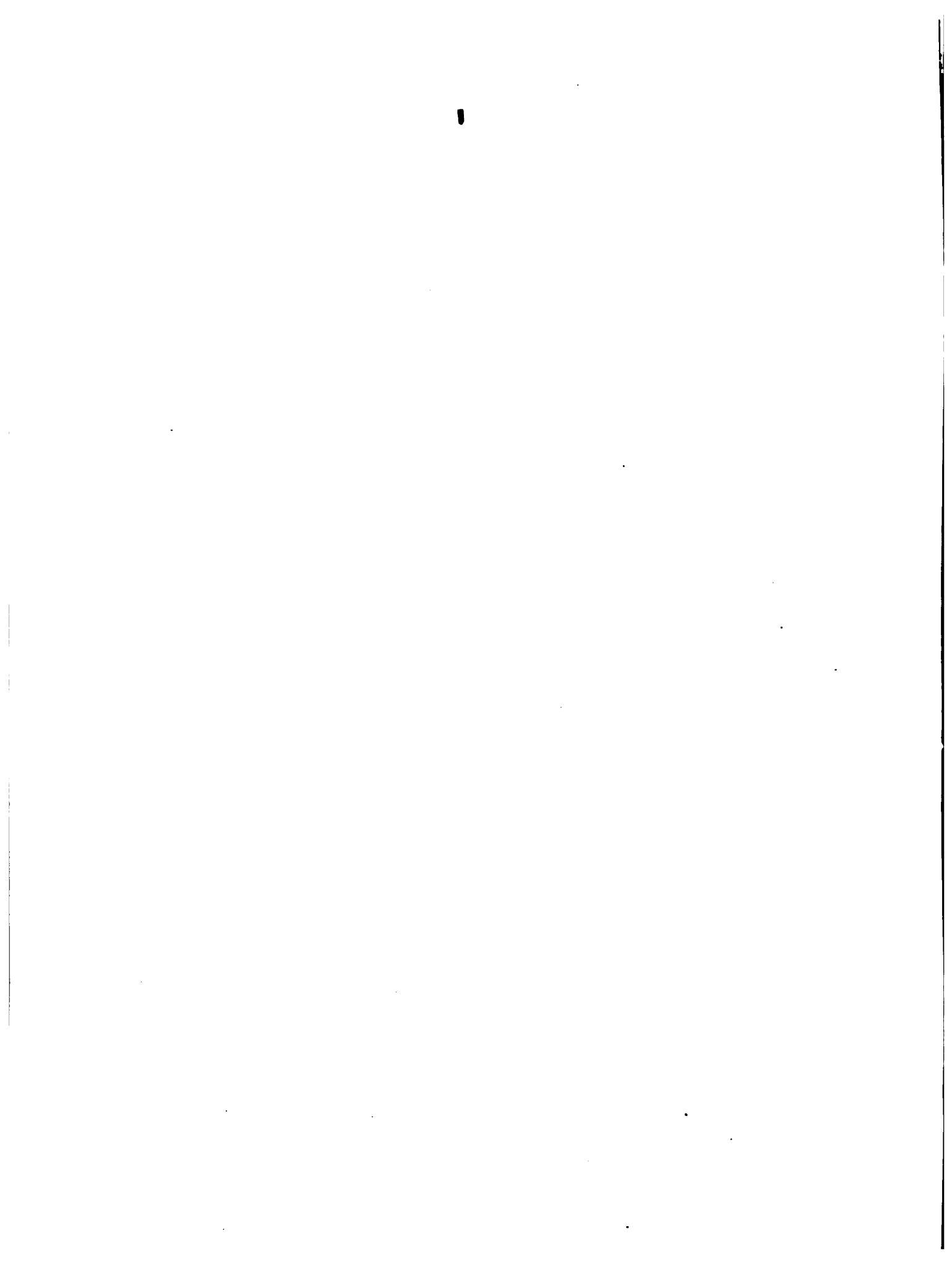
elemento "gnosico" que hace referencia al conocimiento de los hechos que allí ocurren. El conocimiento organizativo avanza en la medida en que la práctica genera la teoría y ésta se enriquece toda vez que es aplicada y así sucesivamente.

Para la transformación de los conocimientos, conductas y hábitos de determinado grupo con el fin de que éste adquiera la conciencia organizativa, es necesario elegir una estructura orgánica y un método adecuado a las características de dicho grupo.

Aquí se parte del supuesto de que existe una relación estructural entre las estructuras mentales (ideológicas) resultado de la ubicación de los grupos sociales en el proceso de producción y el grado de organización desplegado por los mismos en cualquier actividad social.

A partir de este supuesto se pueden distinguir dos tipos básicos de grupos sociales con sus respectivos comportamientos ideológicos:

Los artesanos. Típicamente los campesinos, cuya producción se basa en la propiedad privada de sus medios de trabajo, determina en ellos una visión individualista en el esfuerzo personal, lo cual los hace aparecer como reacios a la organización productiva, sindical o social.



Los obreros, al contrario de los artesanos, tienden naturalmente a la organización como resultado de una mayor complejidad organizativa en la división social del proceso productivo dentro del cual actúan.

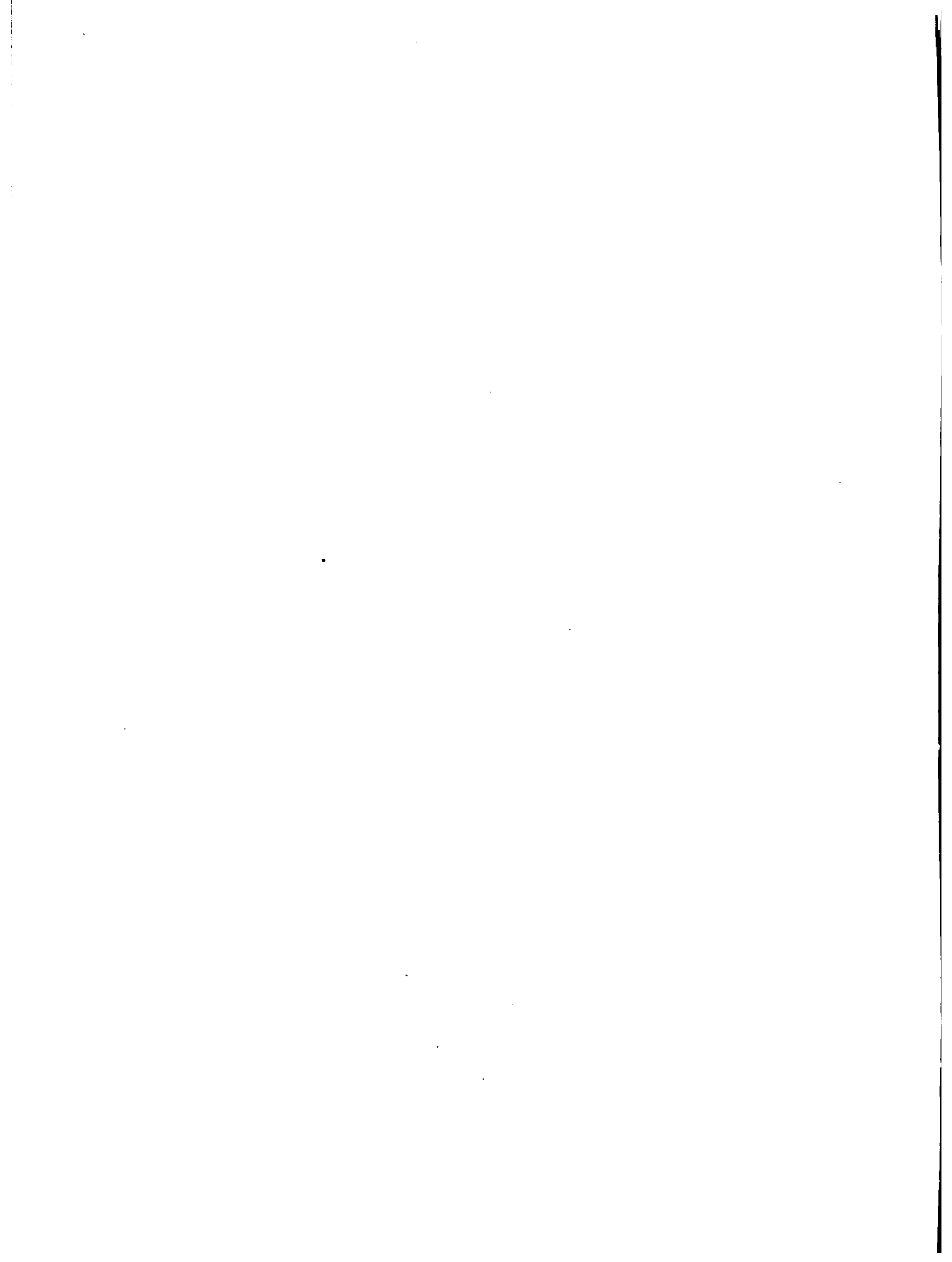
Este condicionamiento que ejerce el proceso productivo determina comportamientos diferentes, en ambos grupos, respecto a la organización, y a la dirección de sus actividades.

Derivados de su forma específica de producción, los artesanos campesinos, presentan vicios en su comportamiento (individualismo, personalismo, espontaneísmo) - contrarios a la unidad y a la disciplina requeridos para emprender un proceso organizativo.

La superación de esos vicios y la adquisición de nuevos conocimientos, conductas y aptitudes adecuadas al proceso organizativo constituye el principio rector del "Laboratorio Experimental" y la base de la metodología que se desprende del mismo.

#### 2.4. METODOLOGIA.

La superación de los vicios derivados de la forma de producción artesanal se puede alcanzar en la medida en que los individuos que los padecen se asimilan a un proceso productivo-organizativo socialmente más complejo.





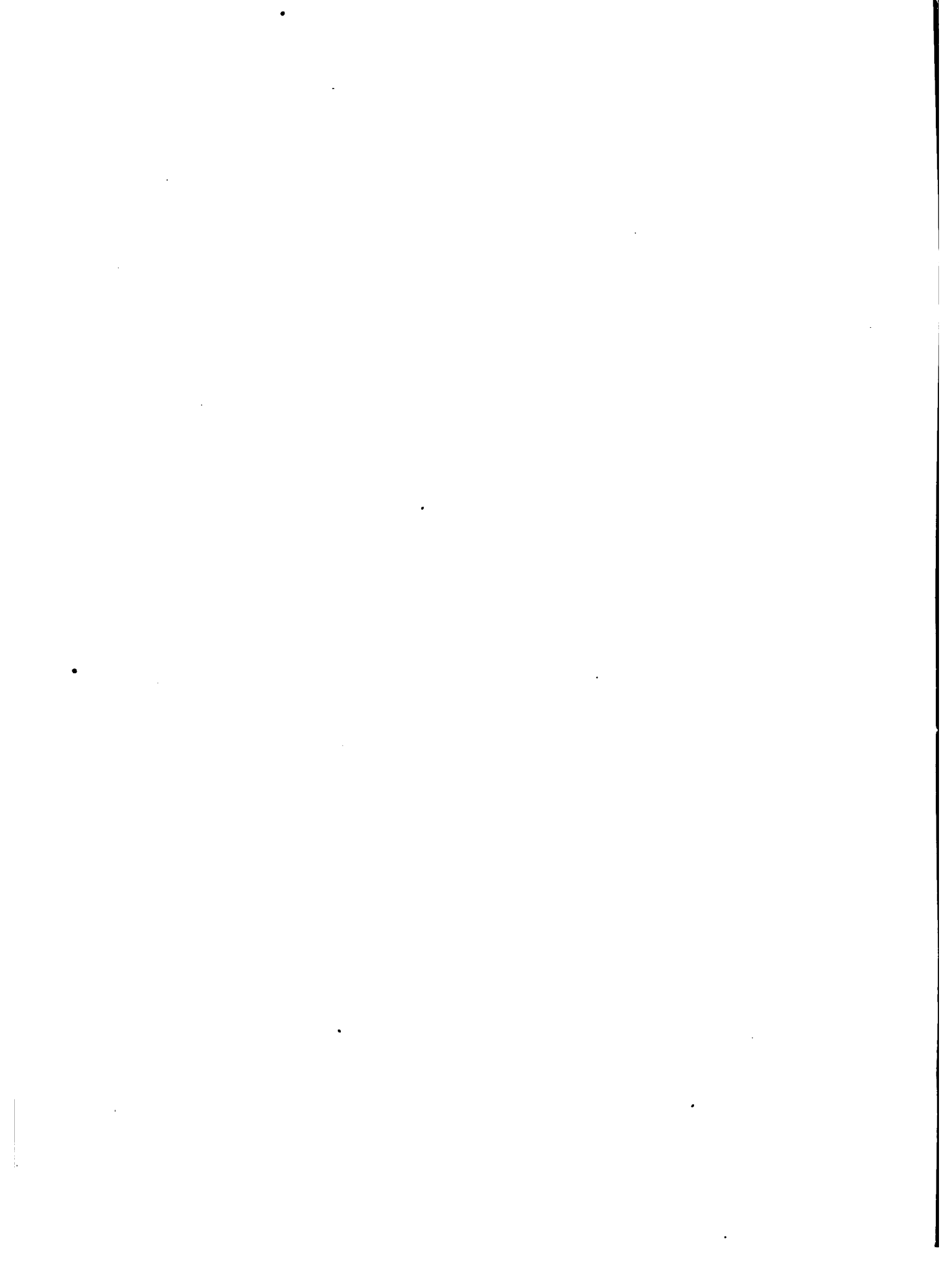
El "Laboratorio Experimental", en este sentido, ofrece un medio artificial, pero no menos real, en donde se reproducen de manera inducida las condiciones de un proceso socialmente más complejo, operando como una "empresa".

Para este objeto se entregan a los miembros de la "empresa" los bienes y medios de trabajo indispensables que sustentarán las actividades productivas y sociales del grupo.

Asimismo se entregan medios de subsistencia en cantidades bien inferiores a las requeridas por el grupo, con el fin de incentivar su capacidad e iniciativa en la satisfacción de sus necesidades básicas.

Las etapas o procesos de aprendizaje, dentro del "Laboratorio Experimental" o lo que es lo mismo el paso sucesivo de la conciencia ingenua, a la actividad crítica y de ésta a la conciencia organizativa requieren, para su realización, de los siguientes elementos y pasos que coadyuvan a la dirección de la PRAXIS colectiva.

- a. La estructura primaria constituida por elementos previamente entrenados, que permite inicialmente orientar el proceso por medio de la captación de los problemas organizativos (síncresis) y de la presentación de los mismos al grupo, una vez que éste haya experimentado el estado de anomía (desorden), tratan



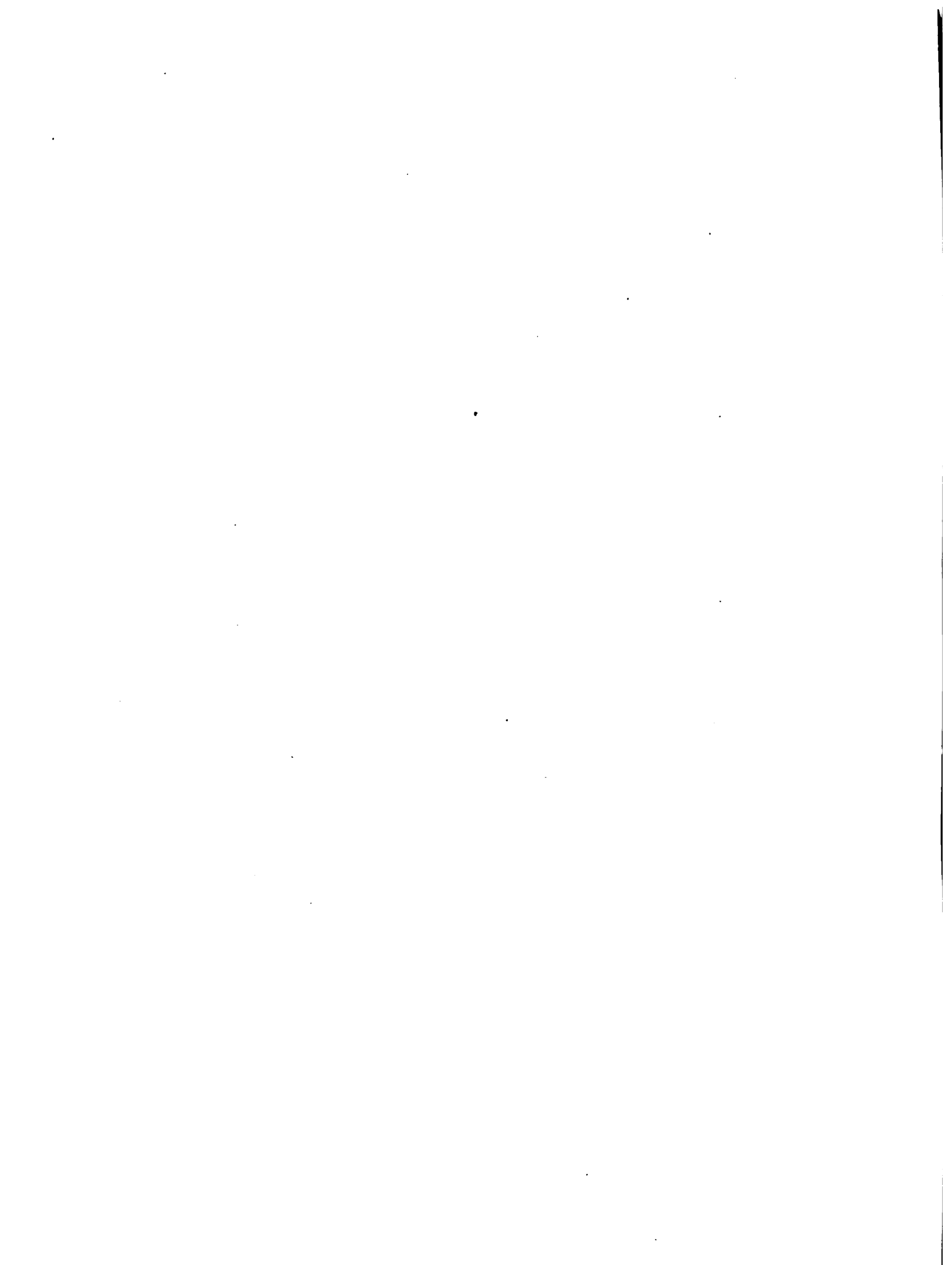
do de destacar con ello ciertas categorías teóricas fundamentales desprendidas de la realidad misma del grupo, que éste tendrá que aplicar en el desarrollo de las actividades que se haya impuesto realizar.

- b. Las clases de teoría de la organización, que en forma más amplia proporcionarán a los participantes -- los elementos conceptuales que permitan al grupo empezar a caminar con sus propios pies e ir desplazando la estructura primaria.

En esta etapa el grupo supera la anomía y se estructura en comisiones de trabajo de acuerdo a sus necesidades. Esta etapa, llamada de análisis, posibilita al grupo la adquisición de una actitud crítica -- frente a lo que está sucediendo y por primera vez -- va a intentar aplicar por sí mismo la teoría de la organización a su propia práctica organizativa.

- c. Un tercer elemento está constituido por la etapa -- llamada de síntesis.

En esta etapa el grupo examina lo aprendido durante todo el proceso a luz de la teoría de la organización adquirida. Con la participación de todos los integrantes en reuniones plenarias se sacan las conclusiones pertinentes de todo el proceso organizati



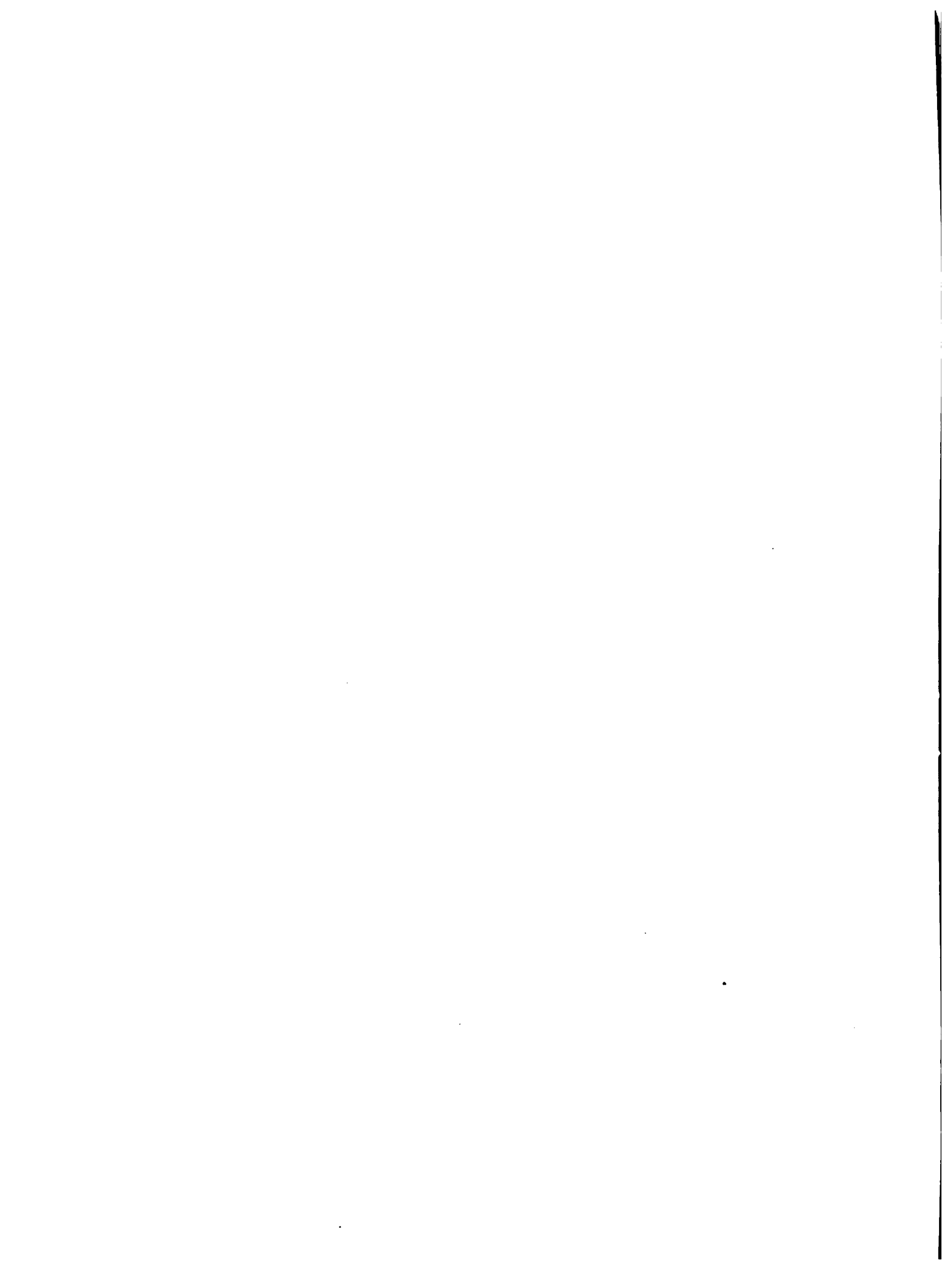
vo. Con una segunda fase de la síntesis, el grupo redacta una especie de memoria de las conclusiones obtenidas del análisis crítico del proceso.

- d. Un cuarto elemento, dentro de la estructura del -- "Laboratorio Experimental", es la función que desempeña el Director del mismo. El Director funciona como elemento externo inductor del proceso a -- través de la entrega al grupo de la teoría organizativa, del impulso para que éste utilice los medios e instrumentos entregados y de propiciar la -- adopción de medidas organizativas por parte del -- grupo, acorde con el momento del proceso que están viviendo.

#### 2.5. PRINCIPIOS Y MECANISMOS DE FUNCIONAMIENTO.

La solidez de una empresa radica en la capacidad de sus miembros para mantener la UNIDAD Y DISCIPLINA -- de la misma.

En contra de esta unidad y disciplina actúan enemigos externos e internos de la empresa. Resulta más fácil identificar a los miembros nocivos externos -- en las personas del cacique, del terrateniente, del patrón, etc., que los enemigos internos, para lo -- cual se requiere de algunos criterios de análisis -- que permitan identificarlos.



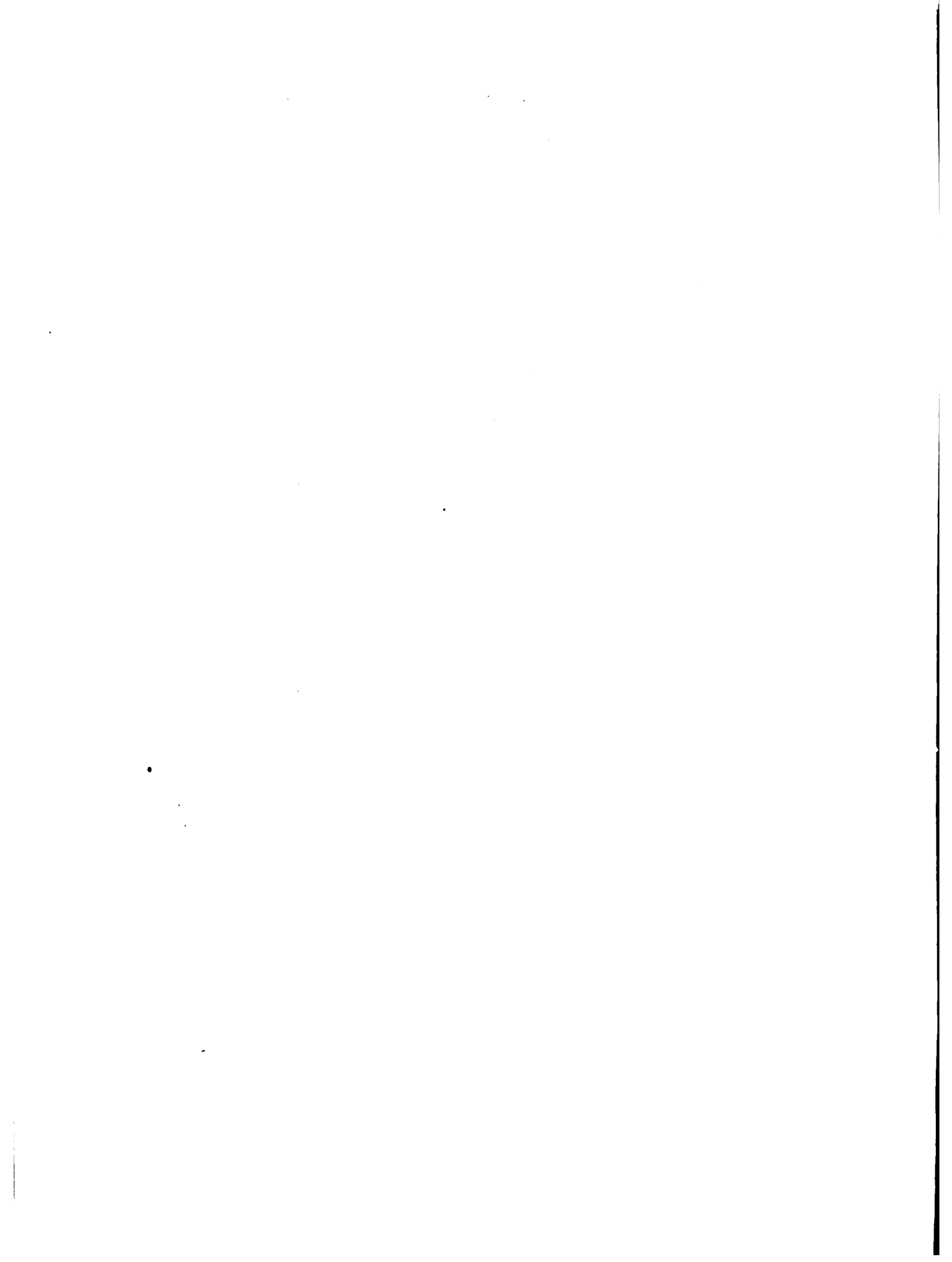
Los enemigos internos de una empresa asociativa, se identifican con los VICIOS DEL MODO DE PRODUCCION - ARTESANAL, que por su propia naturaleza van en contra de la UNIDAD Y DISCIPLINA. Dichos vicios: individualismo, personalismo, espontaneísmo, anarquismo, sectarismo, aventurismo, etc., son heredados del modo de producción artesanal predominante en las sociedades de desarrollo económico incipiente, basado en pequeñas empresas de tipo familiar.

Entre otros "mecanismos" conocidos que se emplean para combatir los vicios del modo de producción artesanal se destacan los siguientes:

a. La vigilancia, tiene el propósito de velar por el cumplimiento de los principios y normas de organización acordados por los miembros en el Reglamento Interno de la Empresa.

Tres son los elementos más importantes en que se lleva a cabo la vigilancia: en el nivel ideológico, político y organizativo.

b. La crítica, que permite señalar los errores y desviaciones en que incurren los miembros de la empresa, y mediante ella se logra afinar la capacitación de los miembros y consolidar los organis--



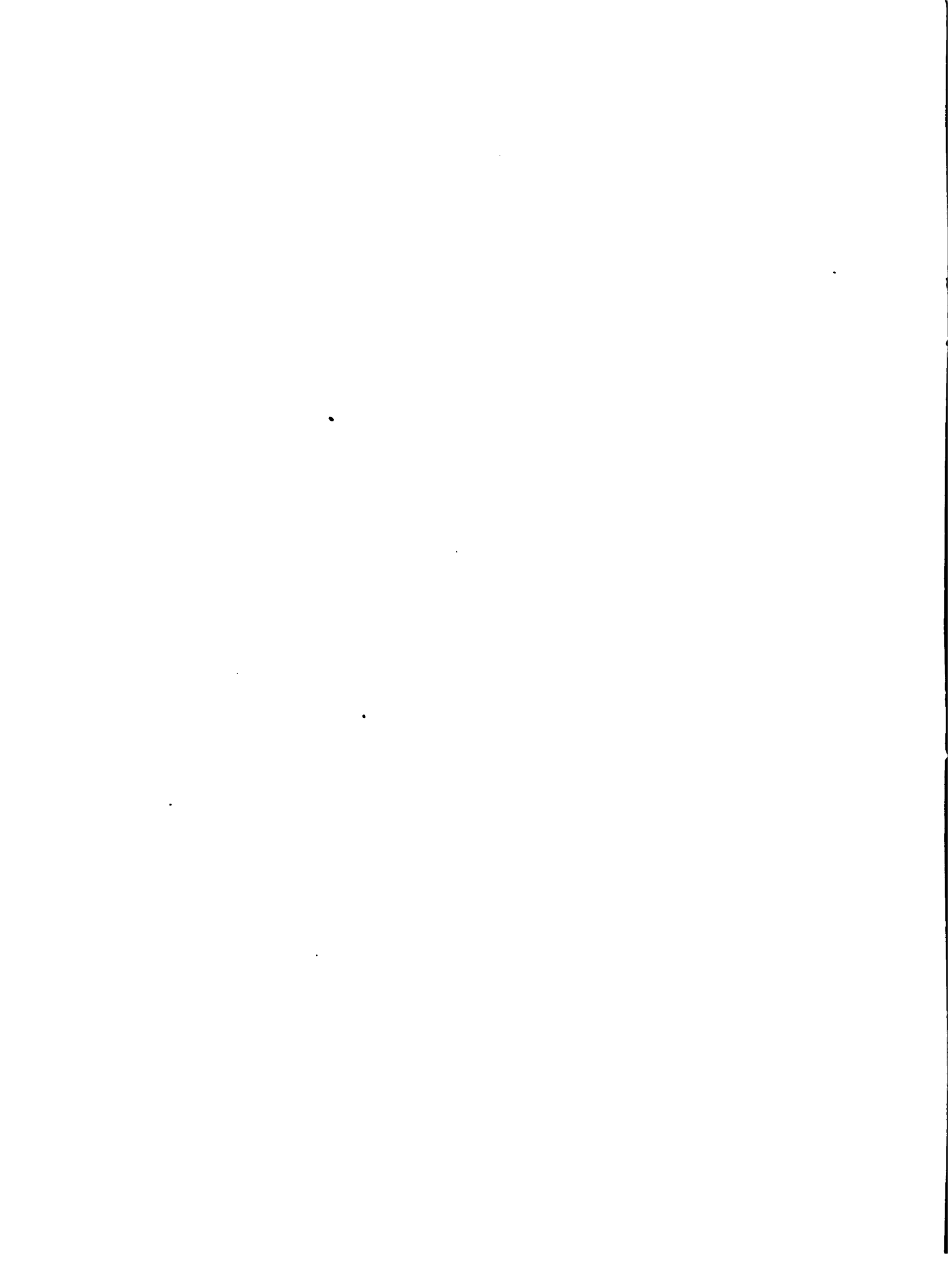


mos y las actividades para lograr un mayor ren  
dimiento en el trabajo.

c. La reunión, es el mecanismo por medio del cual se organiza y se ejercita el trabajo colectivo, ya sea en los niveles de base, de comités intermedios o directivos de la empresa. Una reunión organizada se compone de los siguientes elementos: 1) Programación del orden del día; 2) In--forme y Balance Crítico de actividades programadas con anterioridad; 3) Plan de Trabajo; 4) Distribución y Control de actividades.

---

NOTA: Esta exposición, resumen de los principios del "Laboratorio Experimental", fue tomada del escrito de C. Santos de Mo---rais "Apuntes de Teoría de la Organización", al cual remitimos.



### 3.- MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL ACERCA DE LOS LINEAMIENTOS DE REFORMA AGRARIA, ORGANIZACION ECONOMICA Y DESARROLLO RURAL IMPLICITOS EN EL MODELO DE "LABORATORIO EXPERIMENTAL"

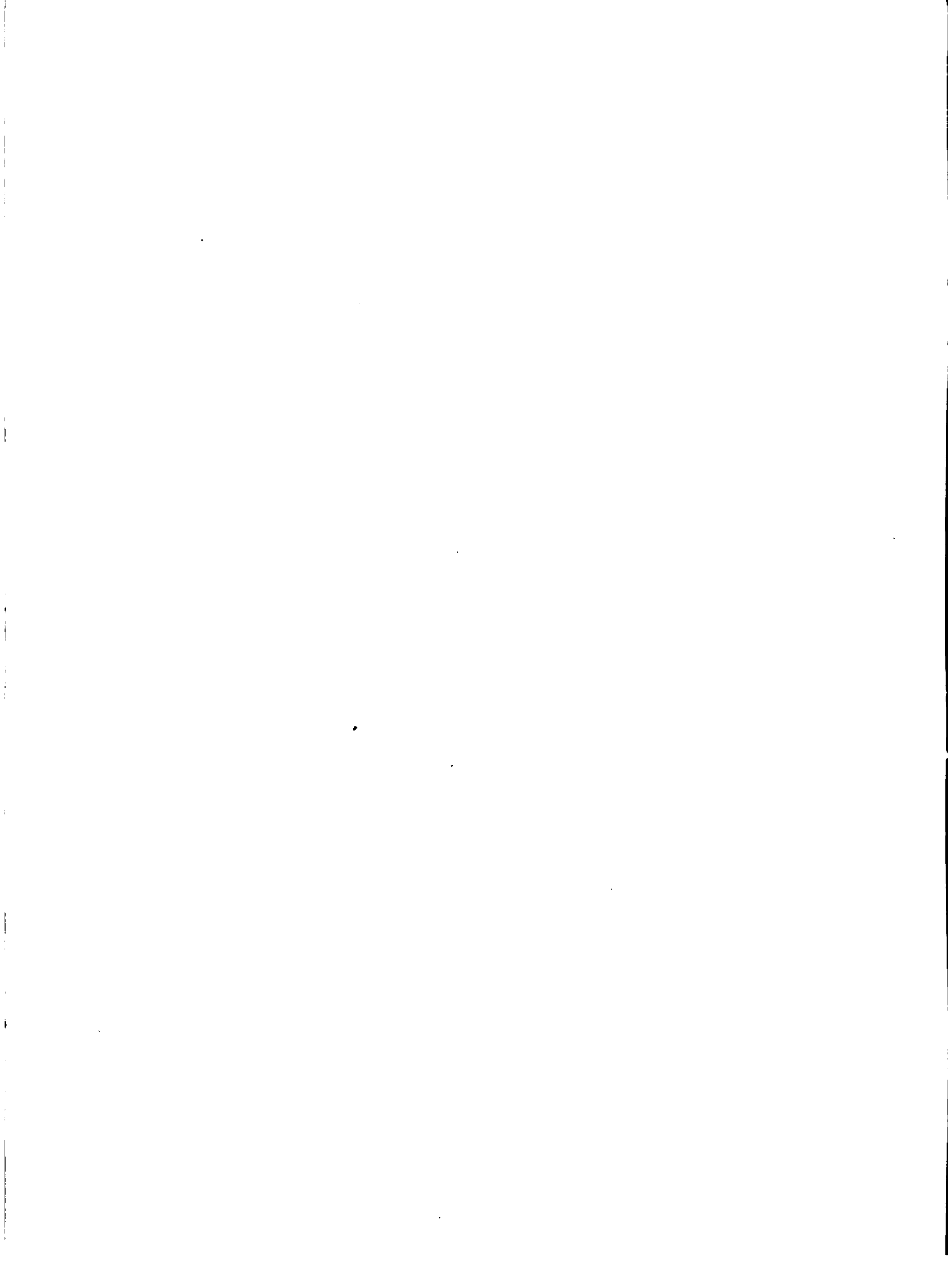
En un sentido general, el "Laboratorio Experimental" está concebido como un modelo de capacitación dirigido a grupos que en sus actividades productivas o de otra índole requieran actuar organizadamente.

En el caso específico que nos interesa, de la capacitación dirigida a grupos campesinos, se contempla como un sistema de capacitación orientado a la formación de cuadros organizadores de empresas campesinas autogestionadas de producción, de comercialización o de servicios.

Concebido así el Laboratorio Experimental dirigido a grupos campesinos, constituye necesariamente un instrumento al servicio -- del cumplimiento de determinados objetivos estratégicos en materia de reforma agraria, organización económica y desarrollo rural.

Sin embargo, dada la generalidad de su aplicación a cualquier -- grupo que requiera actuar organizadamente, se entiende que estos objetivos estratégicos, referidos a la capacitación rural, no es tén debidamente explicitados en los planteamientos del "Laboratorio Experimental".

No obstante, se pueden deducir de la orientación que al respecto



contempla su teoría de la organización y más específicamente, como se verá más adelante en el caso de Honduras, del desarrollo y adecuación de estos principios generales a las necesidades concretas que presenta una reforma agraria integral.

Así, podemos deducir los siguientes elementos conceptuales implícitos en el "Laboratorio Experimental" respecto a la ubicación y orientación de la capacitación en materia de:

- Reforma Agraria;
- Organización económica y participación campesina;
- Desarrollo rural.

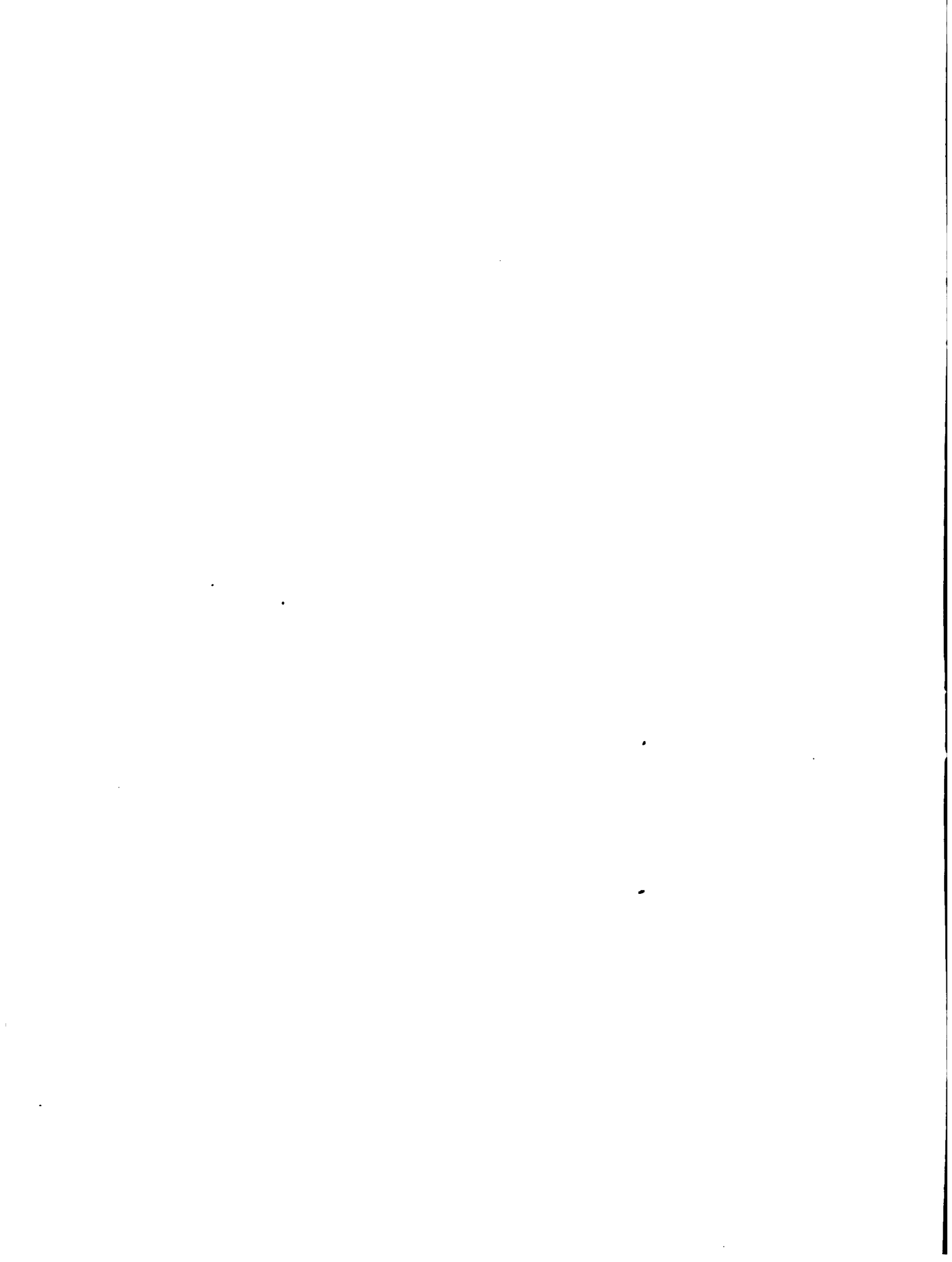
### 3.1. REFORMA AGRARIA.

El modelo implícito de la Reforma Agraria, a que responde el modelo de capacitación del "Laboratorio Experimental", se puede concebir como un "conjunto de medidas modernizadoras de la estructura agraria, enmarcados dentro de un proyecto nacional de actualización histórica". (1)

Dicho modelo propugna esencialmente la transformación de las estructuras tradicionales de la tenencia y uso de la tierra, representadas por el latifundio y el minifundio, para sustituirlas por formas modernas de producción, preferentemente de propiedad social y de explotación colectiva.

---

(1) C. Santos de Morais y Francisco J. Pereira.  
"Cinco modelos teóricos de Reforma Agraria". PROCCARA, Honduras C.A.



En el marco de esta estrategia de reforma agraria se asigna a la capacitación la tarea de crear las condiciones sociales viables para la integración de unidades económicas modernas de carácter empresarial, por medio de la capacitación organizativa y técnica de los productores rurales beneficiados, sean estos propietarios sociales o privados.

Así, "los objetivos del Laboratorio Experimental consisten en convertir a los campesinos en cuadros capaces de organizar empresas agropecuarias complejas, que con una capacitación organizativa-cooperativa, administrativa-contable y técnica-agrícola, puedan desarrollar la agricultura como una actividad altamente productiva y de gran dinamismo". (2)

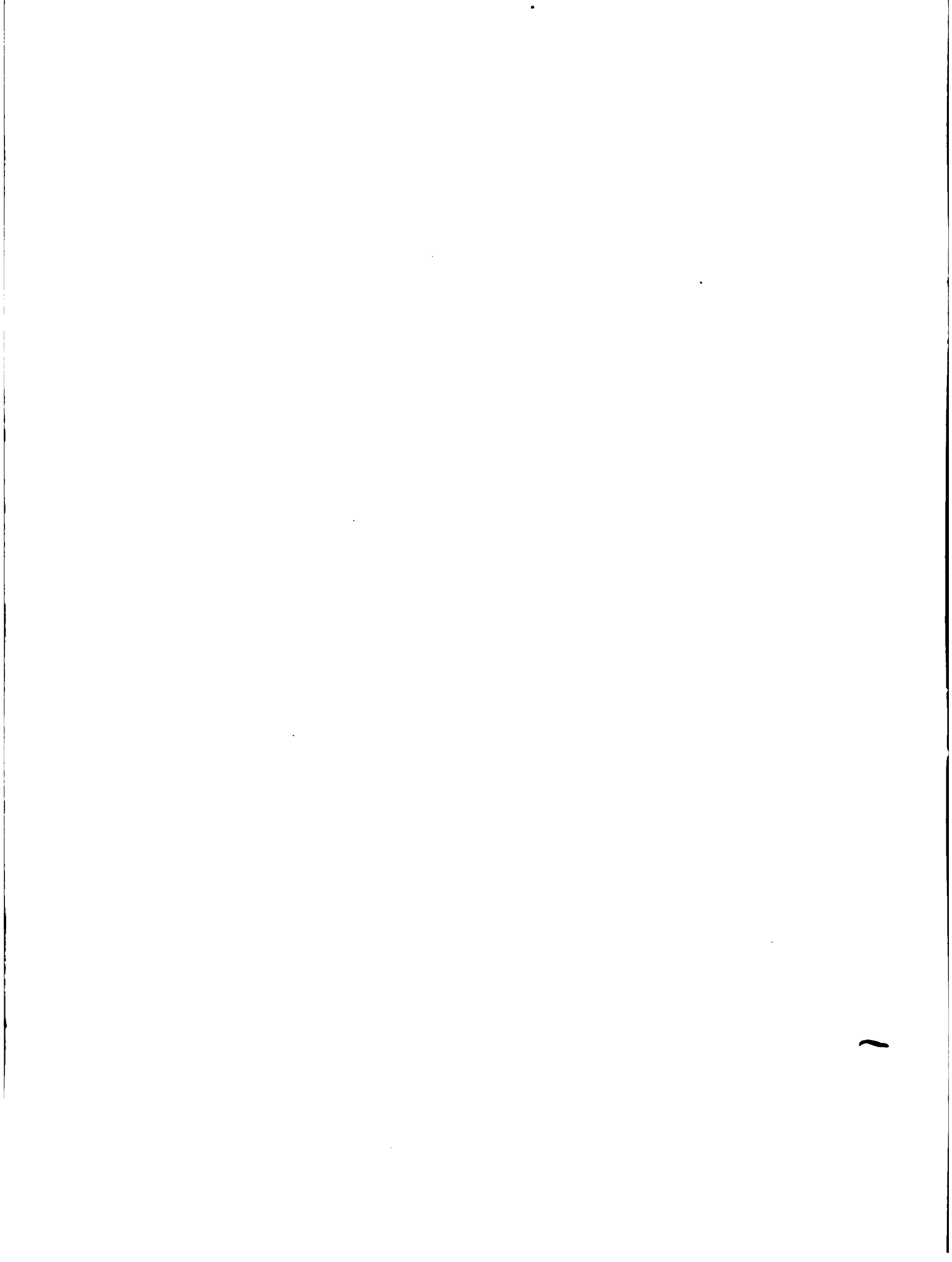
Esto se logra precisamente mediante la transformación acelerada de la mentalidad campesina individualista, característica de los productores artesanales, en una conciencia organizativa y comportamientos cooperativos correspondientes a una división social superior del trabajo que se establece en el seno de las empresas campesinas, gracias al proceso de capacitación -- que induce el "Laboratorio Experimental".

### 3.2. ORGANIZACION ECONOMICA Y LA PARTICIPACION CAMPESINA.

#### 3.2.1. ORGANIZACION ECONOMICA.

---

(2) Allan Fajardo. "Notas sobre la política estatal de capacitación campesina en el proceso de reforma agraria: La experiencia Hondureña".



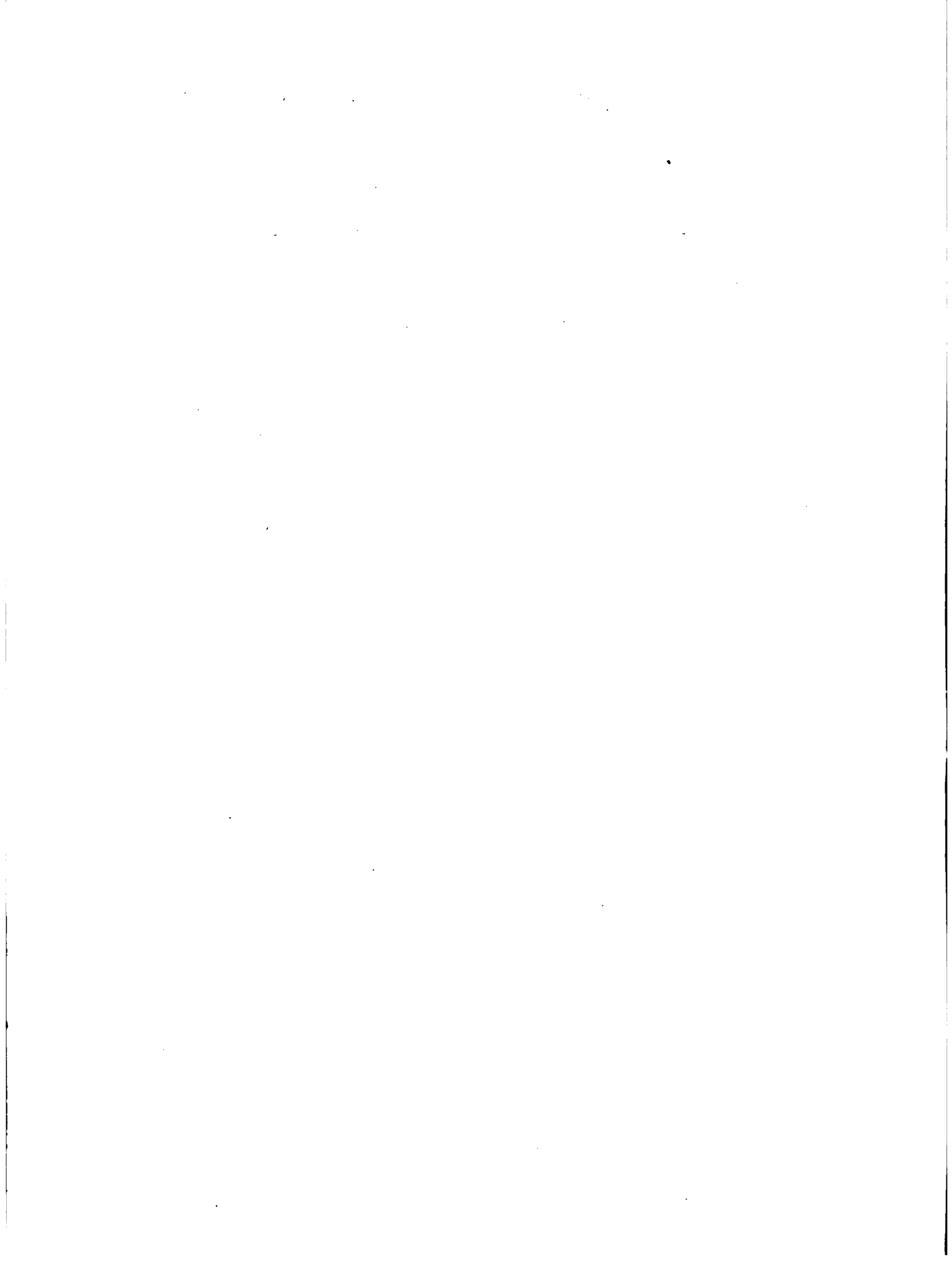


La economía campesina minifundista-que se extiende por vastas regiones y agrupa sobre todo a una gran parte de la población rural en los países subdesarrollados- constituye, desde el punto de vista de la economía nacional, una traba para el desarrollo de las fuerzas productivas, en la medida en que los recursos materiales y humanos disponibles son subutilizados por carecer de la organización y de las técnicas adecuadas que permitan generar la producción, los ingresos y el mercado suficientes al desarrollo nacional.

Por esta razón la organización de los productores rurales minifundistas constituye un objetivo estratégico de primera importancia en los planes de desarrollo rural y nacional.

La adopción de una estrategia correcta de organización rural, presupone un conocimiento científico de la economía de las sociedades campesinas tradicionales, con el fin de establecer los modelos y las políticas adecuadas de organización.

En este sentido, el modelo de "Laboratorio Experimental" sustenta los contenidos y las orientaciones de capacitación para la organización, en un conocimiento científico, sobre las bases de la organización del trabajo en general y, en particular, de la organización económica cam



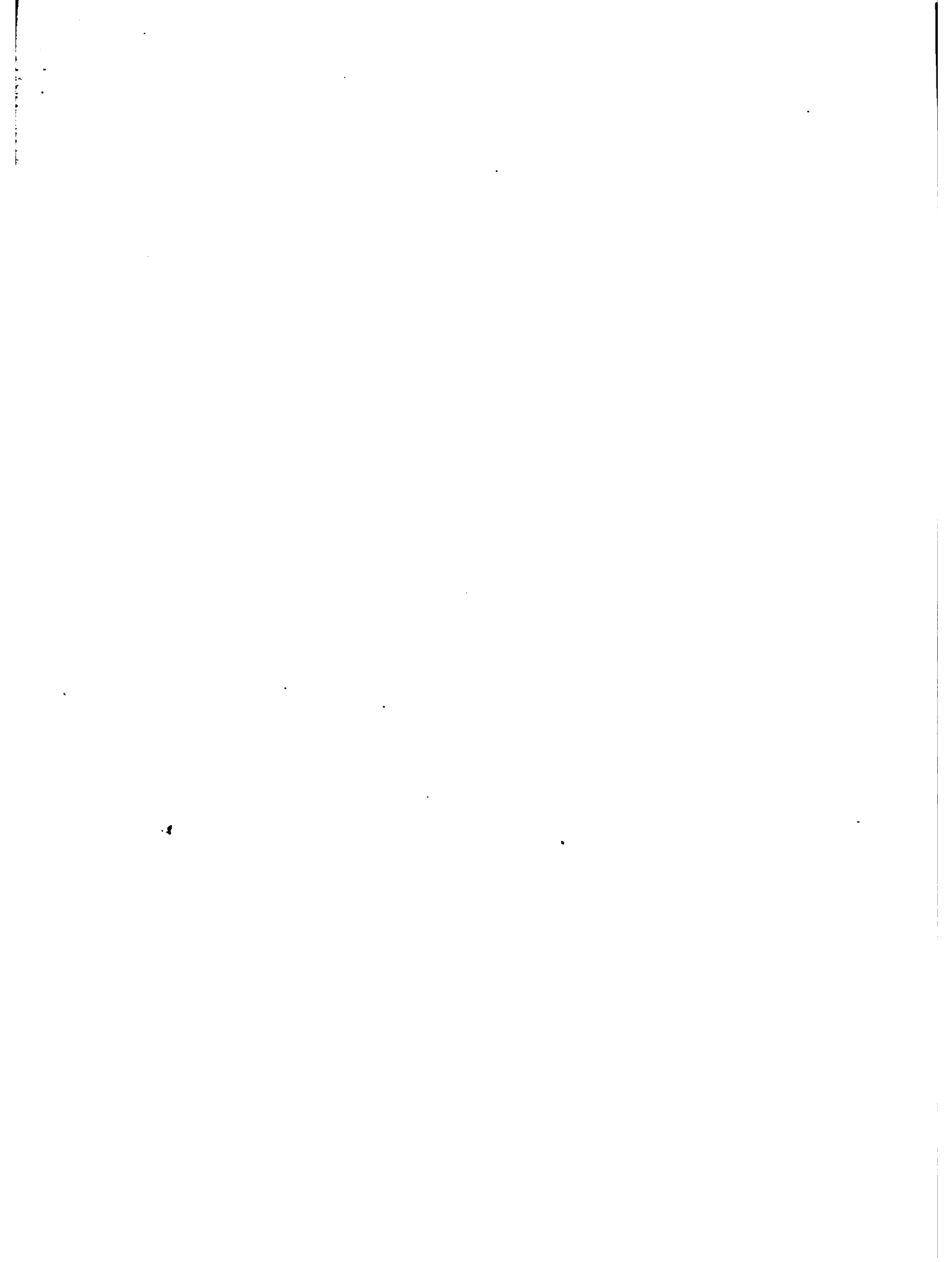
pesina. De lo anterior deriva una metodología de capacitación destinada a superar las limitaciones que impone la organización del trabajo artesanal campesino, hacia la constitución de formas de organización basadas en una división social superior del trabajo.

Al respecto destacan las siguientes consideraciones sobre la economía campesina expuestas en los "Apuntes de Teoría de la Organización".

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

Dentro del carácter familiar de la producción campesina se observa una mínima división social del proceso productivo. Es decir, que el proceso productivo del campesino presenta el carácter orgánico del proceso productivo artesanal en que el individuo empieza y termina el mismo producto.

Estos aspectos hacen que la visión del campesino sea personal en lo que respecta al modo de producción. Confía básicamente, en la iniciativa que pone a todo lo largo del proceso productivo.



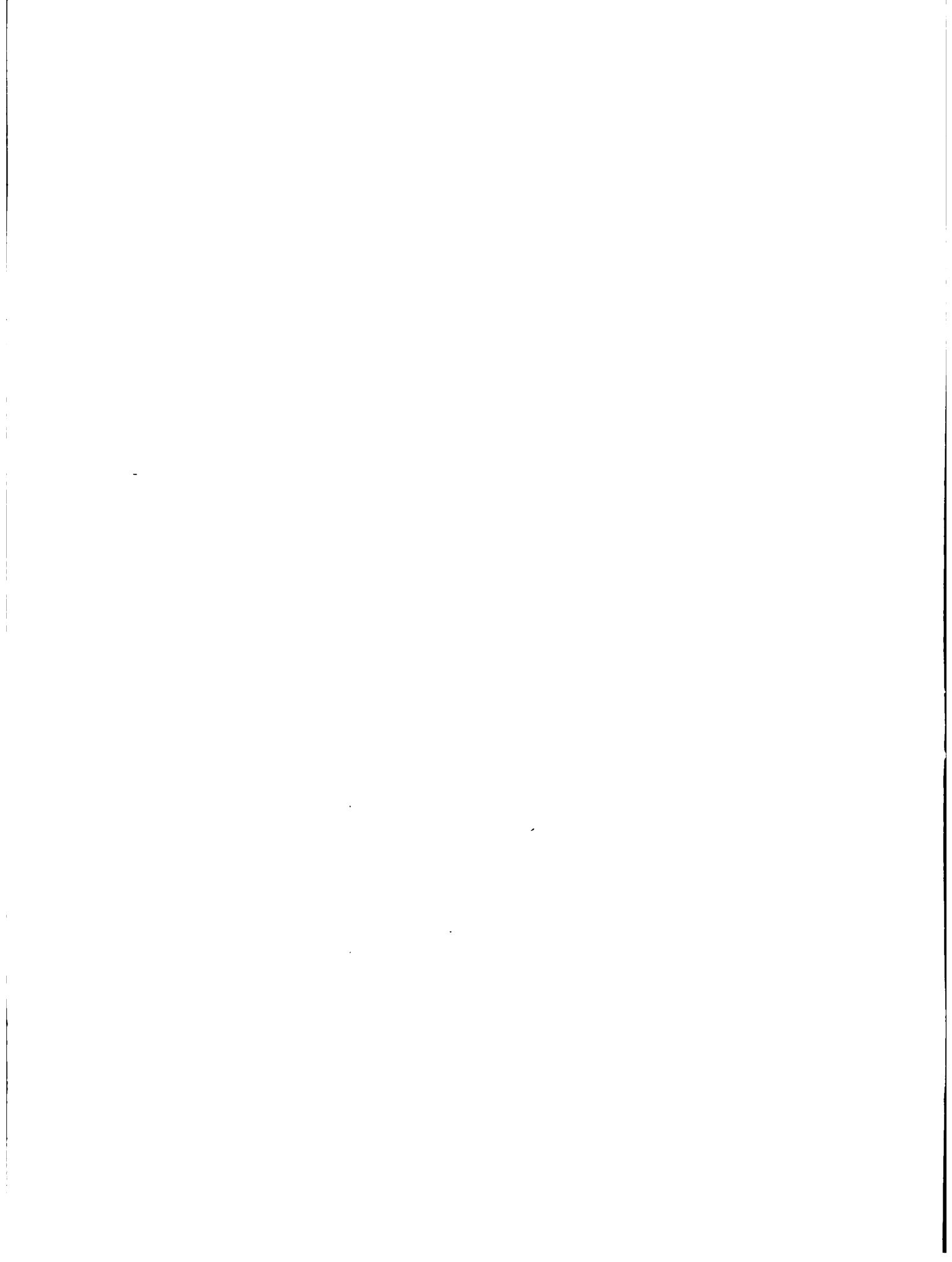
El proceso productivo individual (unifamiliar) que el campesino desenvuelve determina la visión personalista como una de las características de su universo cultural y de las superestructuras sociales que abarca.

Cuando el campesino o el artesano rural urbano se encuentra a la cabeza de una gran organización de masas (no importa el carácter, sea de lucha o de estabilización social), se puede observar nuevamente la incompatibilidad de concepciones de las estructuras orgánicas de la pequeña y gran empresa. En el caso de una estructura orgánica compleja las labores de dirección se resumen en cuatro elementos esenciales:

- Análisis
- Planificación
- Distribución
- Control

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

El análisis lo hace pues con autosuficiencia, sin bus

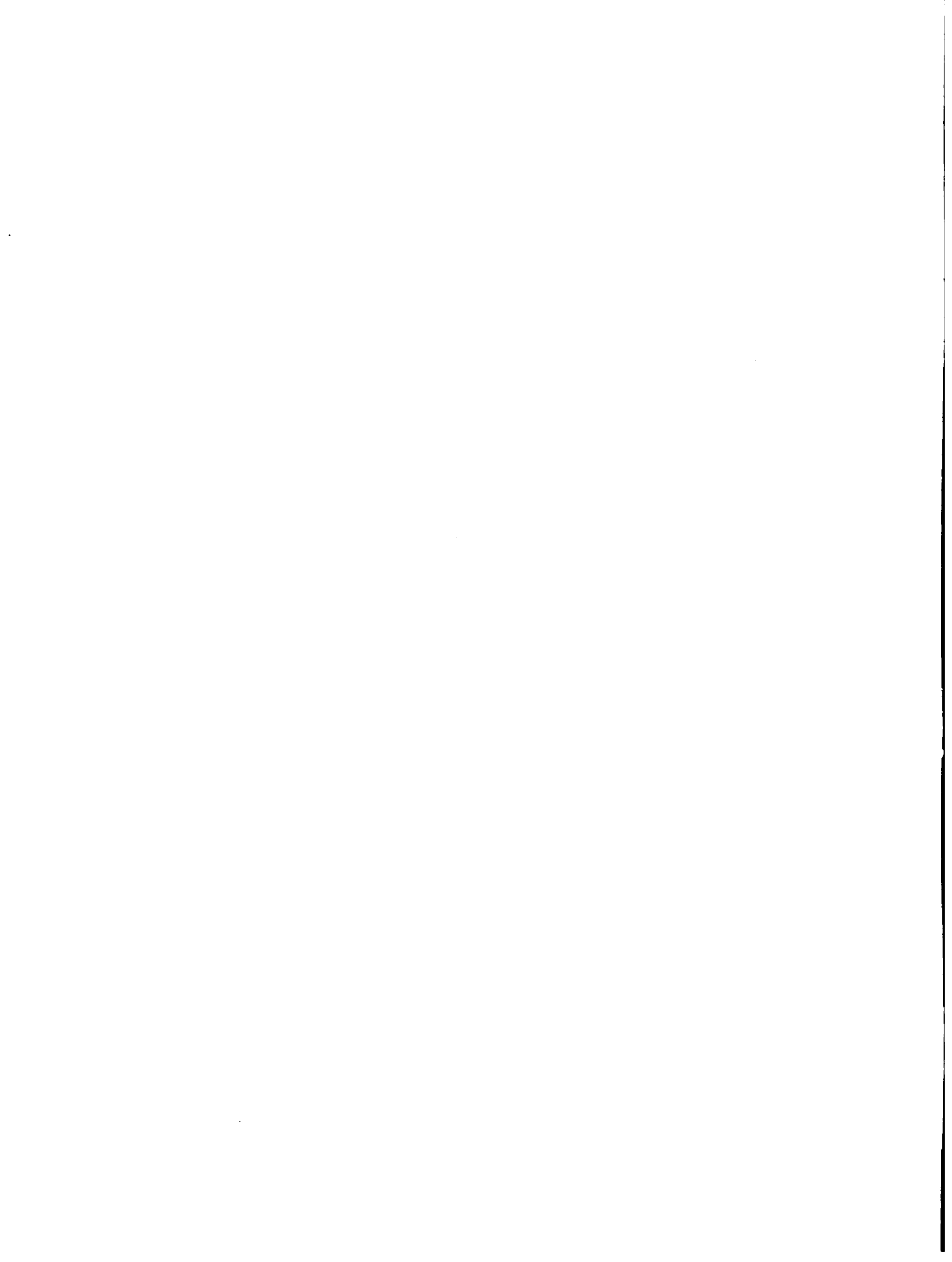


car mayores elementos de juicio. Su planificación es primitiva y simple, como el proceso productivo mismo que el desarrolla espontáneamente. La misma circunstancia lo hace prescindir de las tareas de colaboración con otras personas.

Finalmente el control es débil e inexistente por el hecho de que en la producción personal del campesino o del artesano, los sujetos activos o pasivos del control están confundidos.

De esta suerte, cuando el campesino o el artesano asciende a los órganos directivos de una gran organización de proceso productivo socialmente dividido, inmediatamente saltan a los ojos los factores de incompatibilidades estructurales que en el futuro van a generar atrofias del desarrollo de la mencionada organización. Dichos factores aparecerán como vicios heredados de un proceso productivo simple; en el que la autosuficiencia exime el análisis y la anarquía excluye la planificación, la distribución es casi nula porque el mismo la realiza con sus propias manos".

De estas consideraciones sobre las características estructurales y culturales de la economía campesina, contenidas en la teoría de la organización del "Laborato



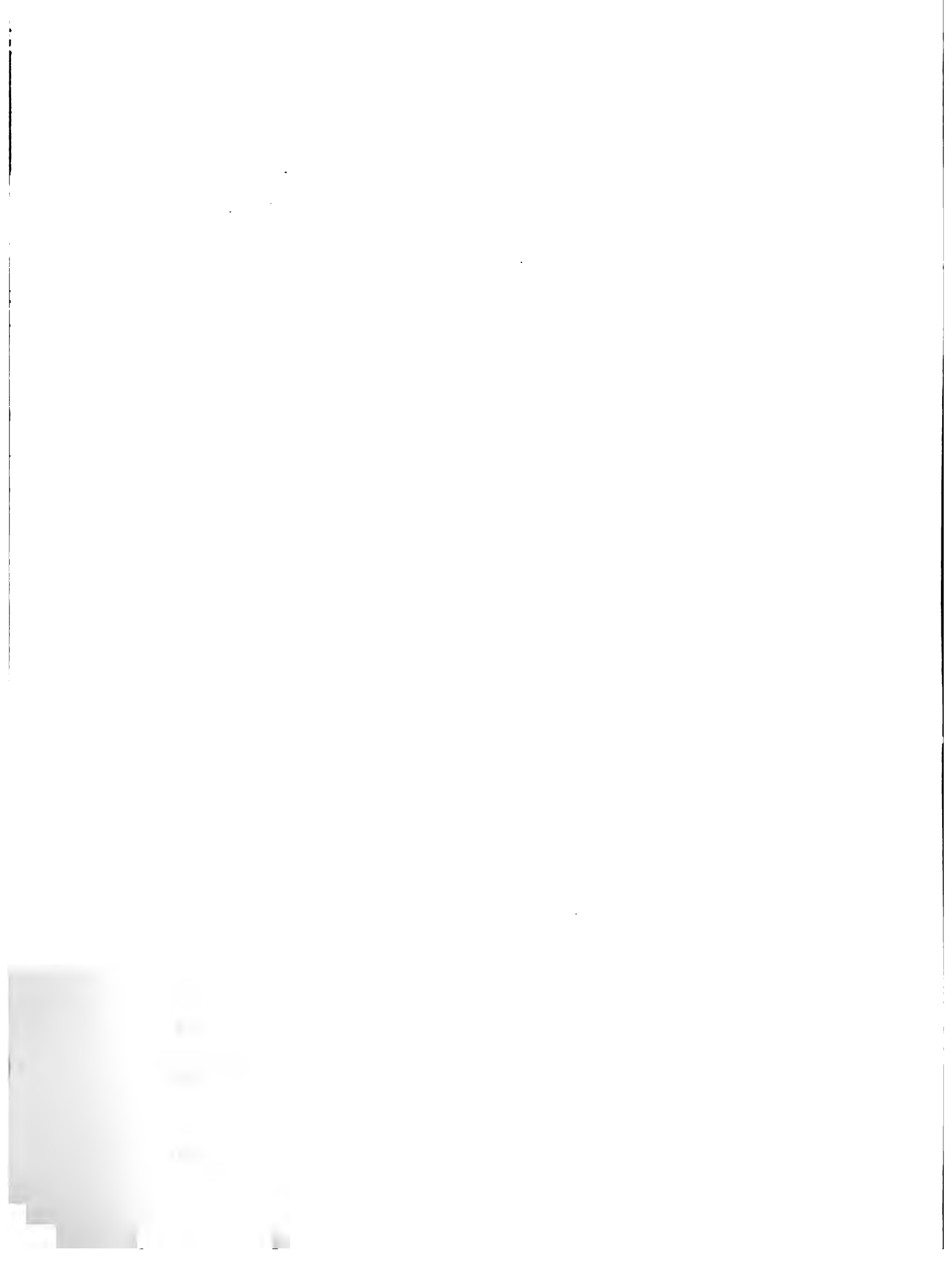


rio Experimental", se desprende un método de capacitación que corresponde al objetivo de hacer pasar al campesino de un modo de producción artesanal a un modo de producción moderno de tipo empresarial.

Así, la superación de estos vicios -derivados del modo artesanal de producción-, puede lograrla el líder de extracción campesina o semiobrero en la medida en que asimila la estructura del proceso productivo socialmente dividido. Ello puede ocurrir de tres maneras:

- Participando en la gran empresa, sea agrícola, industrial, comercial o de servicio;
- Compartiendo la dirección o las acciones de grandes organizaciones de obreros rurales o urbanos;
- O sometiéndose a cursos especiales como el "Laboratorio Experimental" para la formación de cuadros organizadores de estructuras complejas.

Y más adelante, en el escrito de referencia, se establece: "Cuando uno va a organizar un grupo de trabajadores debe siempre elegir una estructura orgánica que corresponda al universo cultural del grupo. De ahí que es imprescindible un permanente análisis de la composición social del grupo para que ella se ajuste a la estructura elegida, y este cuidado se hace más neces



rio sobre todo cuando uno opera con la capa intermedia de los semiobreros agrícolas".

### 3.2.2. PARTICIPACION CAMPESINA.

En principio la capacitación para la organización económica, que proporciona el "Laboratorio Experimental" es de carácter masivo para todos los productores rurales, pero se pone especial énfasis en la capacitación de líderes naturales, que por su mayor visión e iniciativa y por la autoridad moral de que gozan en sus comunidades, tienen mayores probabilidades de ejercer un papel de promotores naturales del proceso organizativo.

Sin embargo, esto no significa que se pretenda fincar el éxito de la organización en la autoridad o habilidad de los dirigentes campesinos, ya que esto llevaría a reproducir el caudillismo tradicional; por el contrario, el éxito del proceso organizativo se basa en la concientización e incorporación democrática de los campesinos a las actividades económicas, administrativas y de dirección de la empresa.

En forma resumida, se puede decir, de acuerdo con lo anterior que el modelo de organización que promueve el "Laboratorio Experimental", apunta hacia la formación de EMPRESAS SOCIALES CAMPESINAS AUTOGESTIONADAS.



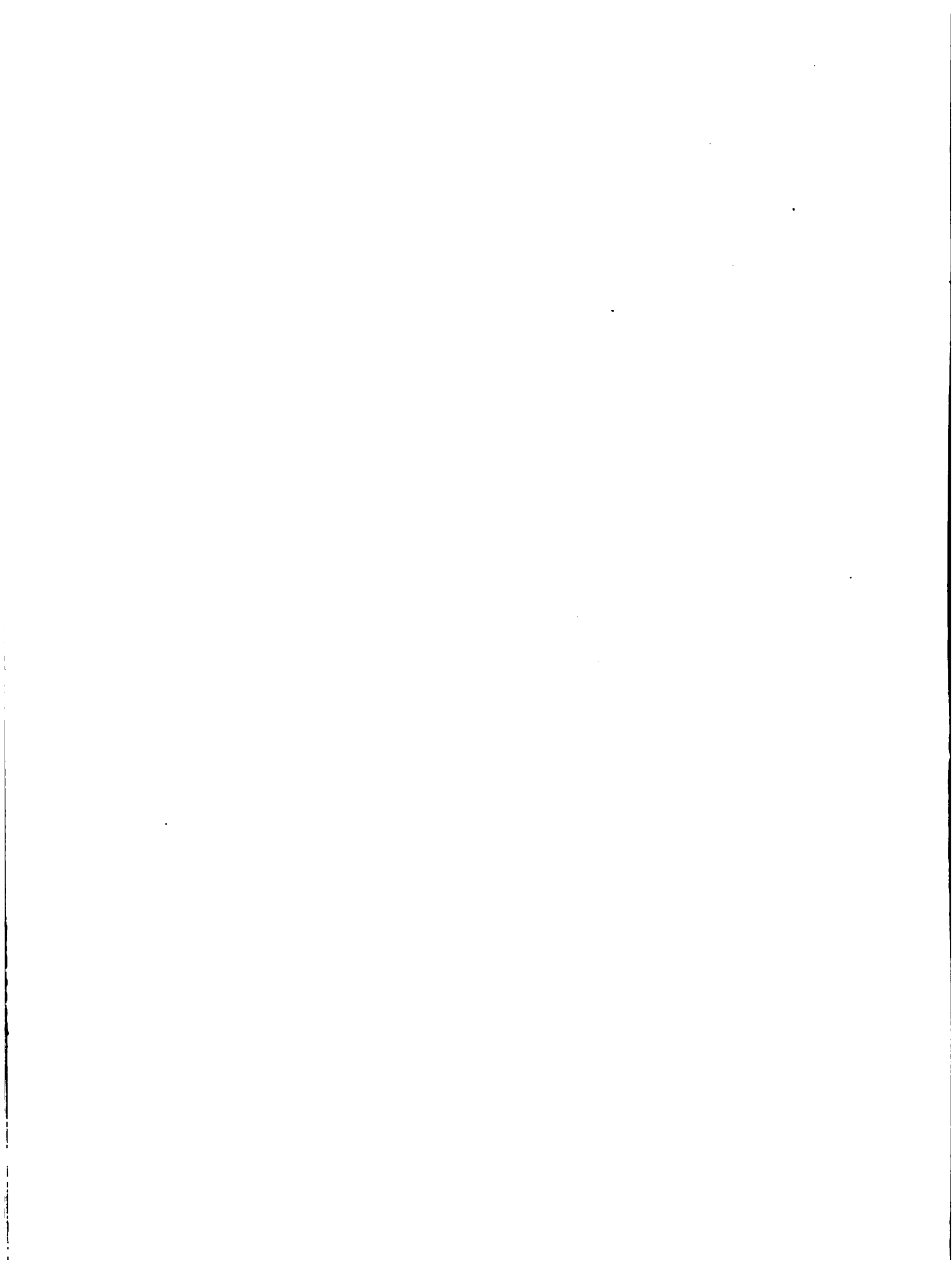
### 3.3. DESARROLLO RURAL.

La modificación de las estructuras agrarias atrasadas y la creación de nuevas formas de organización económica de tipo empresarial van en el sentido de revolucionar las fuerzas productivas en el campo. Esta es la esencia la estrategia de desarrollo rural que guían las acciones de una reforma agraria integral y que de manera implícita se desprenden de la teoría de la organización del "Laboratorio Experimental"

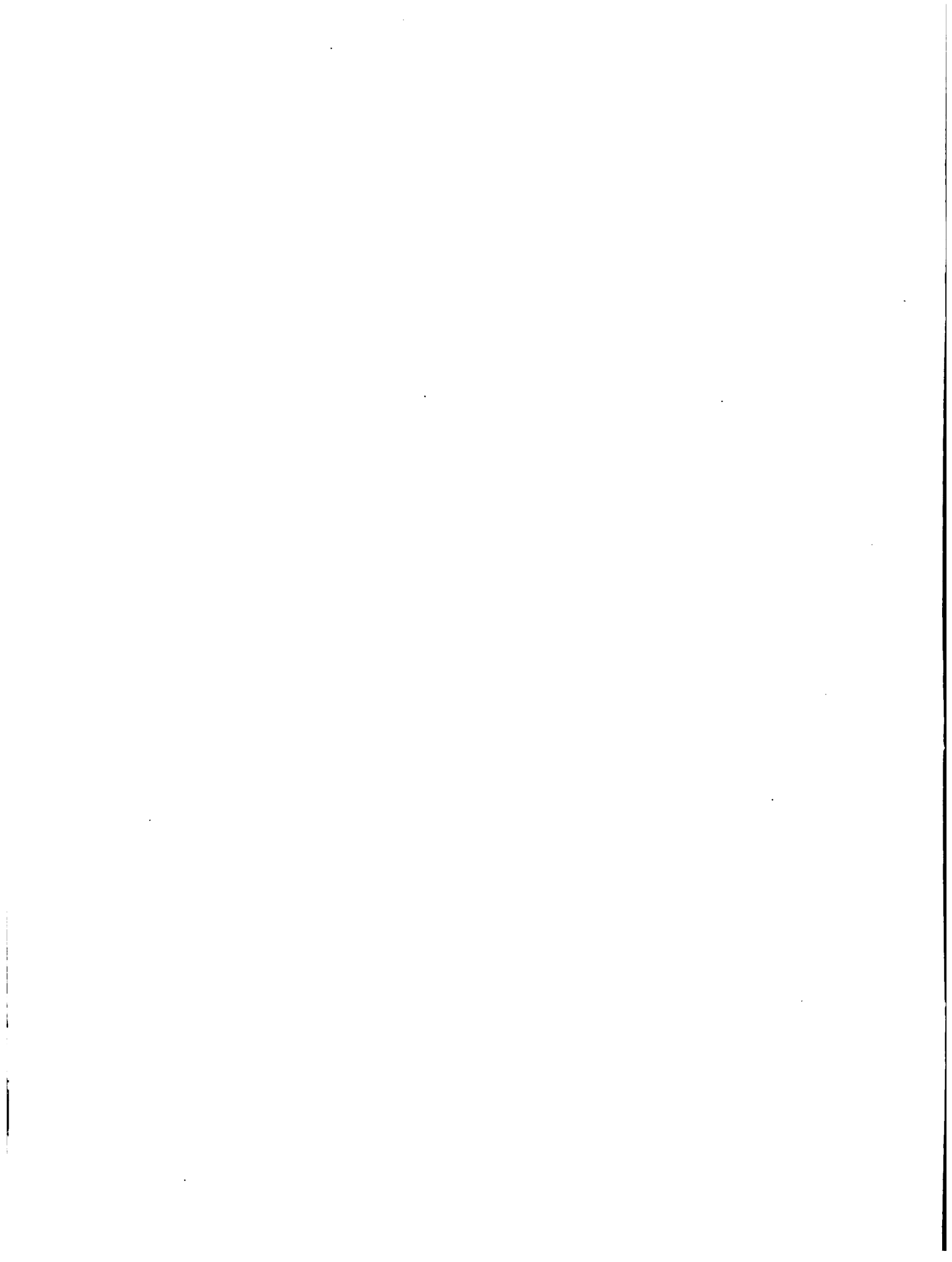
Aún cuando en los planteamientos del "Laboratorio Experimental" no se señalan explícitamente los principios y objetivos de una estrategia de desarrollo rural es posible deducir éstos del modo como la capacitación se adaptó a una estrategia de esta naturaleza en el caso de Honduras.

En ese caso los contenidos de la capacitación, en materia de desarrollo rural, obedecieron a los siguientes objetivos:

- Aumento de la producción y de la productividad rural;
- Aumento de las fuentes de empleo;
- Incremento de los ingresos de los productores rurales;



— Mejoramiento del bienestar social: vivienda, salud, educación, alimentación, etc.





4.- APLICACION INSTITUCIONAL DEL MODELO DE CAPACITACION DE "LABORATORIO EXPERIMENTAL" EN EL PROCESO DE REFORMA AGRARIA - EN HONDURAS.

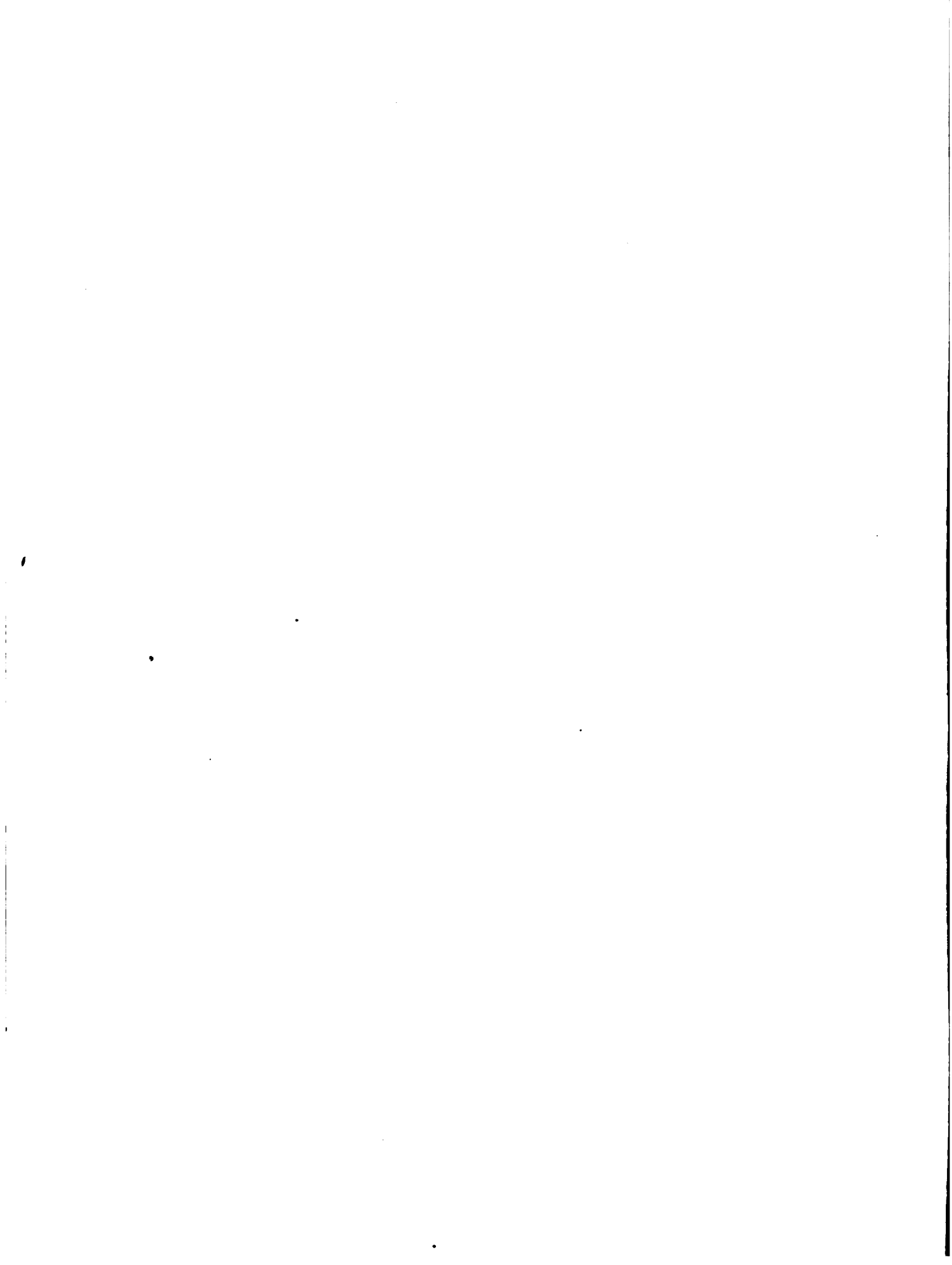
4.1. UBICACION INSTITUCIONAL DE LA CAPACITACION CAMPESINA.

El caso de la reforma agraria hondureña ofrece el ejemplo más completo de aplicación del modelo de "Laboratorio Experimental" por la amplitud y profundidad que adquirió en el período en que estuvo vigente como política estatal de capacitación.

Aquí, el sistema de "Laboratorio Experimental", adquiere su verdadera dimensión como función e instrumento al servicio de la organización y de la capacitación técnica de los productores rurales, en el marco de un conjunto de acciones coordinadas y complementarias que conformaron el proceso global de reforma agraria.

En primer término, los contenidos y las orientaciones de la capacitación campesina -encargadas al Programa de Capacitación Campesina para la Reforma Agraria- se ubicaron en el marco del Modelo de Reforma Agraria adoptado en ese entonces por el gobierno hondureño.

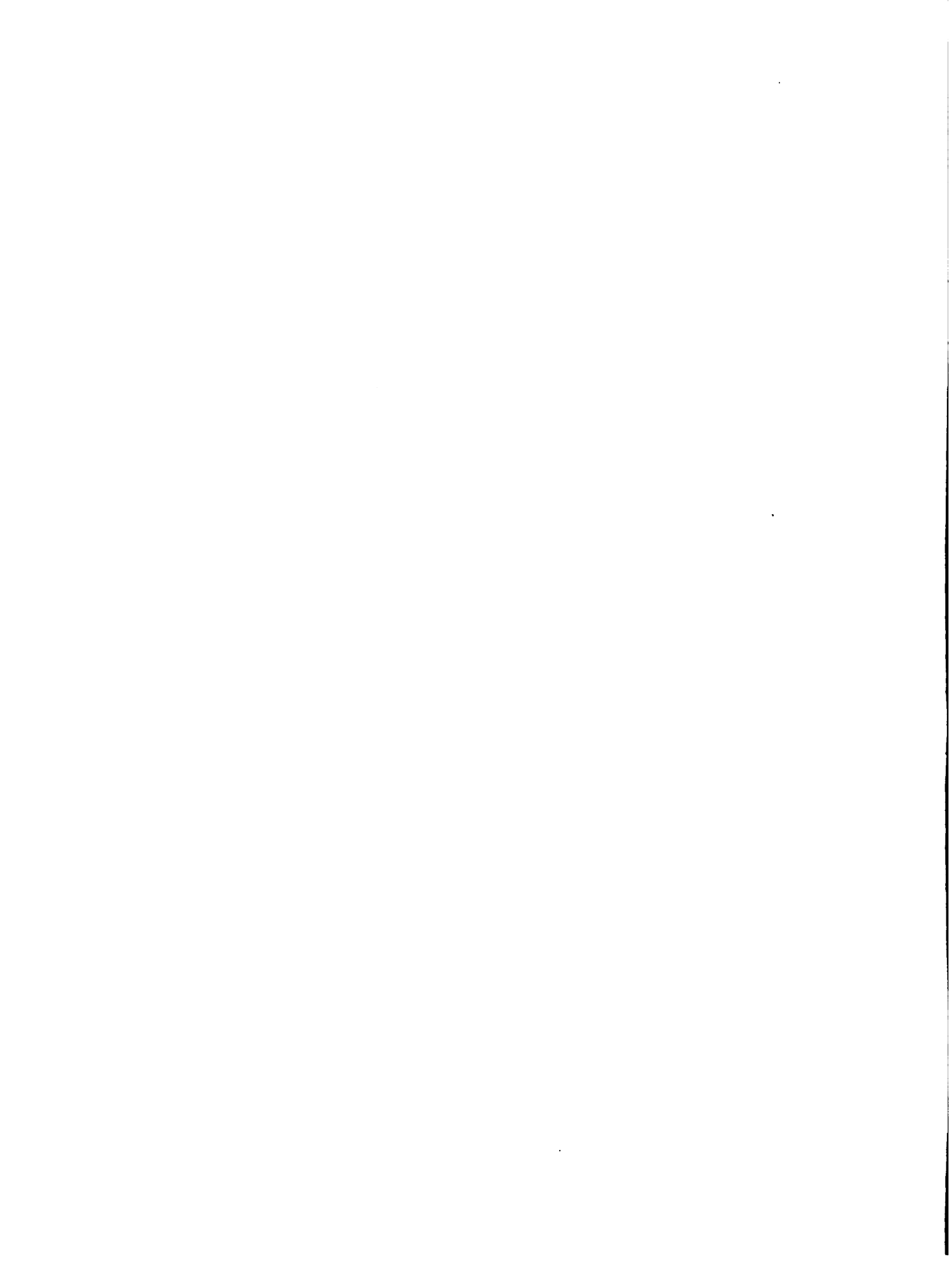
Este modelo partió del supuesto de que la agricultura hondureña, antes de la reforma agraria, estaba consti



tuído por dos grandes compartimientos o sectores económicos; el tradicional, representado por el minifundismo de economía básicamente consuntiva y por el latifundismo improductivo y, por otra parte, por el compartimiento moderno, formado por unidades de producción privadas técnicamente desarrolladas.

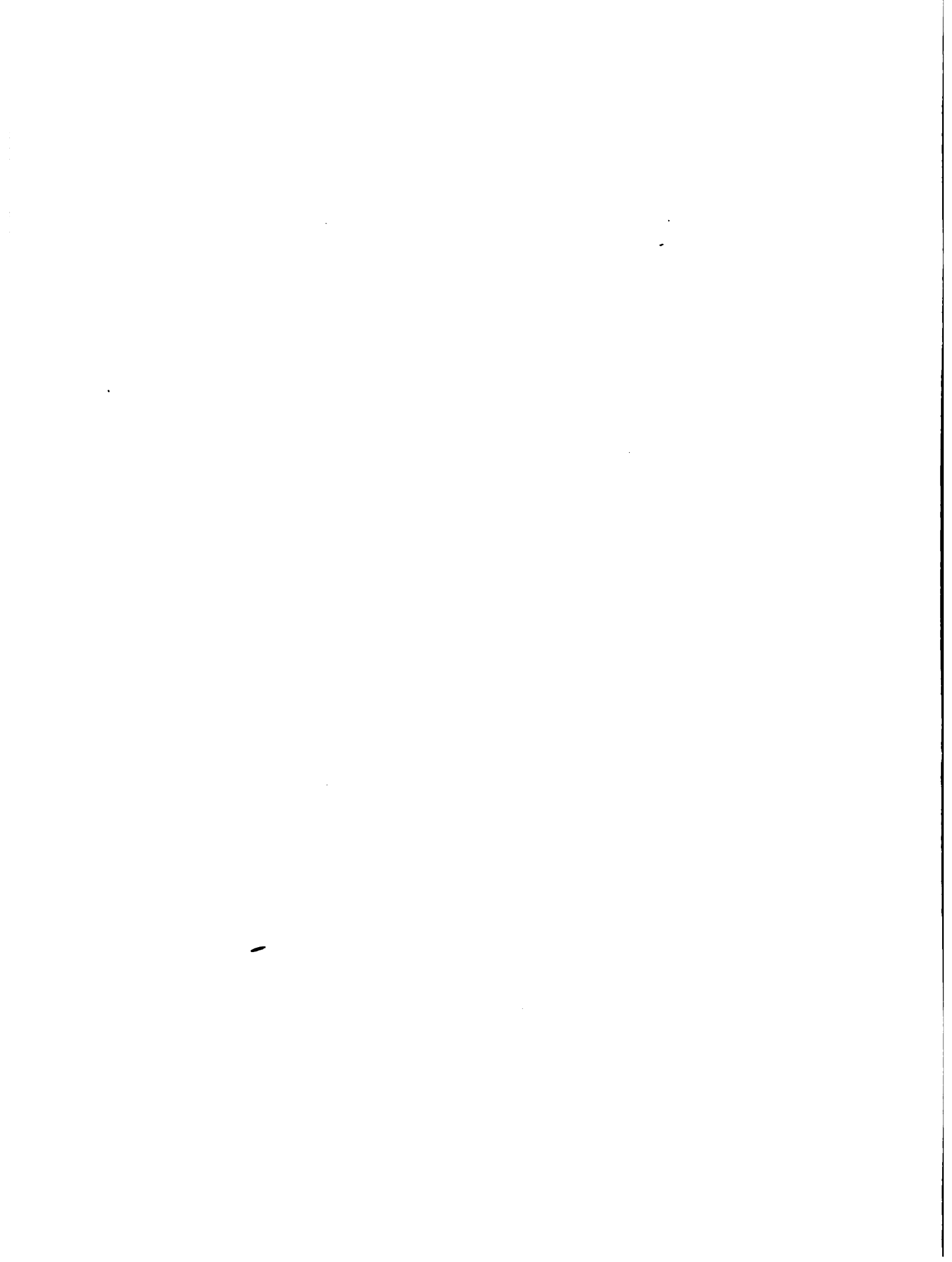
En base a este supuesto, la estrategia de Reforma Agraria, que se desprende de este modelo, apunta a la eliminación del compartimiento tradicional (minifundista y latifundista), reemplazándolo por un compartimiento contemporáneo, formado por empresas comunitarias campesinas y cooperativas agrícolas de propiedad social y de explotación colectiva; a la vez consolidará el compartimiento moderno, constituido por unidades agrícolas y ganaderas de propiedad eficientemente productivas, que se mantengan dentro de los límites legales establecidos.

Dicho modelo se instrumenta por medio del Plan Nacional de Reforma Agraria, del cual se derivan las políticas, los programas y las acciones de reforma agraria; y que a su vez es el instrumento de que se vale el Plan Nacional de Desarrollo, para el quinquenio 1974-78, que tiene por fin introducir en el campo -



las medidas de reforma conducentes a la modernización o "actualización histórica" de la estructura agraria hondureña, cuyos objetivos estratégicos son los siguientes:

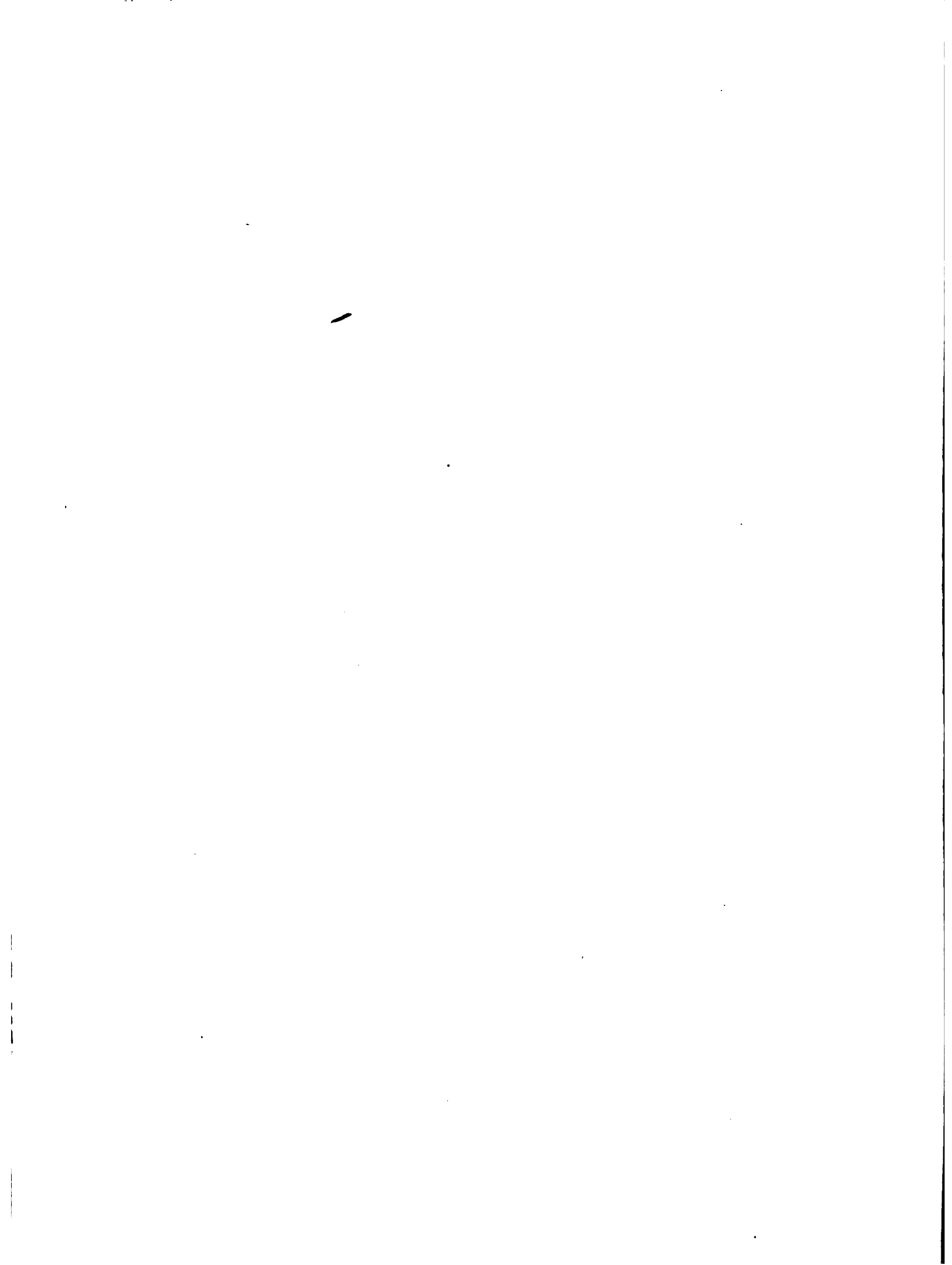
- Participar, con los sectores secundario y terciario, en el logro de un desarrollo socio-económico sostenido del país, mediante una redistribución (tierra, capital y tecnología) que - posibilite la expansión del mercado interno.
- Conjurar los conflictos agrarios provenientes de las contradicciones entre la gran propiedad latifundista y los campesinos con poca o ninguna tierra y los asalariados rurales.
- Lograr una efectiva unidad nacional a través - de la incorporación de las masas campesinas al proceso productivo, mediante el acceso a la - propiedad y al uso de la tierra.
- Contribuir a la transferencia de capitales de la agricultura a la industria para el desarrollo de ésta.
- Elevar sustancialmente la tasa de crecimiento del ingreso agrícola y lograr cambios fundamentales en su distribución para mejorar el nivel de vida de los productores rurales.



- Utilizar eficazmente los factores productivos, en especial el factor trabajo, para asegurarle mayores oportunidades de empleo y una más alta remuneración.
- Aumentar la productividad agrícola con base en una tecnología apropiada a los recursos de que dispone el país, con el fin de asegurar el equilibrio global y estructural de la producción, a fin de que responda a las necesidades del consumo interno y de la exportación.

En este contexto y de acuerdo con la Ley de Reforma Agraria, el Instituto Nacional Agrario (I.N.A.) coordina la acción de las distintas instituciones estatales participantes en la ejecución de los programas de desarrollo rural, en base a los siguientes objetivos de reforma agraria.

- Dotar de tierra al campesinado de acuerdo con lo establecido por la Ley de Reforma Agraria.
- Organizar o estimular la organización de los beneficiarios, en formas asociativas u otras modalidades empresariales que permitan la adopción de tecnologías convenientes, el aumento de la producción y la productividad y la eleva

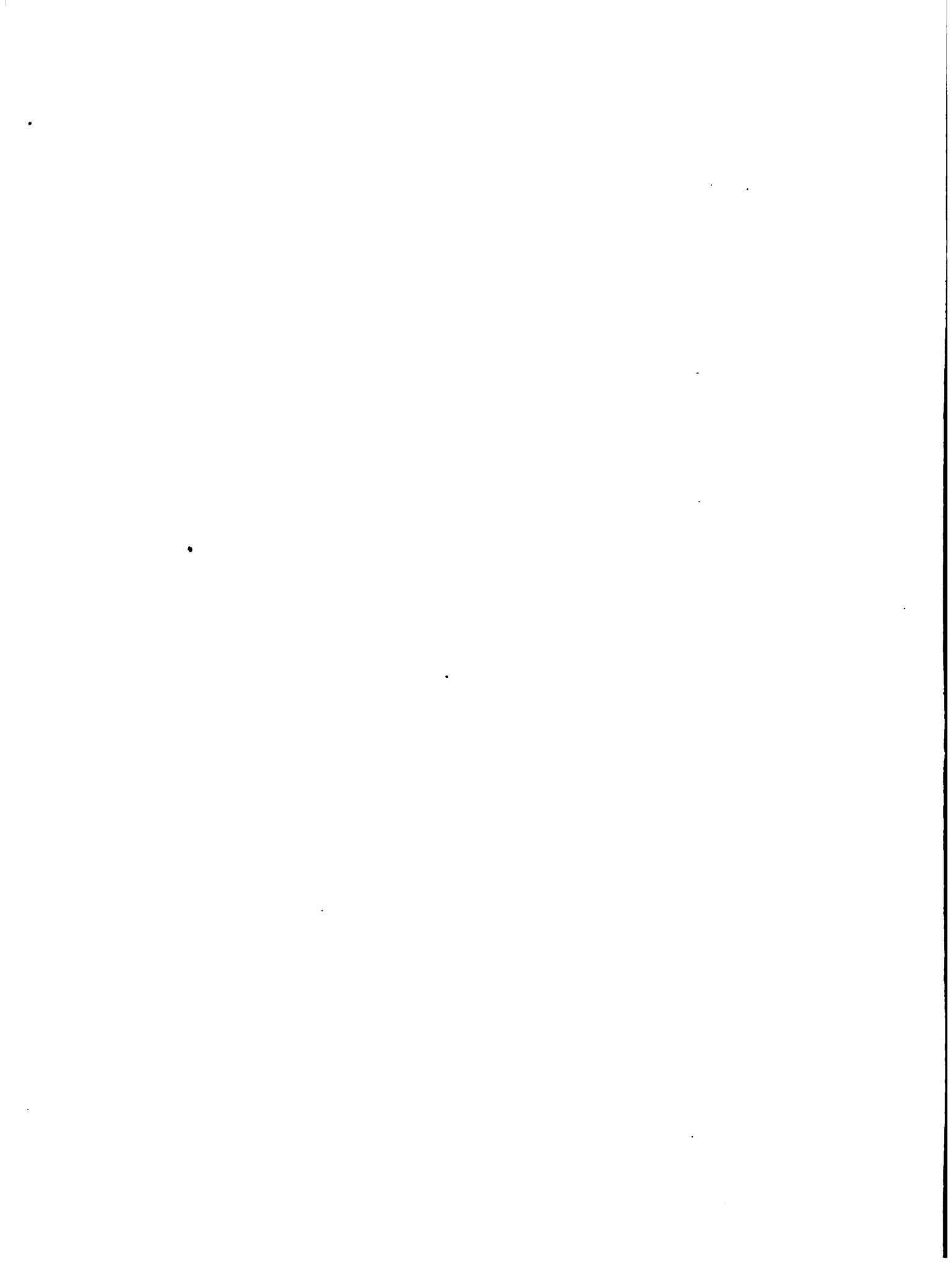




ción sustancial de la ocupación y del ingreso agrícola;

- Formular y poner en práctica programas de capacitación que permitan a los beneficiarios, de la reforma agraria, la asimilación de métodos y técnicas modernas de explotación de la tierra y una mayor toma de conciencia sobre la función que le corresponde en el proceso de desarrollo.
- Destinará recursos apropiados para proveer, a los beneficiarios, de la asistencia técnica y crediticia que requieran para la adecuada explotación de la tierra y asegurar la efectiva participación de aquéllos en los procesos de producción y de consumo;
- Modificará la estructura de aquellas instituciones o sectores de la Administración Pública que así lo requieran para que coadyuven a la realización de la Reforma Agraria.

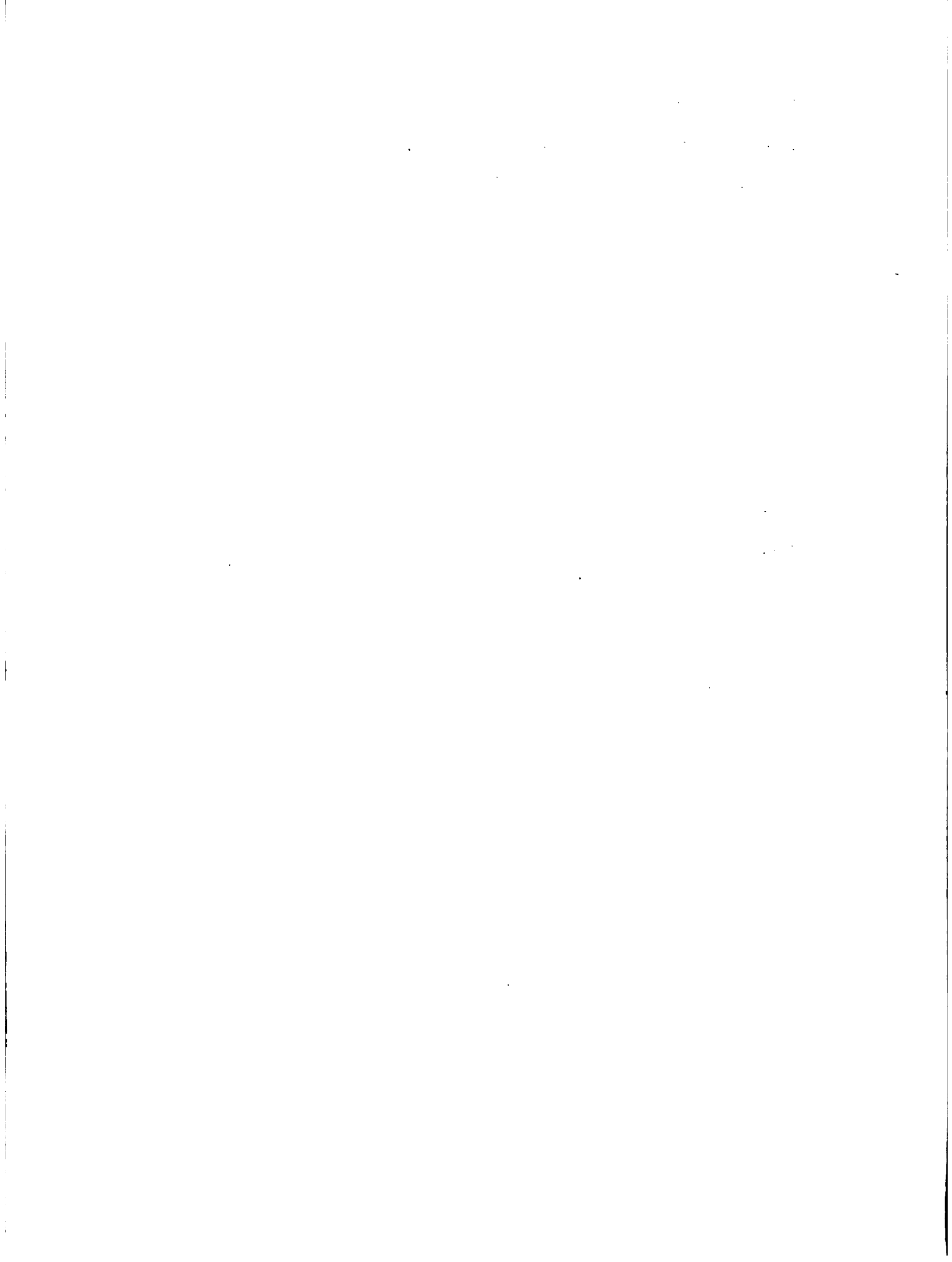
Dentro de la estructura del Instituto Nacional Agrario, las funciones de la capacitación, basadas en el modelo de "Laboratorio Experimental", se ubicaron en el Programa de Capacitación Campesina para la Reforma



Agraria (PROCCARA), creado a raíz de un convenio suscrito entre el Gobierno de Honduras y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que tuvo una duración del mes de marzo de 1973 a diciembre de 1976, después de cuyo período se abandonó dicho modelo de "Laboratorio Experimental" a consecuencia de un viraje en la política gubernamental.

Determinado por la estrategia y las políticas de reforma agraria, prevalecientes en ese entonces, el PROCCARA se marcó el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la organización y la capacitación del campesinado hondureño;
- Mejorar el nivel organizativo, participativo y administrativo de las unidades de producción de base;
- Fortalecer a través de la capacitación, la estructura orgánica empresarial de los beneficiarios de la Reforma Agraria, a fin de lograr el mejoramiento técnico productivo;
- Elevar a través de la capacitación, el nivel económico, social y cultural de los beneficiarios de la Reforma Agraria;



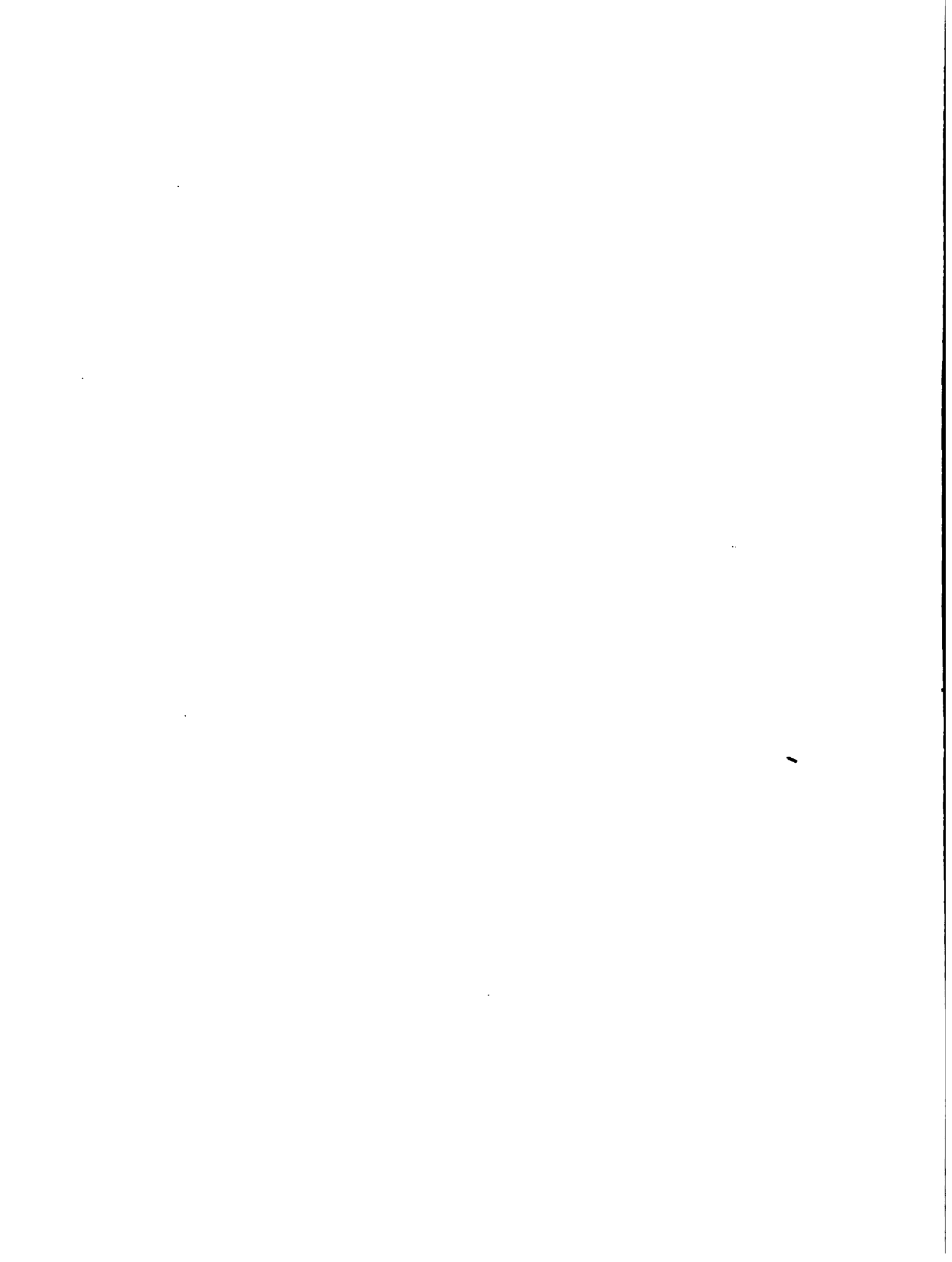
- Contribuir a la creación de una conciencia so  
bre la necesidad de la Reforma Agraria y sus  
implicaciones dentro de un proceso global de  
desarrollo.

#### 4.2. FORMAS DE ORGANIZACION DE LOS PRODUCTORES RURALES.

A consecuencia de las grandes movilizaciones campesi  
nas que precedieron e impulsaron la reforma agraria y  
como resultado de las medidas institucionales a este  
respecto, que se aplicaron de acuerdo a los decretos  
No. 8 y No. 170 (Ley de Reforma Agraria), se crearon  
de modo espontáneo e inducido las siguientes formas-  
de organización económica de los beneficiarios campe  
sinos.

##### 4.2.1. Cooperativas.

Constituyen unidades indivisibles de explota  
ción común, en las que la tierra, las instala-  
ciones, los cultivos, los equipos y demás me-  
dios de producción son de propiedad social,  
sin individualizar los derechos de los socios,  
siendo el trabajo el aporte fundamental de és  
tos. La dirección y administración de la coo  
perativa es autogestionaria. Dichas cooperati  
vas se organizaron a nivel nacional en la Fede



ración de Cooperativas Agropecuarias de la Re  
forma Agraria (FEDECORAH).

#### 4.2.2. Ligas campesinas.

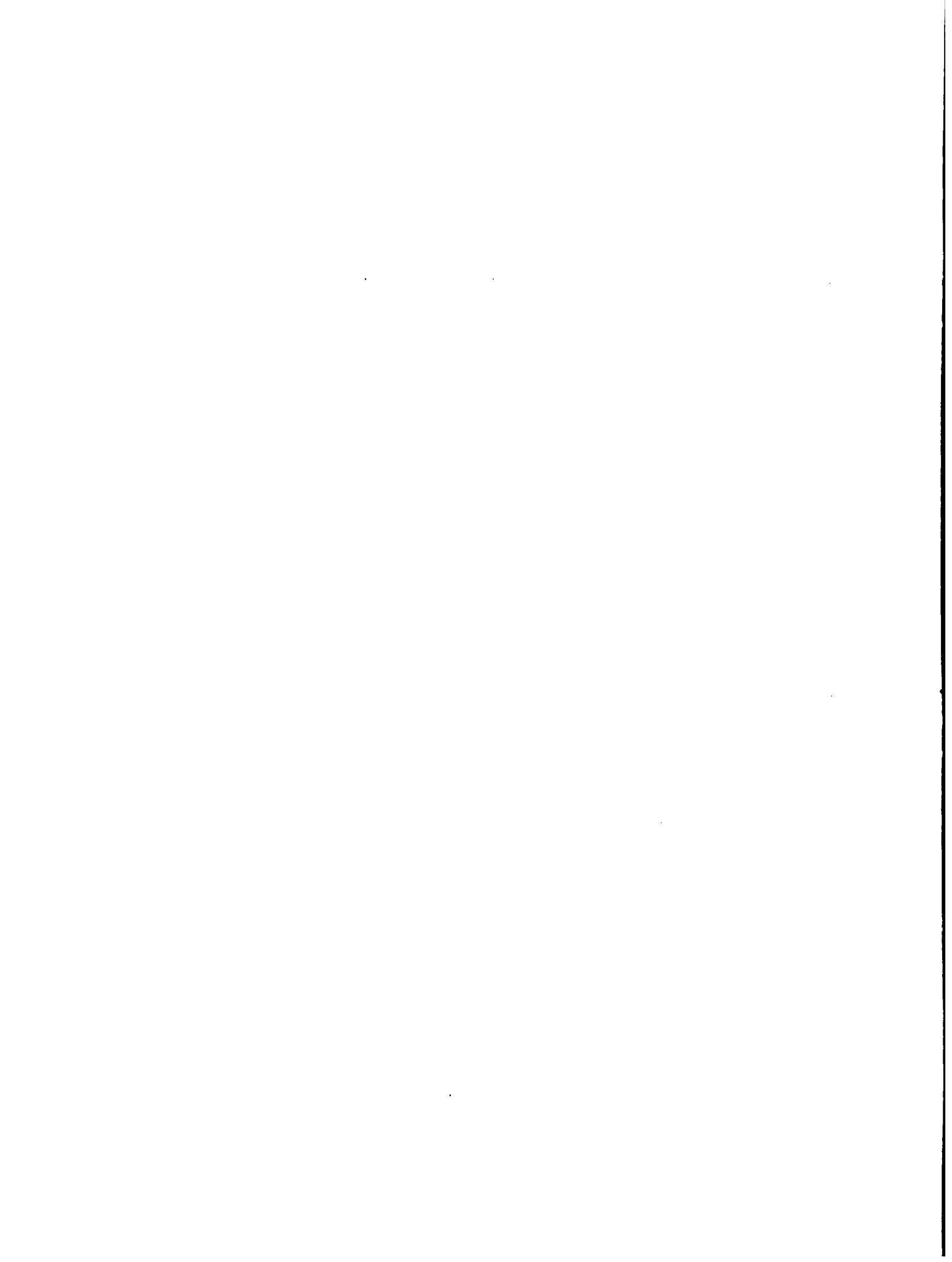
Las ligas campesinas, afiliadas a la Unión Na  
cional de Campesinos (UNC), originalmente fue  
ron concebidas como organizaciones de lucha,  
pero, posteriormente, muchas de ellas adopta  
ron una estructura comunitaria de producción -  
colectiva.

#### 4.2.3. Sub-seccionales.

Son unidades de organización local afiliadas a  
la Asociación Nacional de Campesinos de Hondu  
ras (ANACH). A semejanza de las ligas campes  
nas originalmente tuvieron una función de lu  
cha por la tierra, pero, más tarde, adquirie  
ron características de organizaciones comunita  
rias de producción.

#### 4.2.4. Empresa comunitaria.

Es una forma de asociación para la producción  
en la cual los aportes de capital y trabajo se  
hacen en términos iguales por las mismas perso  
nas, las cuales son co-propietarias de las uti  
lidades de reserva y de capitalización, asumiend





do por igual las responsabilidades de la gestión administrativa y de trabajo.

#### 4.2.5. Organización tradicional.

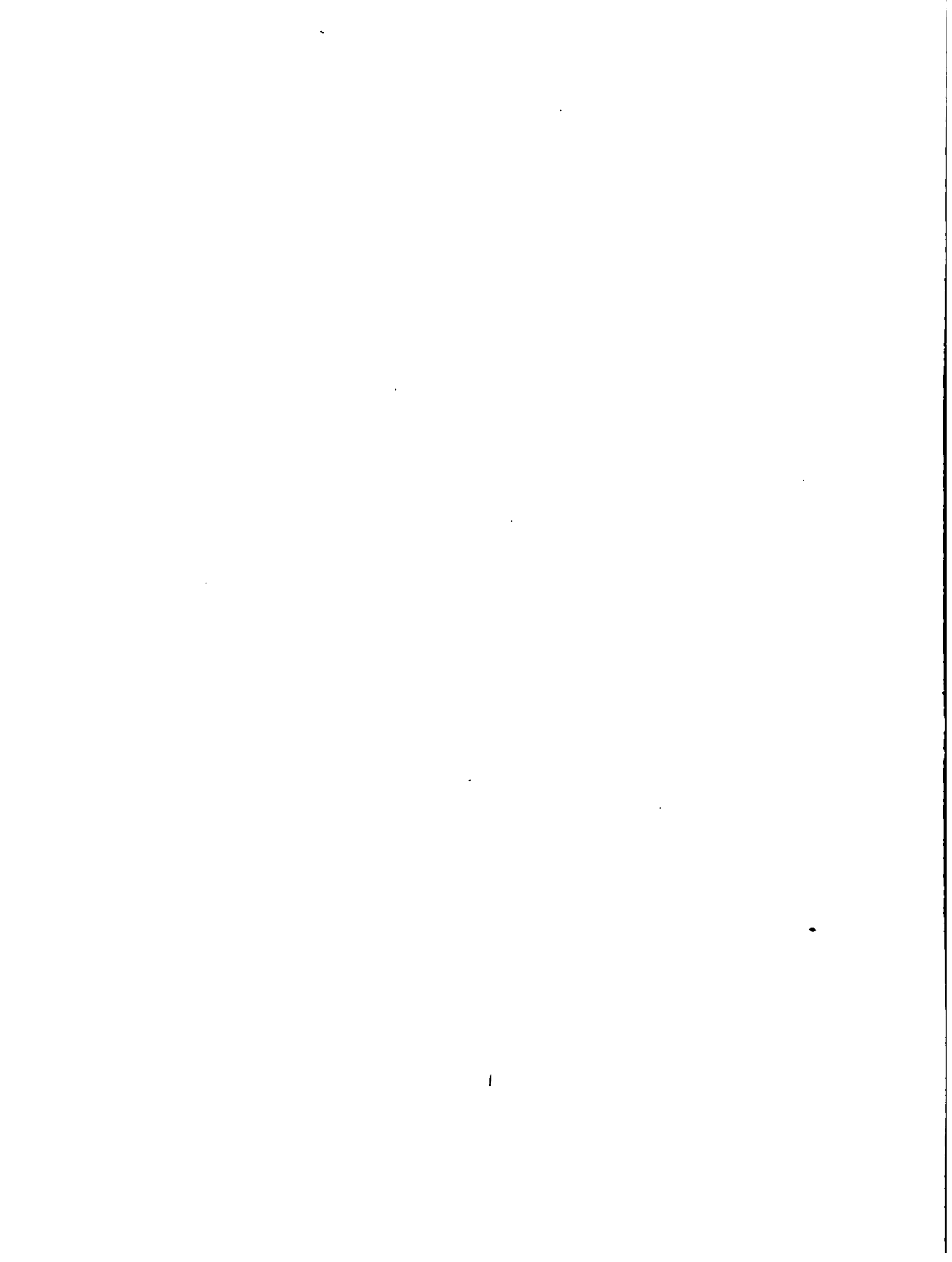
Así se denomina a los asentamientos campesinos que poseen tierras en comunidad de bienes, pactándose entre ellos la no enajenación de las partes a las que individualmente tuvieran derecho. Son por lo general organizaciones tradicionales de origen indígena.

Estos tipos de organización han mantenido la forma predominante de trabajo colectivo, la explotación de la tierra en forma comunitaria y el uso colectivo de la maquinaria cuando ésta existe.

Producto del primer gran movimiento asociativo amparado y promovido por el Decreto 8 (emitido el año de 1972) se crearon alrededor de 550 empresas de los tipos antes descritos.

Para el año de 1975, en el último estudio realizado por el PROCCARA al respecto, se llegó a contabilizar la cantidad de 623 asentamientos o empresas de los tipos mencionados.

#### 4.3. APLICACION DEL SISTEMA DE CAPACITACION DEL LABORATORIO EXPERIMENTAL.

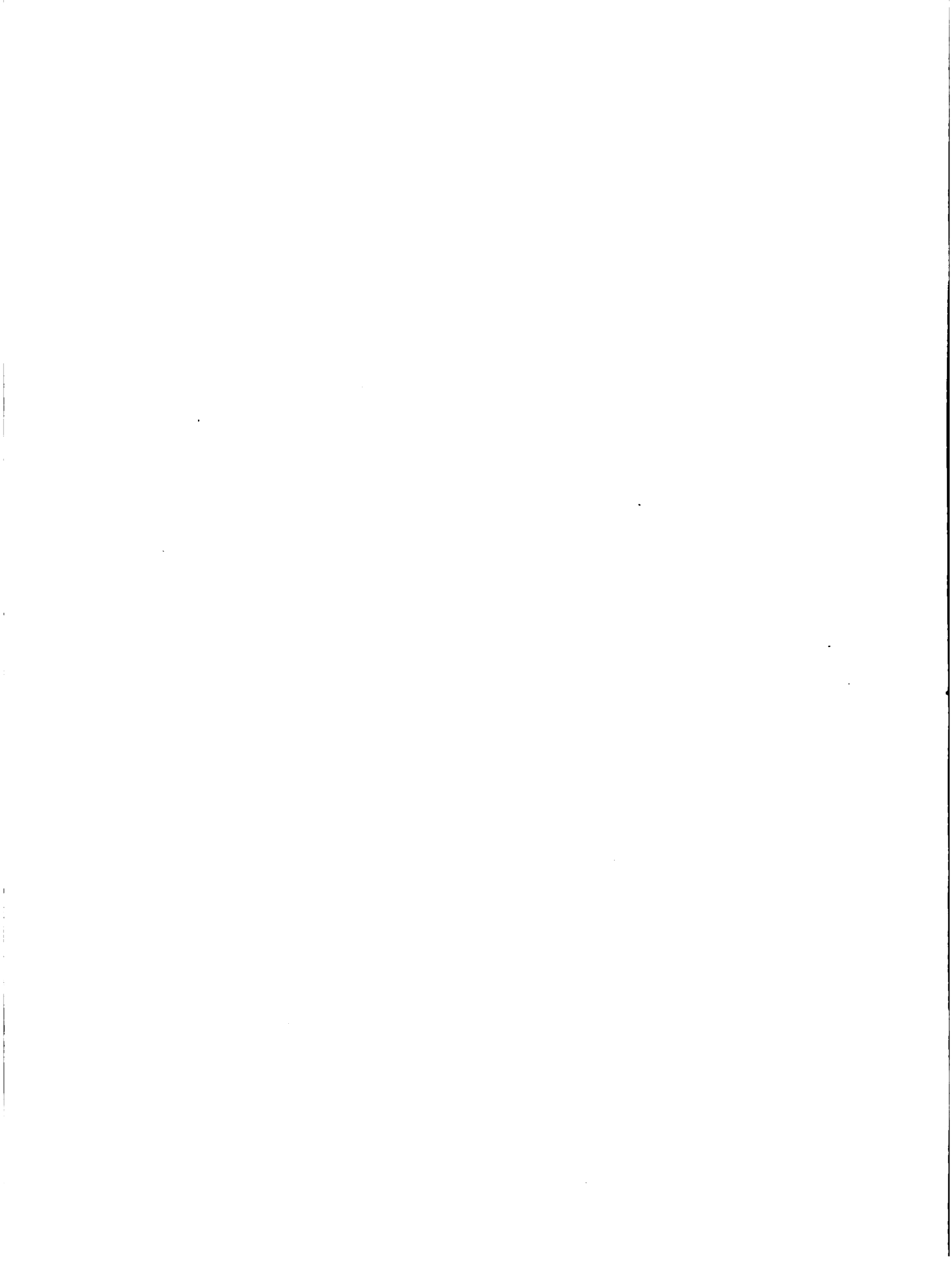


Con lo anterior hemos visto, en términos generales, cómo se ubica institucional y políticamente la capacitación campesina dentro de los planes, programas y acciones de la reforma agraria, correspondientes a los planes nacionales de desarrollo rural e industrial; ahora pasamos a analizar los contenidos y las formas que adoptó la capacitación.

El análisis se limita al período comprendido entre el mes de marzo de 1973 y el mes de diciembre de 1976, durante el cual C. Santos de Morais estuvo al frente del PROCCARA, en calidad de responsable de la parte internacional; la capacitación campesina de "Laboratorio Experimental", ideada por él, se aplicó oficial y masivamente.

En ese entonces el PROCCARA desempeñó las siguientes funciones:

- Capacitar a funcionarios del INA y de otros organismos nacionales que intervienen en la orientación de la población rural y en la aplicación del Plan Nacional de Reforma Agraria.
- Realizar cursos de adiestramiento para funcionarios del INA y otras entidades nacionales con responsabilidad en el sector agrícola que cubren, entre otros, -



los siguientes temas:

- Administración rural y extensión agrícola;
- Introducción de equipos y herramientas para desarrollo de la tecnología agrícola;
- Tecnología en la producción agropecuaria;
- Preparación de proyectos y programas de Reforma Agraria;
- Empresas cooperativas y otras formas asociativas para la producción, la comercialización y contratación de servicios;
- Motivar, a los beneficiarios de la reforma agraria, - en los problemas rurales de desarrollo económico y social, y en su desempeño en los campos administrativos y técnicos, y en los programas de mejoramiento de la producción agrícola.

La capacitación cumplió con las siguientes funciones básicas:

- Ser una capacitación que responda a los requerimientos concretos de la realidad agraria hondureña en su etapa actual;
- Ser una capacitación masiva y multiplicadora que guarda relación con los volúmenes que el propio proceso vaya alcanzando; y



- Ser una capacitación permanente, progresiva y especializada, lo que implica concebirla como un proceso - el cual deberá ir guardando permanente relación con - los estadios de desarrollo alcanzado por la aplicación de la reforma agraria.

En cuanto a las líneas de capacitación adoptadas se contó con las siguientes:

- Línea de capacitación para la organización. Esta estuvo orientada a la formación y fortalecimiento de la conciencia organizativa para la creación de diversos tipos de empresas asociativas, de acuerdo con la política de constituir un compartimiento contemporáneo - que reemplace al compartimiento tradicional de la agricultura hondureña.
- Línea de capacitación para el desarrollo empresarial. Tendiente a entregar los elementos fundamentales de la planificación, administración y control que deben ser contemplados en la implementación de las empresas de autogestión, para lograr su eficiente desarrollo.
- Línea de capacitación técnico-productiva. El desarrollo de la tecnología en el proceso productivo agrario, hace necesario considerar una línea específica de carácter agro-técnico que implique la capacitación en



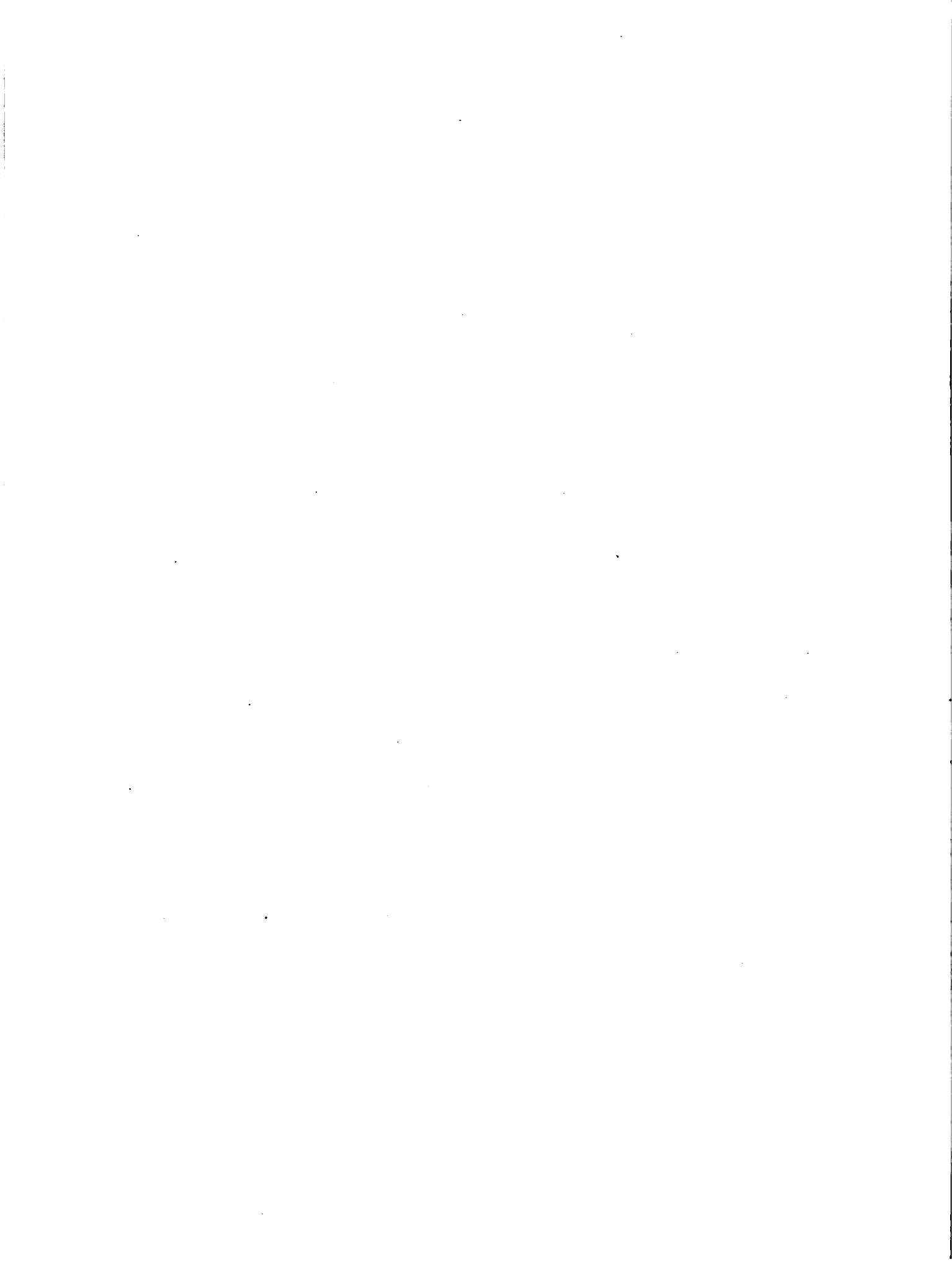


los aspectos fundamentales de cada rubro de producción agropecuaria contemplados en los planes de producción de las empresas campesinas.

- Línea de desarrollo agrario integral. Esta línea implica entregar, a los diferentes niveles, una capacitación que permita visualizar, en términos macro-economicos, las causas históricas de los problemas de desarrollo que el país tiene y por qué la reforma -- agraria debe ser comprendida como medida fundamental, aunque no única, para el logro del desarrollo de la economía hondureña.

Por otra parte, se cubrieron los siguientes niveles de capacitación:

- Nivel campesino. El PROCCARA, a este nivel masivo, busca lograr que los campesinos se transformen en -- los sujetos del proceso agrario, lo que implica en-- tregar la capacitación necesaria para cumplir eficientemente con el cúmulo de operaciones y decisiones que comprende el proceso. Fundamentalmente apunta a la -- constitución de verdaderas empresas campesinas de carácter autogestionario, con un desarrollo autosostenido.
- Nivel dirigentes campesinos. Dada la trascendencia-



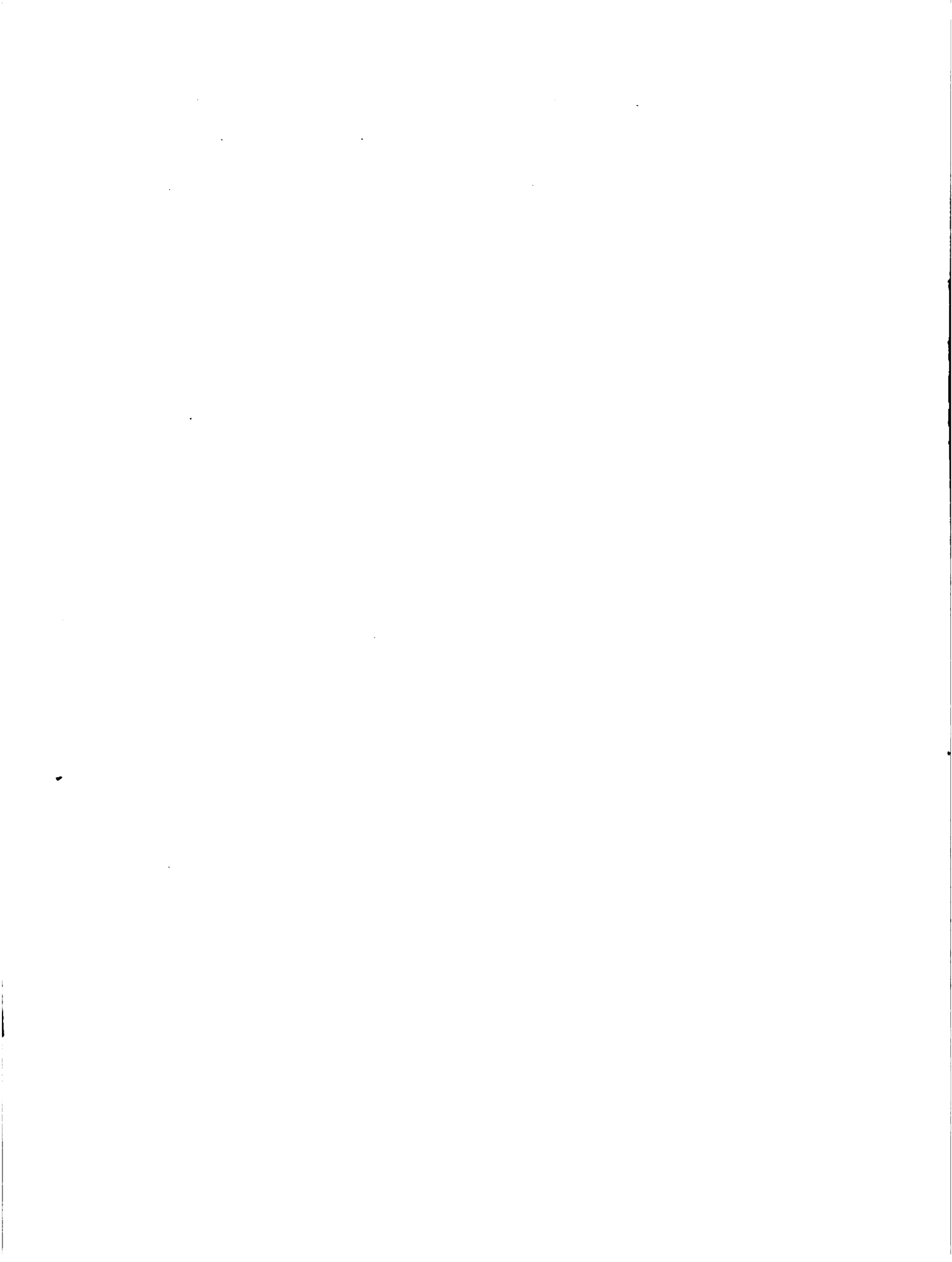
que tiene el papel que desempeñan los dirigentes campesinos en la generación y consolidación de las empresas campesinas, el PROCCARA puso especial énfasis en la formación de dirigentes campesinos.

- Nivel técnico-profesional. Este nivel corresponde a todas aquellas actividades que, involucrando a las cuatro líneas antes descritas, han sido programadas para la capacitación de técnicos y profesionales de las diversas instituciones involucradas en el desarrollo del proceso agrario.

Las líneas y los niveles antes descritos se instrumentaron a través de los siguientes 8 tipos de capacitación:

- Cursos para la formación de Técnicos en Desarrollo Agrario (TDA);
- Cursos para la formación de Promotores de Reforma Agraria;
- Ciclo superior de Estudios de Reforma Agraria;
- Cursos de Antropología Social Aplicada;
- Seminarios de Reforma Agraria y de Desarrollo Rural;
- Cursos de Producción Agrícola;
- Cursos de Administración y Contabilidad;
- Laboratorios Experimentales.

Además de las actividades de capacitación en las líneas, niveles y cursos descritos, se realizaron actividades

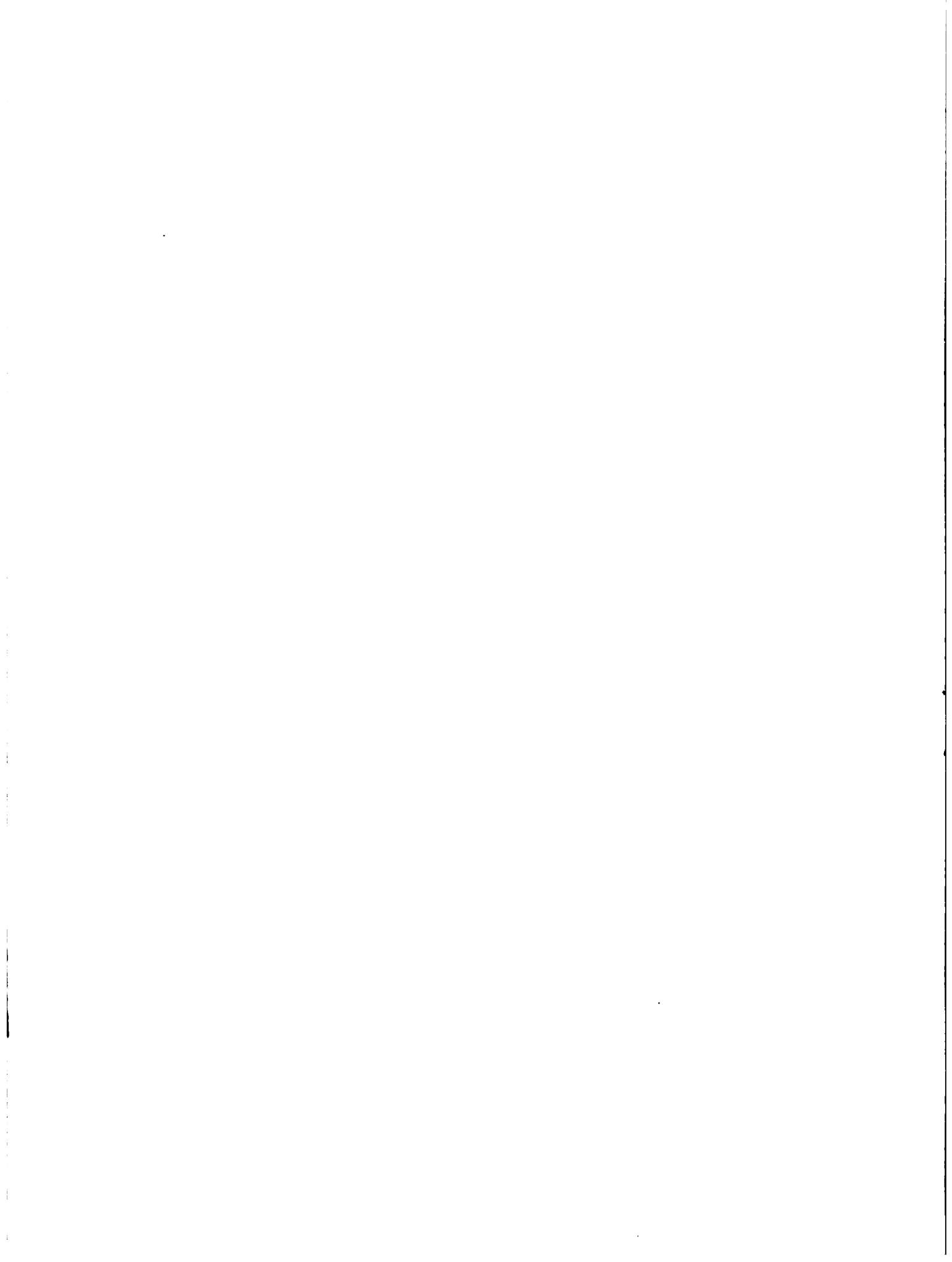


complementarias de apoyo y de asesoría técnica.

Respecto de éstas, se consideró que la eficacia de los programas de capacitación y de asesoría dependen en --- gran medida de la capacidad de los destinatarios de la asistencia técnica, para absorber e incorporar a sus ac tividades prácticas los conocimientos transmitidos. Para lograr este propósito, además de la creación de las con diciones institucionales a que se ha hecho referencia, - fue necesario desarrollar una serie de instrumentos auxiliares que apoyaran la realización de estos programas. En este sentido, se desarrollaron diversas actividades - dentro de las que destacan primordialmente una importan te labor editorial y de divulgación, así como el apoyo a trabajos de investigación sobre la problemática agraria, incluyendo el montaje de una biblioteca especializada en aspectos agrarios.

En relación a la asesoría técnica se contempló ésta como una actividad encaminada a transmitir los conocimien tos técnicos del personal internacional de la FAO a los técnicos hondureños en las siguientes líneas:

- Política Agraria. En este aspecto el PROCCARA brindó asesoría técnica en una multiplicidad de campos relacionados con la formulación de planes, programas y -- proyectos de Reforma Agraria.

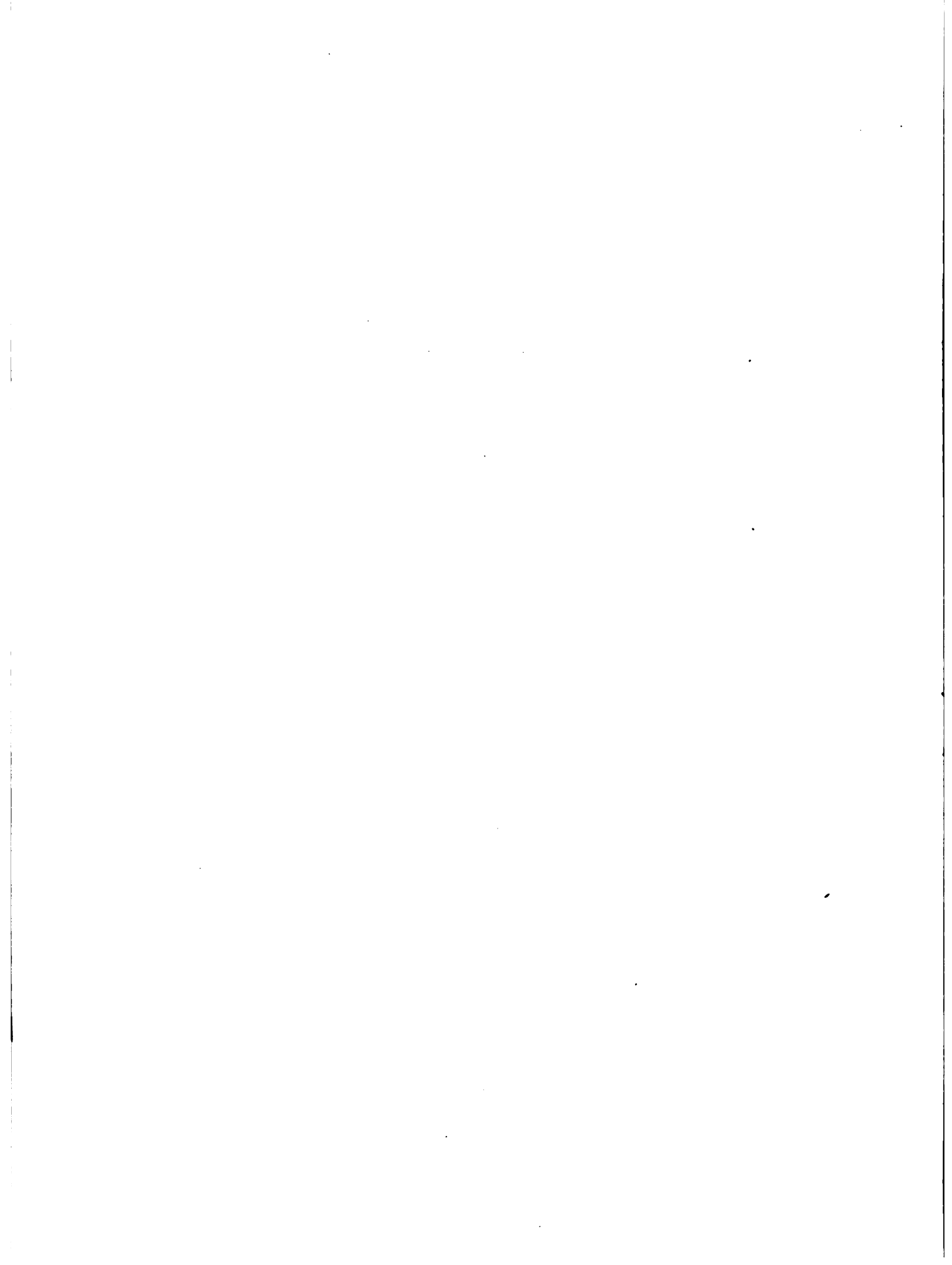


- Planificación de la Reforma Agraria;
- Fortalecimiento institucional del INA;
- Organización y desarrollo de empresas campesinas;
- Mejoramiento de la producción agrícola;
- Evaluación de la Reforma Agraria.

#### 4.4. EXPERIENCIA DE AUTOGESTION DEL PERSONAL DEL PROCCARA.

Uno de los hechos más notables en la experiencia de capacitación y de autogestión, generada por la aplicación de los principios de la teoría de la organización del "Laboratorio Experimental", fue protagonizada por el personal técnico y administrativo del PROCCARA, a nivel de Oficinas Centrales y de Centros de Capacitación, al intervenir éstos directamente en la gestión de las funciones de la institución a todos los niveles, con una distribución democrática de las actividades y de las responsabilidades bajo el sistema de comisiones como si se tratara de una empresa autogestionaria, con la particularidad de que esta empresa tenía por fin precisamente la de proporcionar capacitación.

Tal forma de funcionamiento propició, en buena medida, la iniciativa del personal, la puesta en práctica de su capacidad creadora, lo que se tradujo en la superación de los tradicionales esquemas de funcionamiento institu





cional regidos por la autoridad vertical y unipersonal de los funcionarios responsables. Además de ello, dicha experiencia contribuyó a elevar el nivel de conciencia organizativa y participativa del personal.

Sin embargo, la experiencia no estuvo exenta de dificultades, ya que en su desarrollo aparecieron fenómenos tales como el debilitamiento de la disciplina de trabajo, evasión de responsabilidades, aparición de antagonismos entre sectores del personal, desviaciones burocráticas, etc.; pero, no obstante, el balance fue sin duda positivo reflejándose en el aumento constante de la cantidad y la calidad del trabajo del personal de Oficinas Centrales y de los Centros de Capacitación de donde se aplicó este sistema de autogestión.

#### 4.5. ORIGEN Y CAPTACION DE LA DEMANDA DE CAPACITACION.

El origen de la demanda de capacitación, en cualquiera de sus aspectos, provenía tanto de los grupos campesinos de base como de los organismos campesinos, los cuales dirigían su solicitud a la dirección del PROCCARA. La programación nacional, anual y mensual, del PROCCARA se conformaba así, por un lado, con la demanda proveniente de los campesinos y, por otro lado, con el programa general de capacitación acordado por el INA,

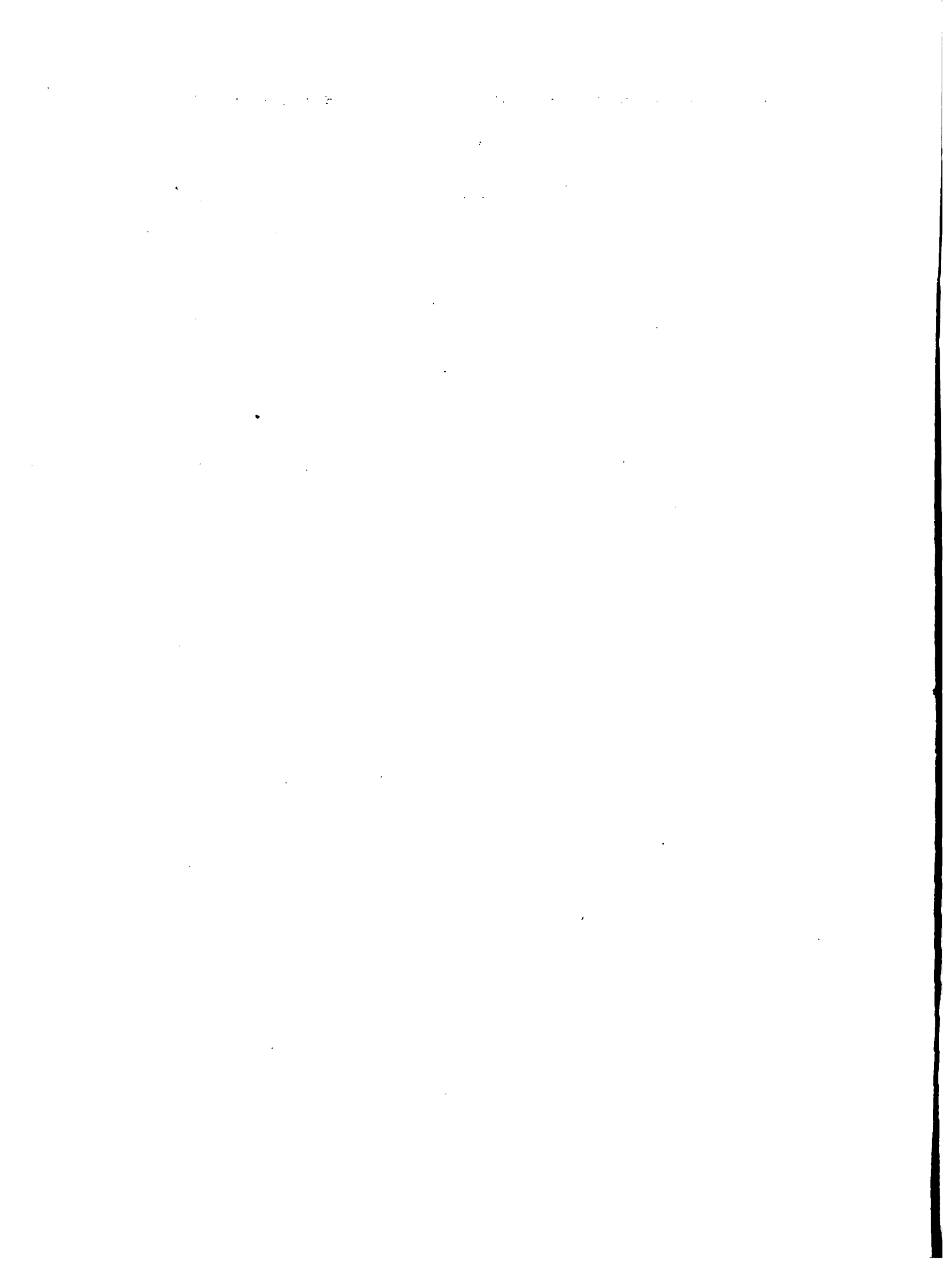


según las necesidades que en este aspecto se contemplaron en el proceso de reforma agraria.

#### 4.6. LIMITES SOCIO-ECONOMICOS Y POLITICOS EN EL CUMPLIMIENTO DE LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO DEL COMPARTIMIENTO CONTEMPORANEO.

En el proceso de reforma agraria, enfilado al establecimiento, organización y consolidación del compartimiento contemporáneo, se presentaron desde un principio obstáculos de diversa índole que limitaron necesariamente los alcances de la capacitación y de la organización de empresas campesinas. Dentro de estos obstáculos resaltan los que siguen:

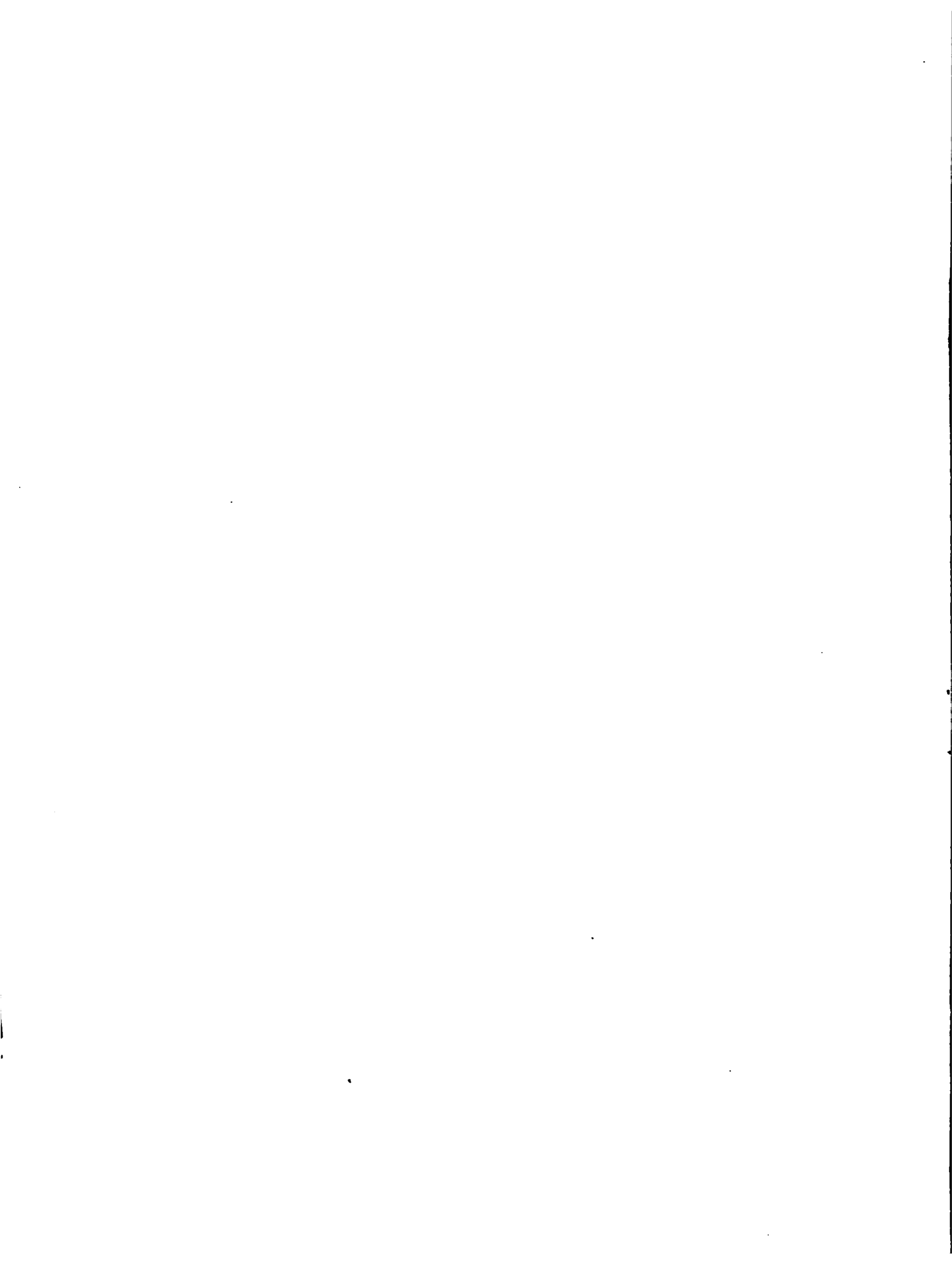
- a. De carácter ideológico. La mayoría de los beneficiarios de la tierra, dotados en propiedad social, fueron campesinos semi-obreros, los cuales por su tradicional apego al trabajo familiar, de asegurar su existencia mediante la obtención de un pedazo de tierra, aunado a la inexistencia de programas definidos de organización y de desarrollo en los comienzos de la reforma agraria, motivaron la desarticulación de éstos en pequeñas empresas de tipo familiar alejándose así de



los propósitos de integración de empresas sociales.

- b. De carácter institucional. La falta de apoyo crediticio, técnico, infraestructural, etc., - de parte del Estado, limitaron grandemente la constitución de verdaderas empresas campesinas y, por tanto la constitución y desarrollo del compartimiento contemporáneo.
- c. Por otra parte, desde el punto de vista ideológico, el mito de que la pequeña empresa familiar era económicamente más eficiente y socialmente conveniente, que prevalecía entre -- cierto número de funcionarios formados en las ideas conservadoras, significó una desviación en la práctica de la reforma agraria que afectó la formación y desarrollo de las empresas campesinas.

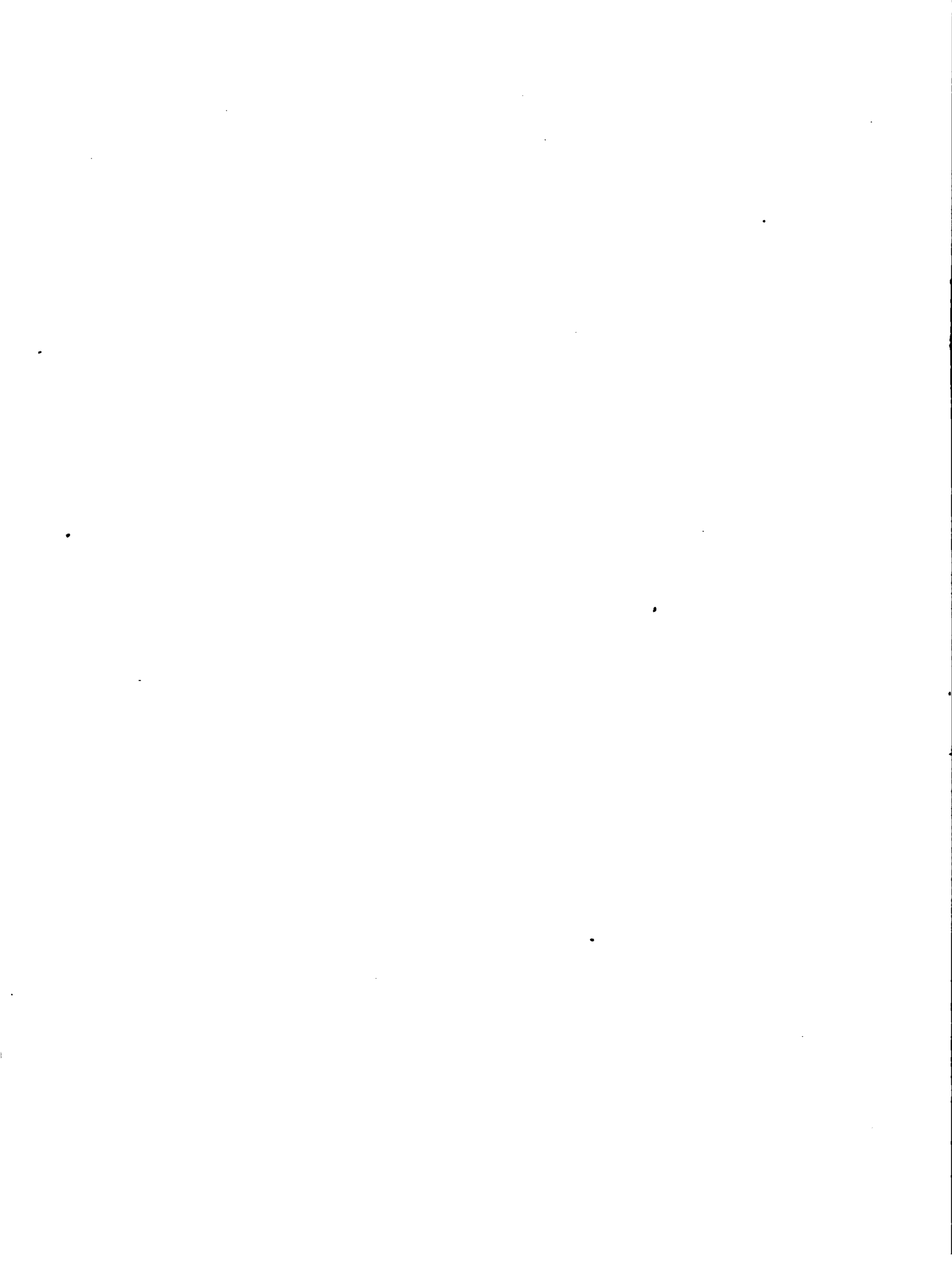
En el seno mismo del movimiento campesino surgieron desviaciones ideológicas que se manifestaron en la constitución de cooperativas. Tal es el caso de la desviación de los fines sociales que persiguen las cooperativas de producción al convertirse algunas de ellas, en la --



práctica, en una especie de sociedades anóni-  
mas explotadoras de la fuerza de trabajo de  
asalariados que, pese a aportar el grueso de  
la mano de obra, no gozaban de ninguno de --  
los derechos reservados exclusivamente a los  
socios de la cooperativa.

Esta última desviación se debió, entre otros  
factores, a que los miembros y dirigentes de  
las cooperativas no recibieron la suficiente  
formación ideológica organizativa, a que se  
carecía de una legislación clara al respecto  
que impidiera el desvirtuamiento de los fi  
nes cooperativos; pero quizá el factor prin-  
cipal fue la influencia que ejerció la econo-  
mía de mercado y la ideología individualista,  
prevaliente en el conjunto de la sociedad  
rural, a las que difícilmente se podían sus-  
traer las cooperativas.

d. Dirigentes campesinos burocratizados. Otro  
obstáculo significativo al interior de las  
mismas empresas campesinas, se encontró en  
las personas de algunos dirigentes quienes,  
para mantener su autoridad y privilegios bu





rocráticos, desde dentro atacaron por diversas vías la creación de la conciencia organizativa y las formas de gestión democrática, ya que la experiencia les enseñó que entre más concientes son los miembros de la empresa más críticos de su autoridad y privilegios se vuelven, amenazando las bases de su poder unipersonal. De esta forma se generaban al interior de las mismas empresas asociativas procesos contrapuestos a la autogestión y a la consolidación de la conciencia organizativa. Sin embargo, se tuvo también la experiencia contraria de dirigentes que asistieron a los centros de capacitación y que al retornar a sus comunidades de origen se convirtieron en los elementos más concientes y dinámicos del proceso de organización.

#### 4.7. EL CASO DE LA UNIDAD PRODUCTIVA DE BASE "EDIMUNDO RODRIGUEZ".

Con el fin de ilustrar la forma de constitución de una empresa asociativa de base, producto del proceso



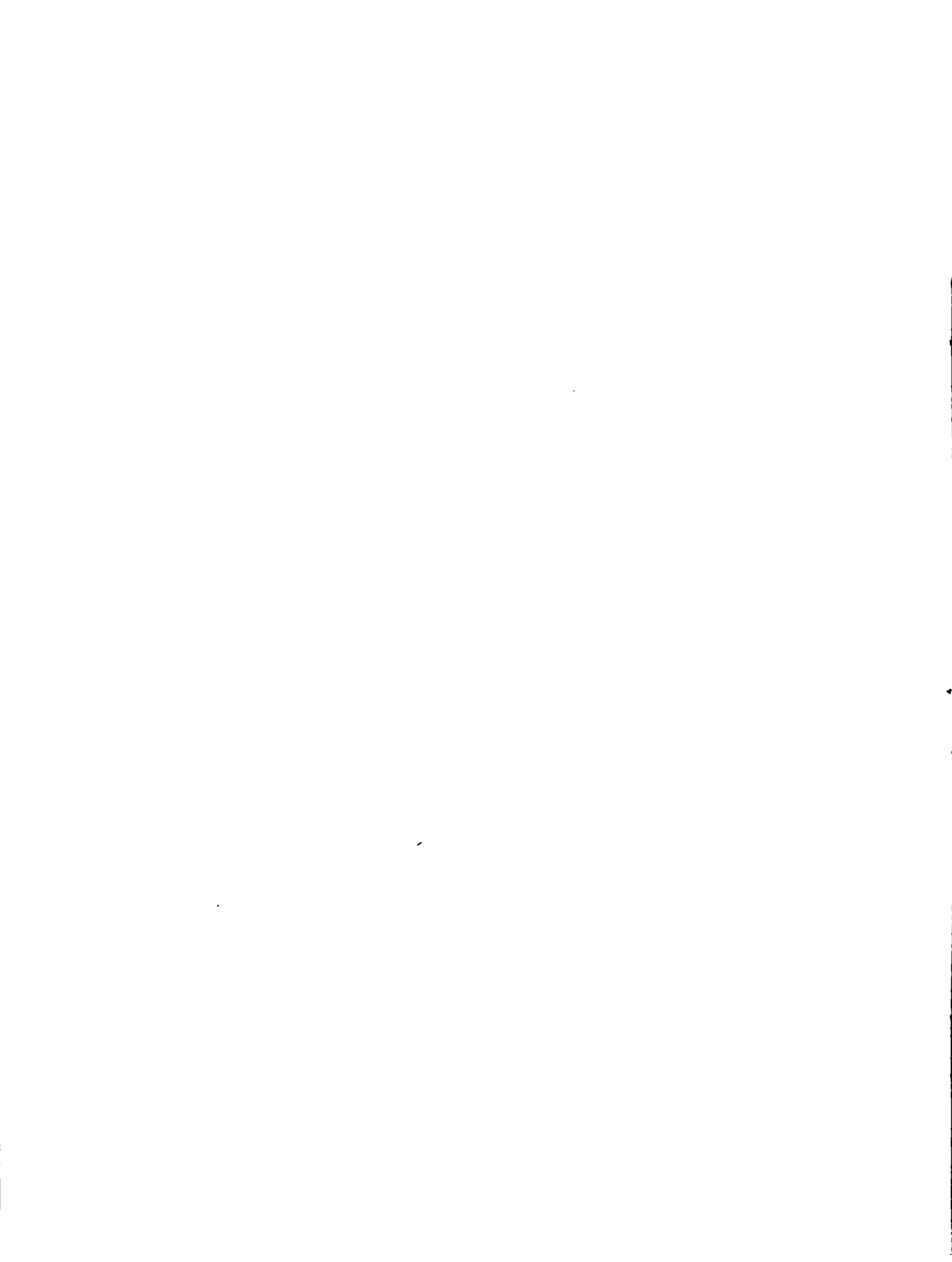
de organización y capacitación, describiremos brevemente el caso de la Unidad Productiva de Base "Edimundo Rodríguez".

La Unidad Productiva de Base (U.P.B.) "Edimundo Rodríguez, se encuentra situada en la aldea de "La Colorada", Municipio de Progreso, Departamento de Yoro, en Honduras, C.A. Esta constituye una de las 30 U.P.B. que integran la Empresa de Area denominada "Guaymas", que coordina y administra diversas actividades de producción, comercialización y de servicios en interés de las unidades que la forman.

La propiedad de la tierra en la U.P.B. "Edimundo Rodríguez", es de tipo colectivo y consecuentemente la explotación de la misma se hace con la participación-igualitaria de todos los socios de la empresa. Sin embargo, existe una pequeña parcela que se da en usufructo individual a cada uno de los socios.

Su estructura organizativa corresponde básicamente al modelo de empresa asociativa que se promovió en la primera fase de la reforma agraria. Dentro de esta estructura organizativa existen los siguientes órganos de gestión:

- Asamblea General de Asociados.



- Junta Directiva.
- Consejo de Control y Disciplina
- Secretaría General
- Unidad de Producción; compuesta por
  - \* Comité de trabajo,
  - \* Comité de maquinaria,
  - \* Comité de agricultura,
  - \* Comité de producción,
  - \* Comité de educación.

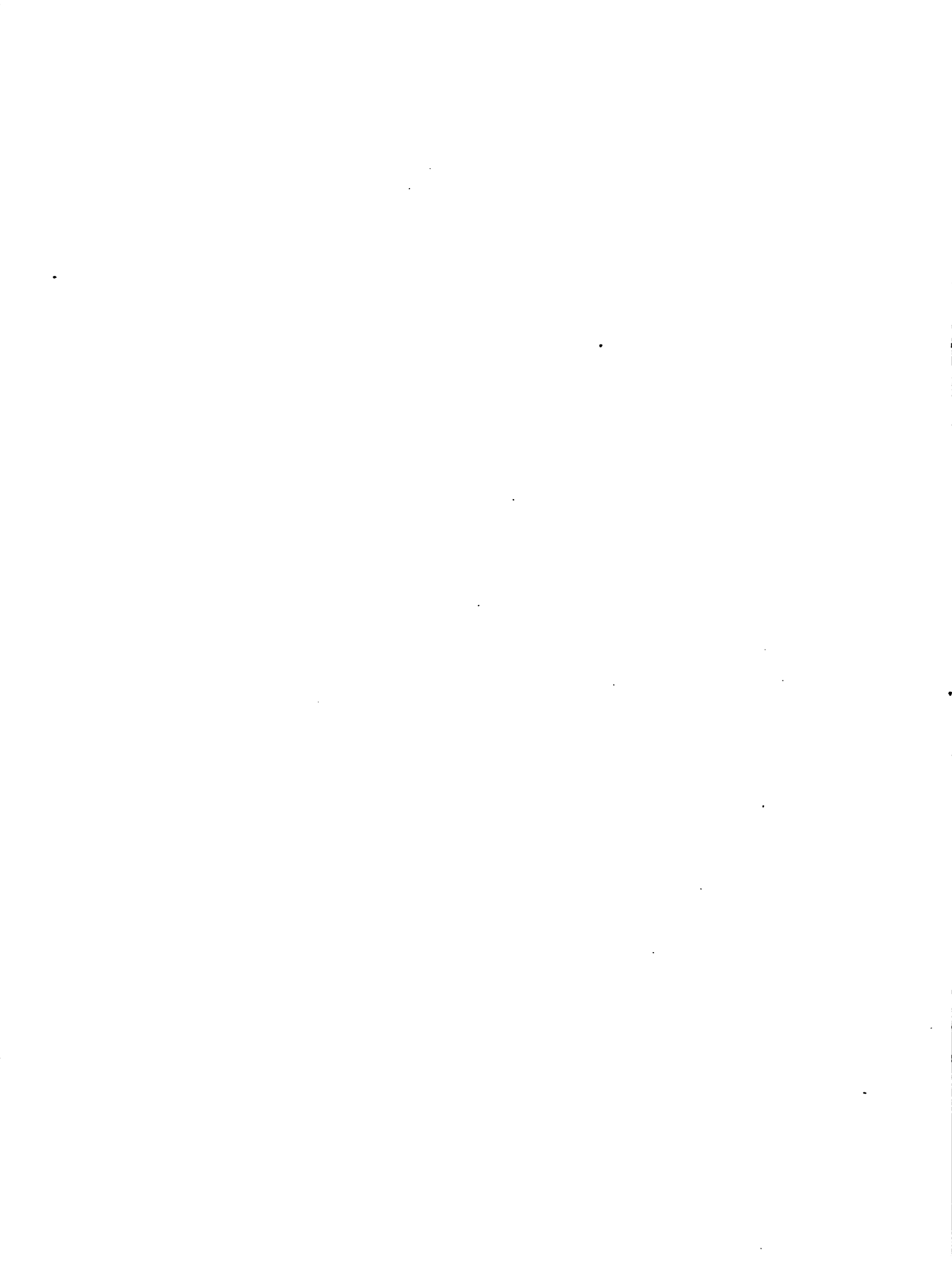
Todo lo referente a la estructura organizativa se encuentra consagrado en los estatutos de empresas asociativas, de validez general, y complementado con el Reglamento Interno propio de la empresa.

Ahora pasamos a describir brevemente las características de dichos órganos.

La Asamblea General de Asociados constituye la autoridad máxima de la Empresa y sus decisiones son de carácter obligatorio para todos los asociados.

Entre sus funciones principales se encuentran:

- Examinar, modificar y aprobar el balance y el proyecto de distribución de excedentes que presente el Consejo de Administración a la empresa.
- Elegir, de entre los asociados, a los miembros reg



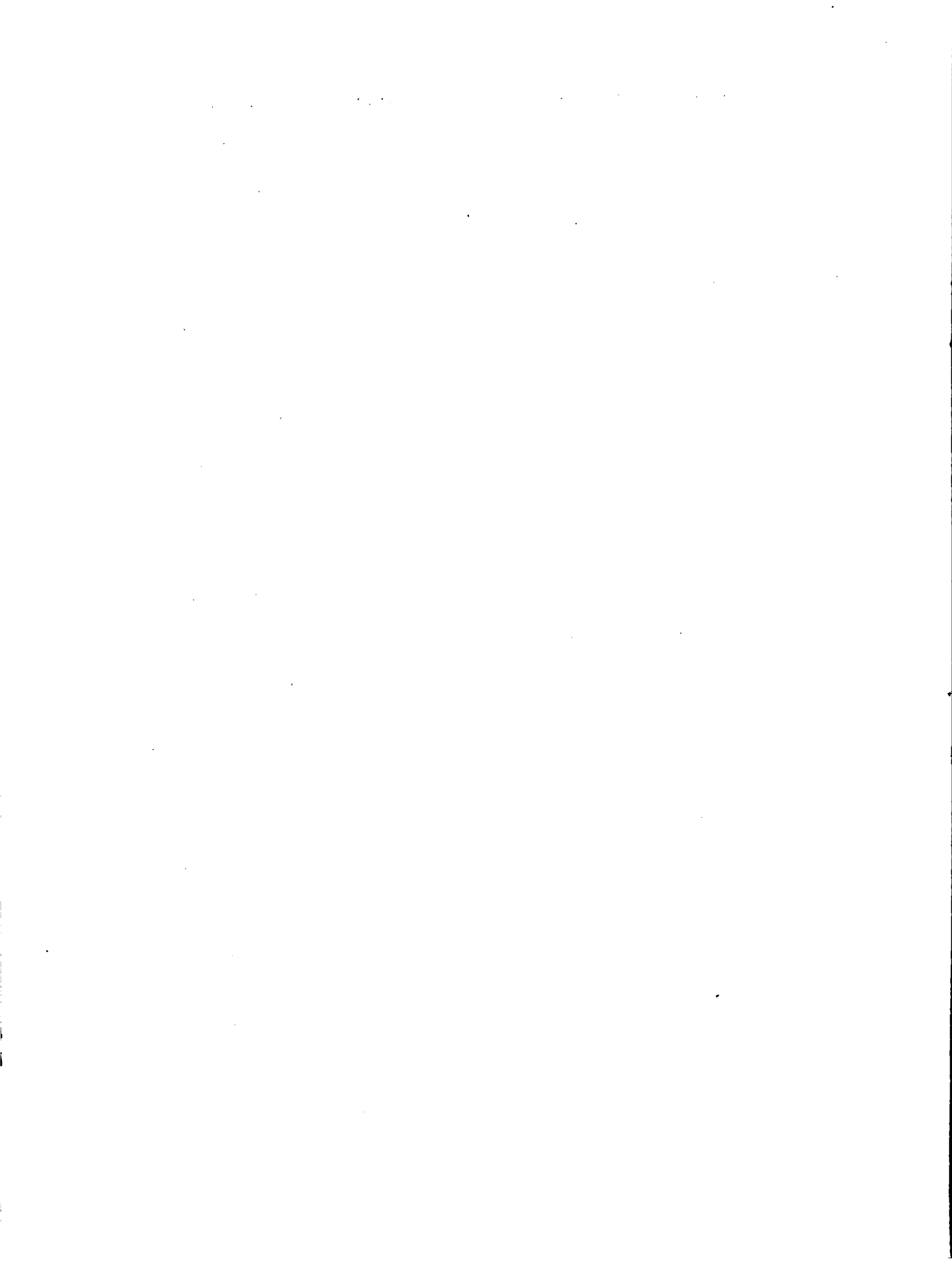
ponsables del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y los Comités Especiales.

- Aprobar los proyectos de organización económica que presente el Consejo de Administración.
- Resolver sobre la expulsión e incorporación de nuevos miembros, sobre la disolución o fusión de la empresa con otras semejantes, etc.

La Junta Directiva. Este órgano está formado por 5 miembros electos en Asamblea General, con un presidente, un secretario, un tesorero, un vice-presidente y un fiscal.

De entre las funciones principales asignadas a la Junta Directiva sobresalen las siguientes:

- Determinar y dirigir la política cooperativa.
- Nombrar al gerente, secretario, tesorero y contador de la cooperativa.
- Elaborar los reglamentos internos.
- Dictar las políticas para la ejecución de los acuerdos emanados de la Asamblea General.
- Decidir sobre la aplicación de U.P.B. a una empresa de segundo grado ( como es el caso de la empresa de área ).
- Decidir sobre la admisión, retiro y sanción de los asociados, etc.





El Consejo de Control y Disciplina, formado por 6 socios, con los cargos de Presidente, Secretario y Tesorero con sus respectivos suplentes, electos en Asamblea General, cuyas funciones son las siguientes:

- Velar por el correcto funcionamiento y administración de la cooperativa.
- Señalar, de acuerdo con el Consejo de Administración, los procedimientos para que los asociados puedan revisar los libros, inventarios y balances.
- Velar porque todos los miembros cumplan con sus obligaciones, de acuerdo con los estatutos y reglamentos vigentes en la cooperativa.

El Secretario General, es el asociado ejecutivo del más alto nivel de la cooperativa.

Es el ejecutor directo de los acuerdos y disposiciones del Consejo de Administración, que es el organismo que lo elige para dicho cargo. Algunas de las funciones del Secretario General son las siguientes:

- Organizar la función financiera ya sea gestionando empréstitos o haciendo las inversiones acordadas por el Consejo.
- Organizar la producción que incluye la organización del trabajo, ayudándose de los comités de producción.



- Establecer contratos y otras operaciones.
- Intervenir en la admisión y retiro de los asociados autenticando los registros y demás documentos.
- Presentar el presupuesto de gastos al Consejo de Administración, balance anual para ser aprobado -- por la Asamblea General Ordinaria, y el proyecto de distribución de los excedentes, correspondiente a cada período o año agrícola.
- Velar porque la contabilidad y la administración estén al día.

En términos generales, corresponde al gerente o administrador de la empresa, en la persona del Secretario General, la dirección, ubicación y observación del trabajo de los asociados y del eficiente funcionamiento y desarrollo autosostenido de la cooperativa.

La Unidad de Producción. Los comités que integran esta unidad son electos en Asamblea General y tienen por objetivo el de recibir la descentralización de funciones del Secretario General. Es en este nivel en donde la participación de los socios se hace masiva y ocupa la mayor parte de su tiempo.

Al frente de cada comité se encuentra un coordinador el cual participa con la Junta Directiva en la pro--



gramación de actividades.

Quizá una de las características que más llaman la atención en la estructura y funcionamiento de la empresa asociativa sea el alto grado de participación que tienen sus miembros en la toma de decisiones y en el control de las actividades en todos los niveles.

Así la participación de los miembros, que adopta la forma de un funcionamiento autogestionado, se da en el trabajo productivo, en la planeación y programación del mismo, así como en el control y evaluación, en la elección de los representantes, en la distribución de la riqueza generada, en la distribución y uso de los servicios, etc.

Otro aspecto importante que resalta y que evidencia el grado de conciencia alcanzado por los socios, es la decisión de la empresa de no contratar mano de obra asalariada atendiendo a un claro principio de no explotación del hombre por el hombre, como explícitamente lo señalaron, con el objeto de no caer en la situación negativa de algunas otras cooperativas que se sostienen por la explotación del trabajo asalariado. Para ello es política de la empresa, incorporar a la misma tantos socios sean necesarios, para-



cubrir sus necesidades de mano de obra, con pleno goce de derechos.

Por otra parte, puede observarse que el reglamento mismo de la empresa prácticamente no contempla medidas para el control de la ejecución de las tareas, lo que no impide que estas se desarrollen satisfactoriamente.

Estas formas de participación son atribuidas al alto grado de conciencia adquirido por los socios desde el tiempo en que dieron la lucha por obtener la tierra y ahora, en el presente, por la conciencia de sentirse dueños de la empresa y vivir la experiencia de la participación igualitaria. Pero, como los miembros de la empresa lo señalaron, esta conciencia no se hubiera adquirido o hubiera tardado más en formarse si no hubieran tenido la experiencia de la participación en una empresa simulada organizada bajo el sistema de "Laboratorio Experimental" y no hubieran asimilado los principios teóricos y los mecanismos prácticos de la organización.\*

---

\*NOTA: El estudio de la capacitación en Honduras se realizó mediante entrevistas personales con funcionarios de la actual y pasada administración del PROCCARA, y al análisis de documentos oficiales al respecto, particularmente del Informe Técnico: --- "PROCCARA 46 MESES", editado por la administración pasada, en donde se resumen las actividades de esa institución. En cuanto al estudio de caso de la U.P.B. "Edimundo Rodríguez", se realizó en campo, a través de la observación directa y entrevistas a algunos dirigentes y miembros de la misma.



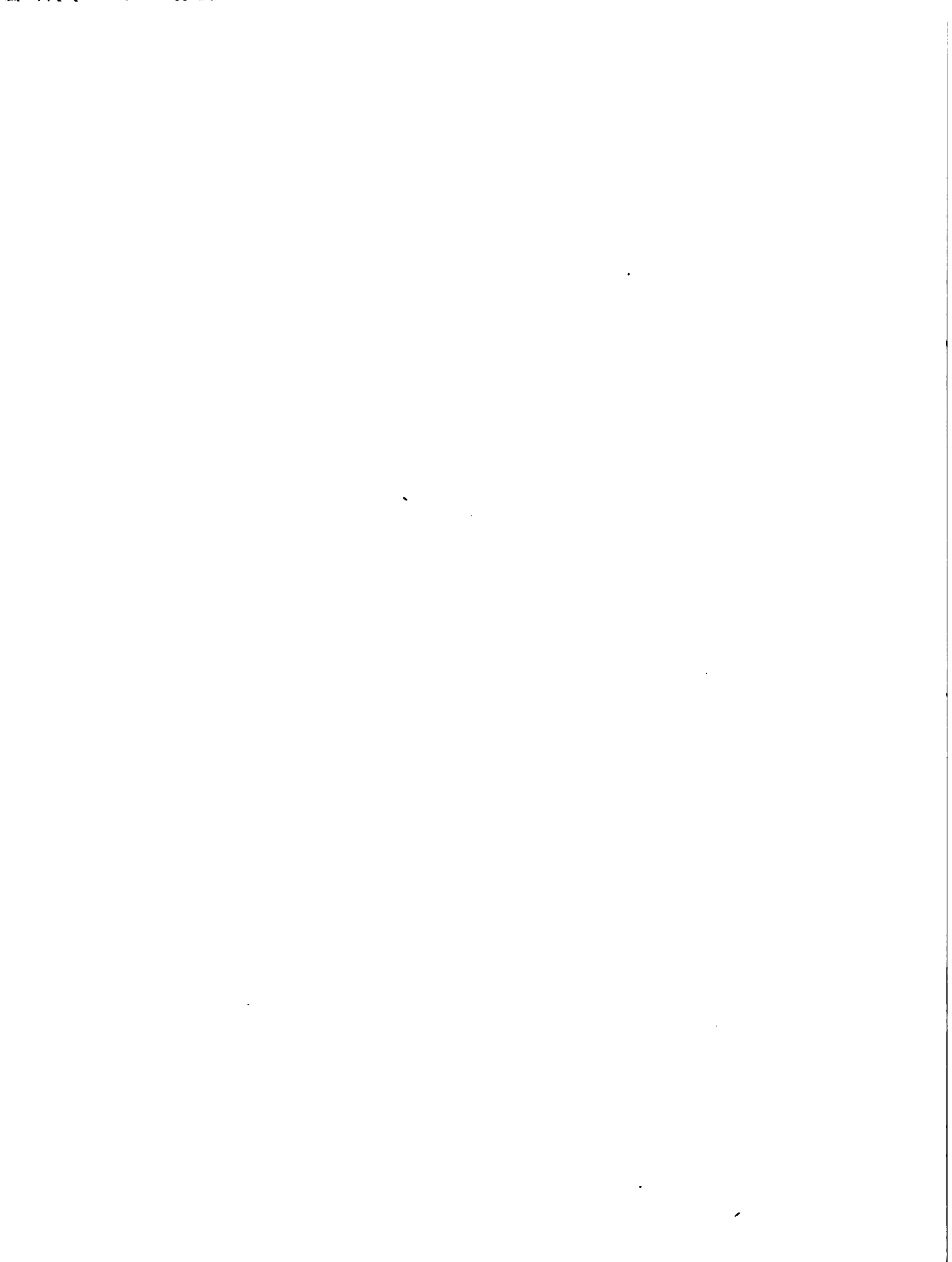


## 5.- CONCLUSIONES GENERALES.

Como se advirtió en la parte introductoria de este escrito, el interés por analizar el modelo de "Laboratorio Experimental", al igual que las experiencias y resultados de su aplicación, obedece al propósito programático de desarrollar constantemente el modelo de capacitación del Programa Nacional de Capacitación Agraria con los aportes de otros modelos de capacitación similares - ensayados en el país y en el extranjero.

El interés por este estudio surgió a raíz de una primera comparación entre los dos modelos al comprobarse que tenían coincidencias en cuanto a la concepción y los fines de la capacitación, - tanto en lo que respecta a la concepción de la capacitación, entendida como medio para gestar la participación organizada de -- los campesinos y como un medio para transmitir conocimientos de diversa índole en torno a la organización económica y social, como en cuanto a la afinidad de su concepción metodológica de la - capacitación propiamente dicha.

La coincidencia que en principio existe entre los dos modelos -- permite hipotéticamente hacer una traducción de los elementos -- teóricos, metodológicos, técnicos e ideológicos contenidos en -- ellos, en el sentido de la posibilidad de enriquecerse mutuamente con los aportes de los aspectos mejor desarrollados en uno y otro modelo.



Con base en esta hipótesis de trabajo, el modelo de capacitación del Programa Nacional de Capacitación Agraria se puede beneficiar con los aportes de los elementos más desarrollados del modelo de Laboratorio Experimental, a condición de que éstos sean debidamente analizados y comprobados en cuanto a su validez operativa de acuerdo a las necesidades concretas de la capacitación agraria en las condiciones del campo mexicano.

En este contexto, los resultados del presente estudio deben considerarse como una primera conclusión sujeta, por tanto, a posteriores ampliaciones y modificaciones.

El resultado final, en consecuencia, se traducirá en la incorporación de dichos aportes, debidamente comprobados, al cuerpo -- del modelo de capacitación agraria del Programa Nacional de Capacitación Agraria.

De acuerdo con lo anterior, a continuación se exponen las conclusiones generales que al respecto se obtuvieron, destacándose aquellos elementos que a nuestro juicio puedan considerarse como los aportes principales del Laboratorio Experimental, sin -- por ello pretender agotar éstos.

#### 5.1. LOS PRINCIPIOS TEORICO-METODOLOGICOS Y LOS OBJETIVOS DEL "LABORATORIO EXPERIMENTAL".

##### 5.1.1. LA AMPLITUD DEL MODELO DE LABORATORIO EXPERIMENTAL

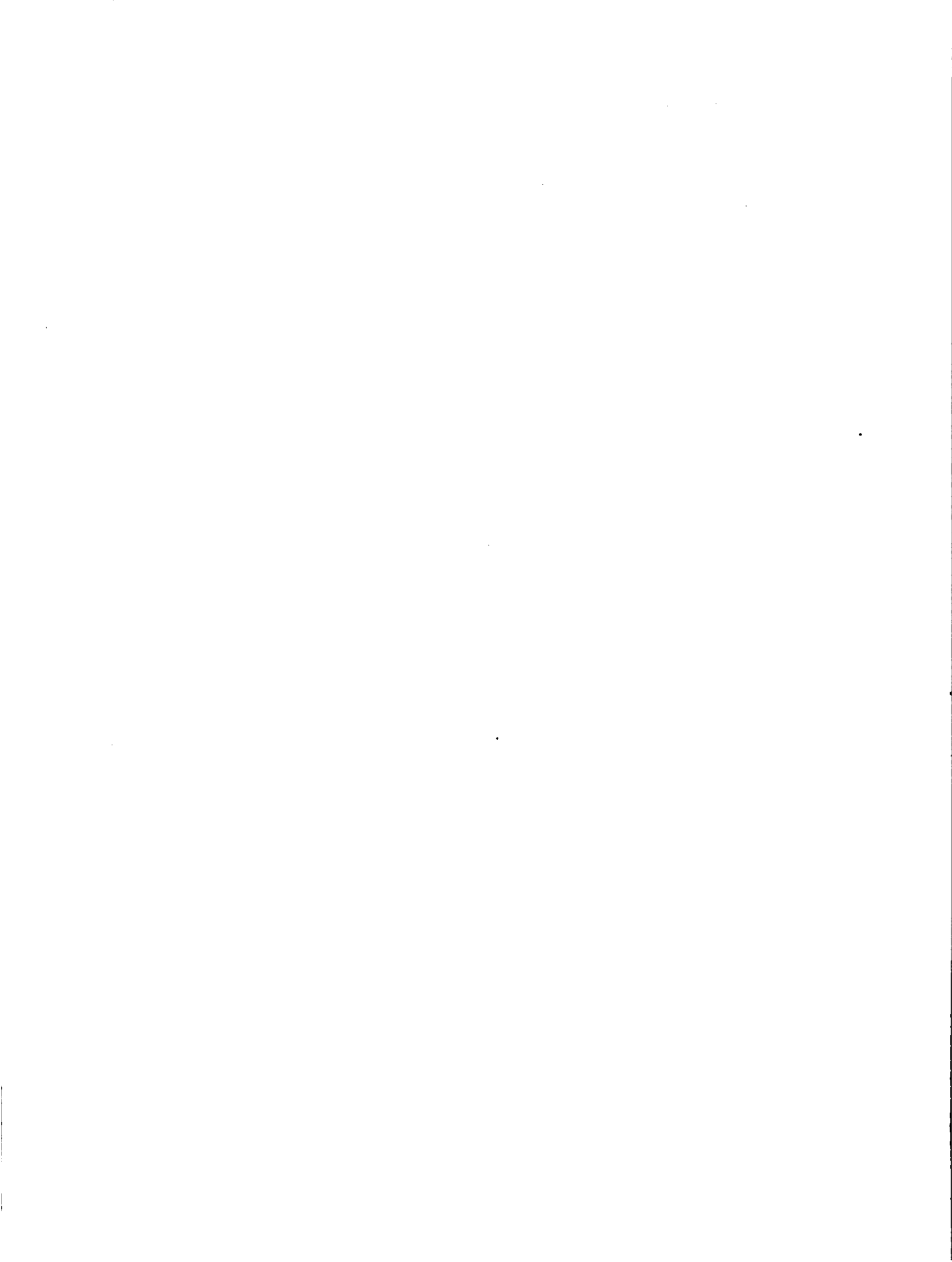
El método de capacitación que se desprende del mo-



delo de "Laboratorio Experimental" -entendido éste como un conjunto de principios teóricos, metodológicos y técnicos de capacitación para la organización- tiene la cualidad de poder utilizarse como medio para la transmisión de una amplia gama de conocimientos, según los propósitos específicos de la capacitación de que se trate, como - también la cualidad de poder aplicarse a diferentes grupos humanos, pero siempre y cuando estos grupos se planteen la necesidad de actuar organizada<sup>mente</sup> en sus actividades productivas o de -- otra índole y que, por tanto, estén en disposición de generar cierto tipo de comportamientos - acordes con esos requerimientos.

5.1.2. LA MODALIDAD DE LA CAPACITACION DIRIGIDA A LOS - GRUPOS CAMPESINOS.

En su modalidad de capacitación dirigida a los - grupos campesinos, el método de Laboratorio Experimental y los contenidos técnicos e ideológicos transmitidos a través de éste, pueden adecuarse, como han sido los casos de Panamá y Honduras, a programas oficiales de organización campesina para el desarrollo rural. En estos casos la capa-



citación estuvo destinada a la formación de cuadros campesinos organizadores de empresas colectivas de tipo autogestionario, así como a la formación de cuadros técnicos de instituciones encargadas de la reforma agraria y de la organización productiva rural.

### 5.1.3. LAS CONDICIONES DE OPERACION DEL "LABORATORIO EXPERIMENTAL".

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

Estas condiciones también se pueden dar realmente en los casos en que los campesinos recibieron la tierra de las instituciones de reforma agraria en propiedad social, proporcionándoles al mismo tiempo el apoyo crediticio, tecnológico y técnicas indispensables para que la pudieran explotar en forma colectiva o asociativa. En este caso la capacitación se adecúa a las condiciones y necesidades rea-





les existentes en el núcleo agrario como a los programas de trabajo acordados con las instituciones públicas que les prestan apoyo.

Igualmente se pueden recrear las condiciones propias de una empresa para la formación de cuadros técnicos en centros de capacitación o en seminarios.

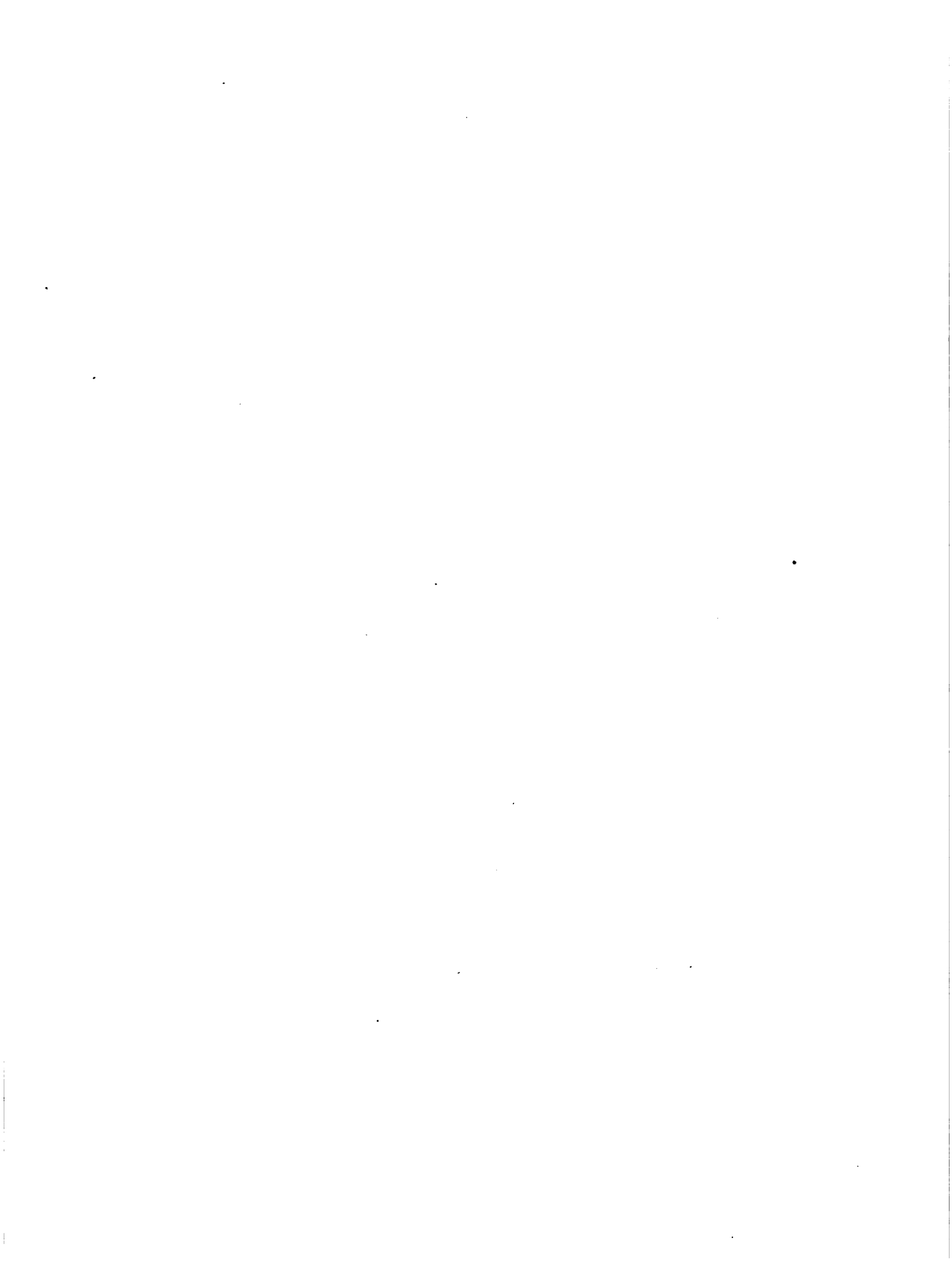
Otra condición indispensable para la operación del sistema consiste en dejar en libertad a los participantes para que éstos tomen directamente en sus manos la gestión de la empresa.

#### 5.1.4. EL SISTEMA OPERATIVO DEL "LABORATORIO EXPERIMENTAL"

Sobre la base de las condiciones adecuadas para la recreación de una empresa autogestionada o en las condiciones reales de operación de una de ellas, los cuadros técnicos y el Director del "Laboratorio Experimental", inducen a los participantes a emprender un trabajo organizado y a recorrer un camino que los lleva sucesivamente a adquirir una conciencia y una capacidad técnica para funcionar eventualmente como una empresa real.

#### 5.1.5. EL METODO DE LA CAPACITACION.

El método de la capacitación tiene el propósito de



inducir la transformación acelerada de la mentalidad y formas de comportamiento de los campesinos, por la toma de conciencia de éstos de las limitaciones que implican para su desarrollo económico-social las formas de trabajo a que tradicionalmente han estado habituados y que son las propias de la producción artesanal de tipo minifundista. Esta toma de conciencia organizativa los lleva a la adquisición de nuevos conocimientos y nuevas formas de comportamiento adecuadas a las necesidades que plantea el trabajo socialmente dividido. La metodología de la capacitación parte del supuesto pedagógico de que es a través de la reflexión sobre su práctica social que los individuos adquieren un conocimiento cierto sobre su realidad y la posibilidad de transformarla. Los conocimientos, aptitudes, actitudes, destrezas, etc., sólo se adquieren como producto de la práctica y la reflexión sobre ella conforme a los fines que se marquen los individuos y los grupos. La oportunidad brindada a los participantes de actuar en libertad y con pleno acceso al uso colectivo de los medios entregados en propiedad, cons-



tituye la fuente principal de las iniciativas - -  
creadoras, la base de una aproximación espontánea  
para asumir la responsabilidad del trabajo colec-  
tivo y el incentivo principal que despierta el in  
terés natural por conocer y transformar la reali-  
dad.

Pese a la inducción del proceso de organización y  
de capacitación desde el exterior al grupo, la -  
forma autogestionada con que opera permite que di  
cho proceso se efectúe de acuerdo a las necesida-  
des e iniciativas de los participantes, por lo -  
cual se trata de un método de capacitación que --  
tiende a erradicar la relación paternalista y bu-  
rocrática tradicional entre el capacitador y el -  
capacitando, entre el promotor de organización y  
los sujetos de la organización.

La experiencia de la capacitación en Panamá mostró  
que en muchos casos el proceso de capacitación se  
dió espontáneamente en el terreno de las acciones  
inmediatas por medio de la enseñanza mutua entre  
los miembros de las comisiones de trabajo y, en -  
los casos de la capacitación formal, ésta estuvo  
supeditada en general a los requerimientos de los



socios de la empresa.

#### 5.1.6. LOS CONTENIDOS ORGANIZATIVOS DE LA CAPACITACION.

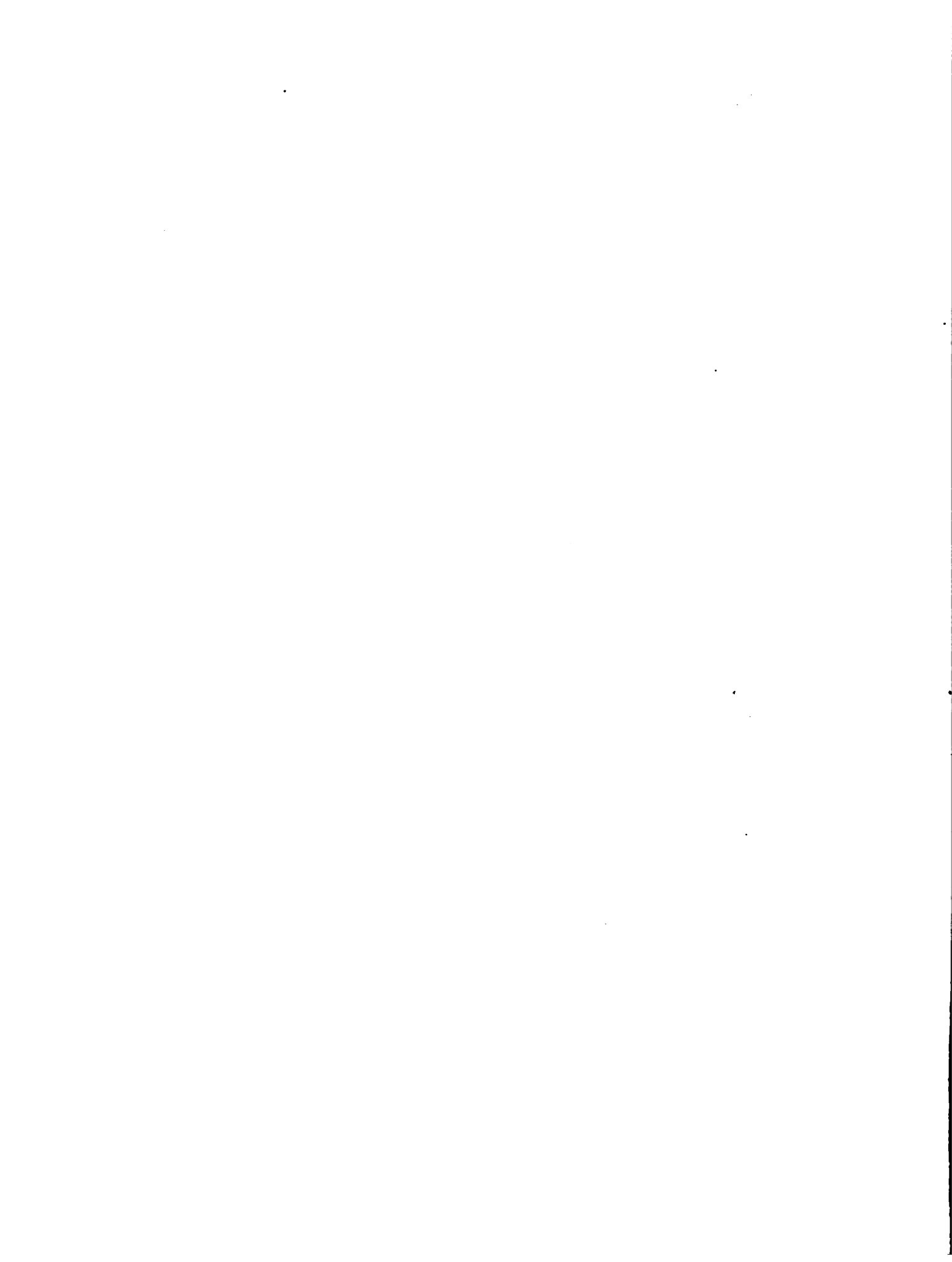
Los contenidos y orientaciones organizativas que se transmiten por este método de capacitación, por una parte están fundamentados en el conocimiento teórico de las bases generales de la evolución del trabajo económico y de la organización social, y más específicamente en un conocimiento de la naturaleza económica-social de la producción artesanal campesina.

Por otra parte, están fundamentados en el conocimiento de los mecanismos operativos que es necesario emplear para la organización eficiente del trabajo de la empresa en todas sus instancias.

Estos conocimientos a la vez que permiten ubicar al grupo en una perspectiva histórica de la necesidad de transformar su práctica y conciencia organizativa, le proporcionan también los métodos y las técnicas operativas para llevar a cabo este proceso.

#### 5.1.7. EL PROCESO DE CAPACITACION Y DE ORGANIZACION AUTOGESTIONADO.

La dinámica y curso del proceso de capacitación y

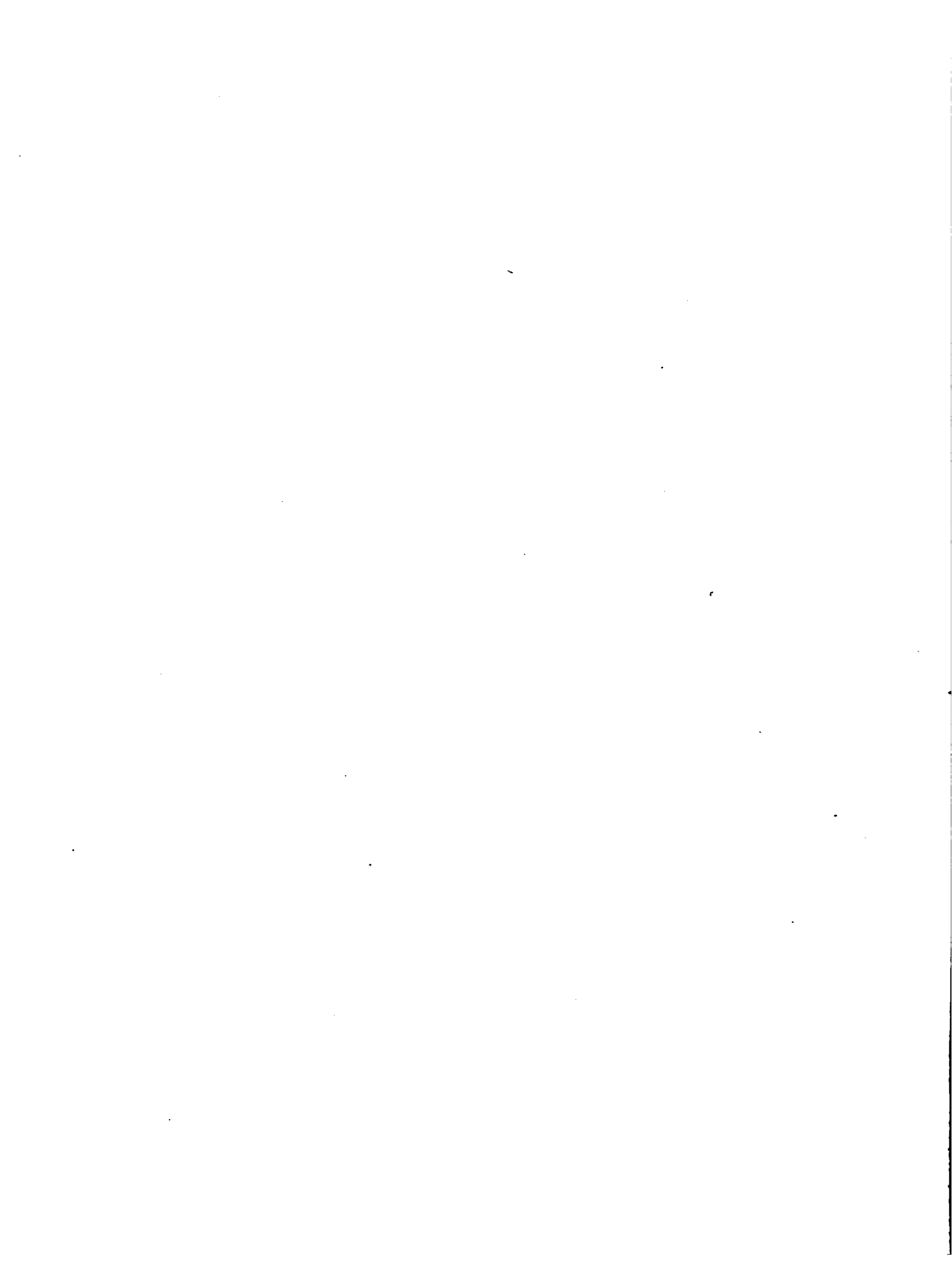




de organización está determinado fundamentalmente por la capacidad de autogestión de los miembros de la empresa. Esta dinámica se expresa como un desarrollo desigual y combinado de las experiencias, conocimientos e iniciativas individuales y de grupo, que debidamente orientados por la teoría y las técnicas de organización impartidas por los responsables del "Laboratorio Experimental", se encamina en cambios sucesivos hacia la adquisición de una conciencia y una práctica organizada como producto del análisis conjunto de los problemas enfrentados, de la adquisición de conocimientos, de la programación de actividades, etc.

En determinados momentos críticos del proceso, en los casos de confusión y anarquía, la intervención oportuna del Director y Técnicos del "Laboratorio Experimental" es decisiva en la conducción del proceso, pero en última instancia éste está determinado por la capacidad autogestionada de los participantes.

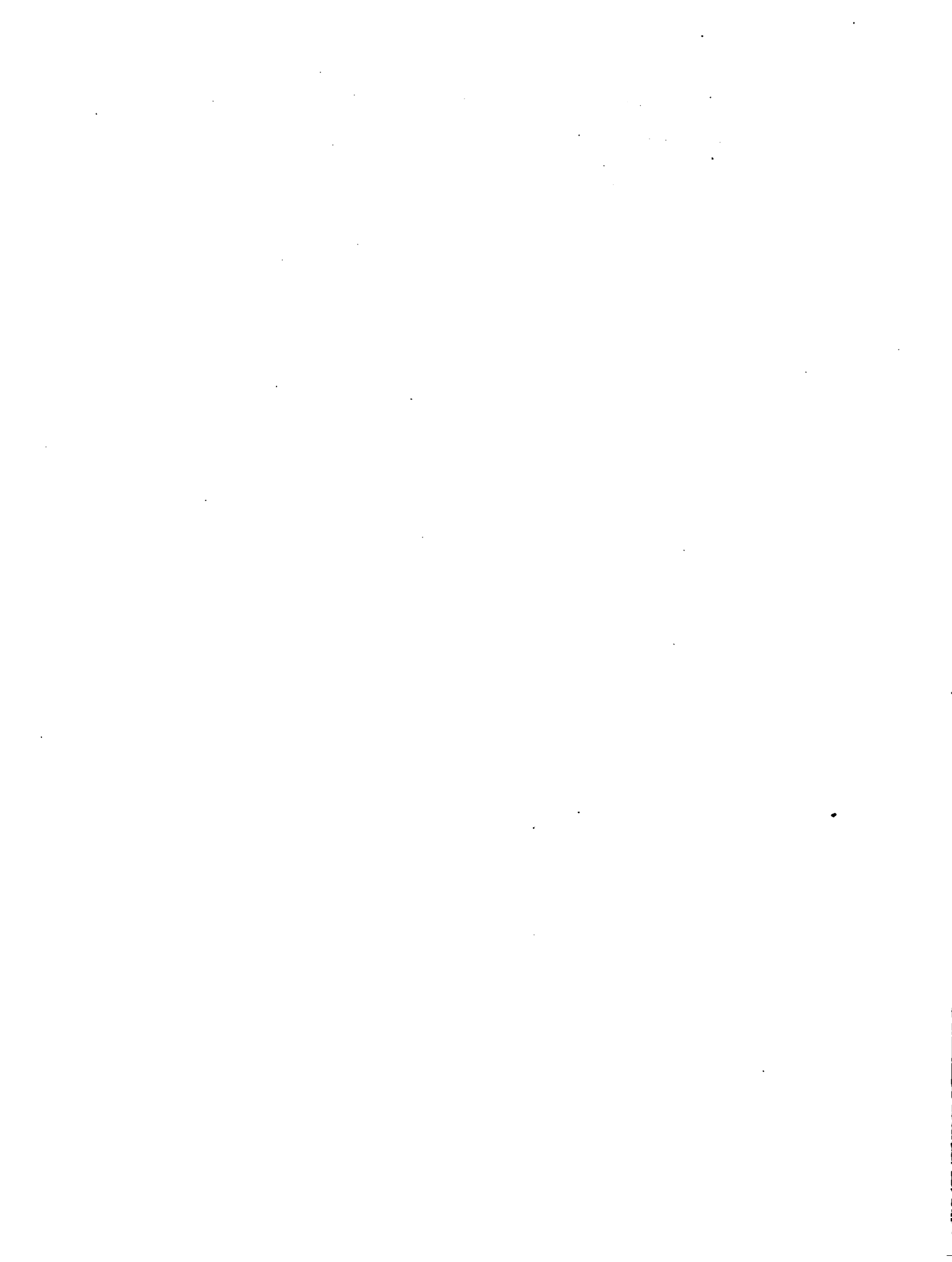
En el caso del "Laboratorio Experimental" realizado en Panamá, por ejemplo, esta dinámica organizativa se expresó sucesivamente en la formación de comisiones de trabajo, en una mejor delimitación -



de los objetivos y funciones de las mismas, en una mayor especialización de los miembros de acuerdo a sus intereses y capacidades, en una programación más realista de las actividades, así como también se avanzó hacia la conformación de un plan único y centralizado de trabajo de la empresa. Por otra parte se observó un mejoramiento en la operación de los mecanismos de reunión, de control y vigilancia de las actividades, de balance y programación, de evaluación, etc.

En otra dimensión del proceso, la autogestión se manifestó igualmente en el gobierno y dirección de la empresa, ya que, como lo muestra la experiencia de Panamá, los participantes ensayaron formas sucesivas de dirección empezando por aquellas de carácter vertical y centralizada hacia formas más representativas y funcionales que permitieran una mayor participación de los miembros, cosa que repercutió positivamente en la organización y planificación de las actividades.

Se puede concluir, entonces, que el proceso autogestionado e inducido de capacitación y de organización, propiciado por el método y el sistema de "Laboratorio Experimental", constituye el medio más



directo y completo para dinamizar la formación de una conciencia organizativa y la adquisición de una capacitación técnica organizativa, administrativa y técnico productiva, con la gran virtud de que son los participantes quienes toman la iniciativa fundamental de solicitar la capacitación y la asesoría requerida conforme a las necesidades y fines de su práctica.

#### 5.2. LA UBICACION INSTITUCIONAL DE LA CAPACITACION CAMPESINA.

El caso de Honduras muestra claramente las amplias posibilidades de aplicación institucional que brinda el sistema de capacitación de "Laboratorio Experimental" y el alcance de los resultados que se obtuvieron con ello.

En este caso, las posibilidades de su aplicación y el alcance de sus resultados estuvieron condicionados en gran medida por la definición clara de sus funciones dentro de un conjunto de acciones institucionales que conforman un proceso único de reforma agraria y de organización de la producción rural.

Tras esta coherencia de las acciones institucionales y de las funciones asignadas a la capacitación, estuvo presente la decisión del gobierno hondureño, de ese entonces, para emprender firmemente la modernización equilibrada de las estructuras agrarias, con un criterio de redistri



bucion de la tierra, de capital, de la técnica, de los ingresos, del empleo y del bienestar social en beneficio de las amplias capas de la población campesina tradicionalmente marginada.

Dentro de esta política de gobierno, las acciones de capacitación y de organización asignaron a los campesinos beneficiados por la reforma agraria el papel de sujetos --- principales de este proceso en base a la consideración de que sólo por este camino se desarrollaría su iniciativa - social capaz de cumplir con los objetivos de la reforma - agraria.

En este sentido las acciones institucionales de capacitación y de promoción de la organización contribuyeron a crear la viabilidad social necesaria a la implementación de los programas de reforma agraria.

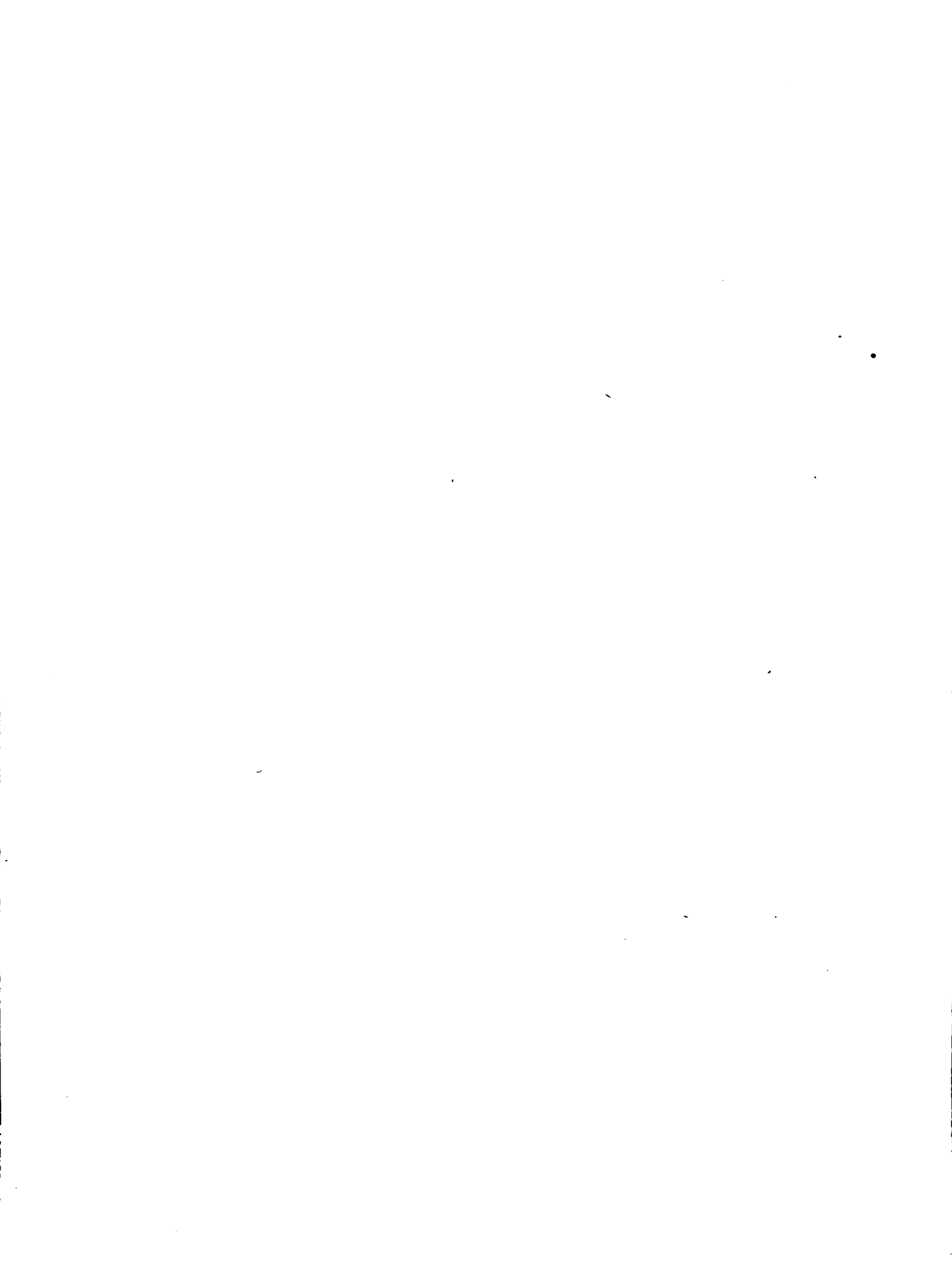
A más de los éxitos logrados en ese entonces en la constitución de empresas comunitarias y cooperativas, la profundidad adquirida por el proceso de capacitación perduró en la conciencia y en la práctica de los campesinos años más tarde a tal punto que, pese al bloqueo institucional que se produjo después del cambio de gobierno, la utilidad de esas prácticas fue aprovechada a discreción para la implementación de los programas posteriores de capacitación y de organización.





El abandono de este sistema de capacitación no obedeció, por tanto, al fracaso del mismo, sino paradójicamente al éxito que obtuvo de despertar la iniciativa económica, social y política de los campesinos en la organización de empresas asociativas, puesto que esta dinámica afectó y amenazaba en lo futuro con afectar todavía más a los intereses de los sectores latifundistas, de los grandes empresarios agrícolas y ganaderos, de las compañías bananeras norteamericanas y de los funcionarios públicos ligados a ellos.

La capacitación campesina de "Laboratorio Experimental"- en Honduras dejó tras de sí una rica experiencia en una gran variedad de aspectos: objetivos y estructura funcional, líneas y tipos de capacitación, contenidos temáticos de la capacitación, formas de captación de la demanda, - efectos organizativos de la capacitación, etc., que por su valor merecen un análisis más detenido, porque de todo ello se pueden sacar enseñanzas que eventualmente pueden aprovecharse en el desarrollo operativo de la capacitación agraria en México.



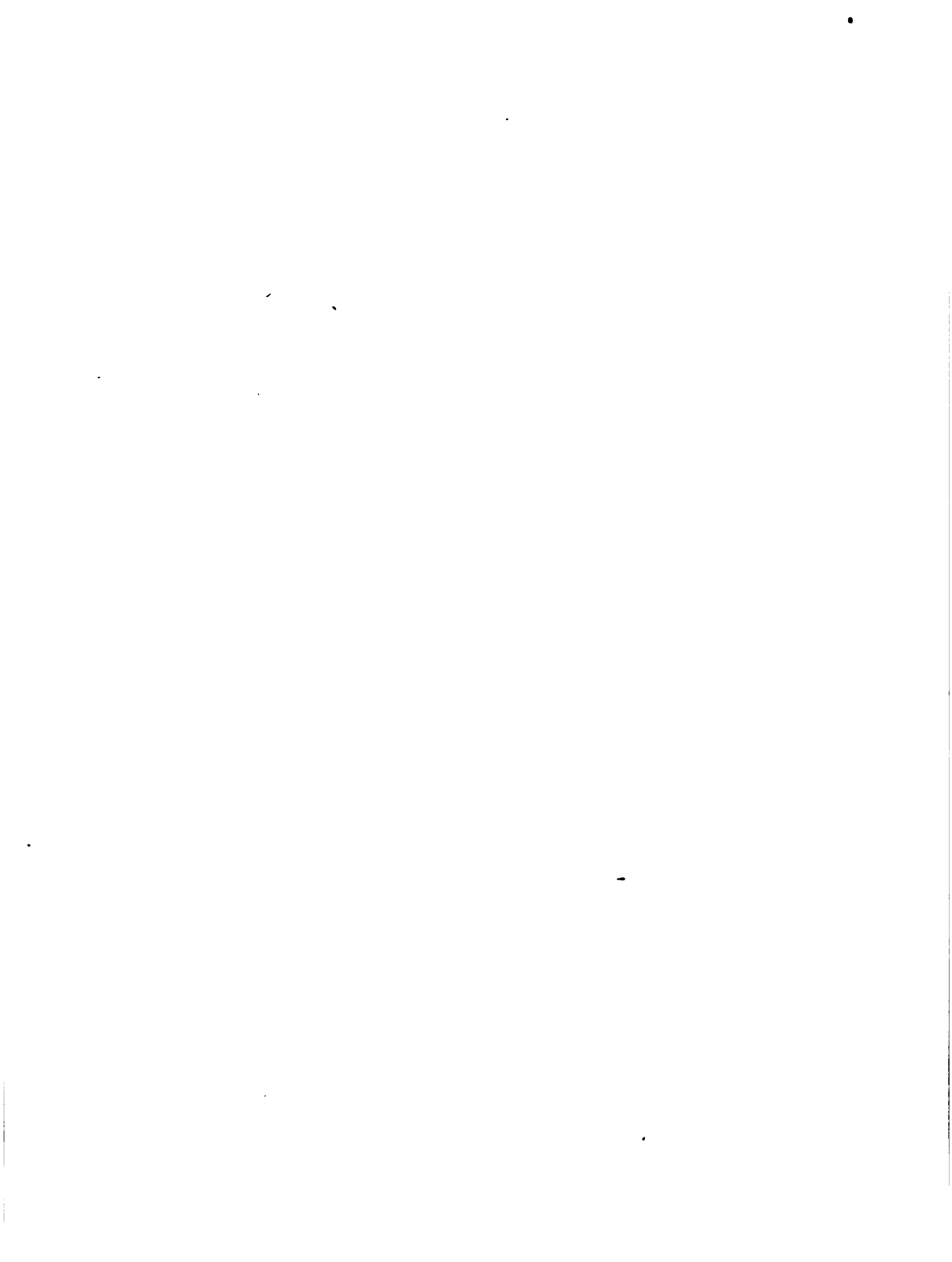
6.- RECOMENDACIONES PARA LA APLICACION Y VALIDACION DEL METODO DE CAPACITACION DE LABORATORIO EXPERIMENTAL.

6.1. Condiciones Generales para la aplicación del método de "Laboratorio Experimental."

El análisis de los casos estudiados muestra sin duda la eficacia del método de "Laboratorio Experimental" como -- tal y su disponibilidad como medio de transmisión de de terminados contenidos y orientaciones de acuerdo a los objetivos de los organismos públicos que lo han utilizado.

Sin embargo, dicho método de capacitación no se puede -- emplear bajo cualquier circunstancia y con cualquier -- fin. Cuando menos las experiencias de Honduras y de Panamá indican que son necesarias ciertas condiciones socio-económicas y políticas mínimas para que tal método pueda no sólo aplicarse sino, sobre todo, rendir los resultados buscados.

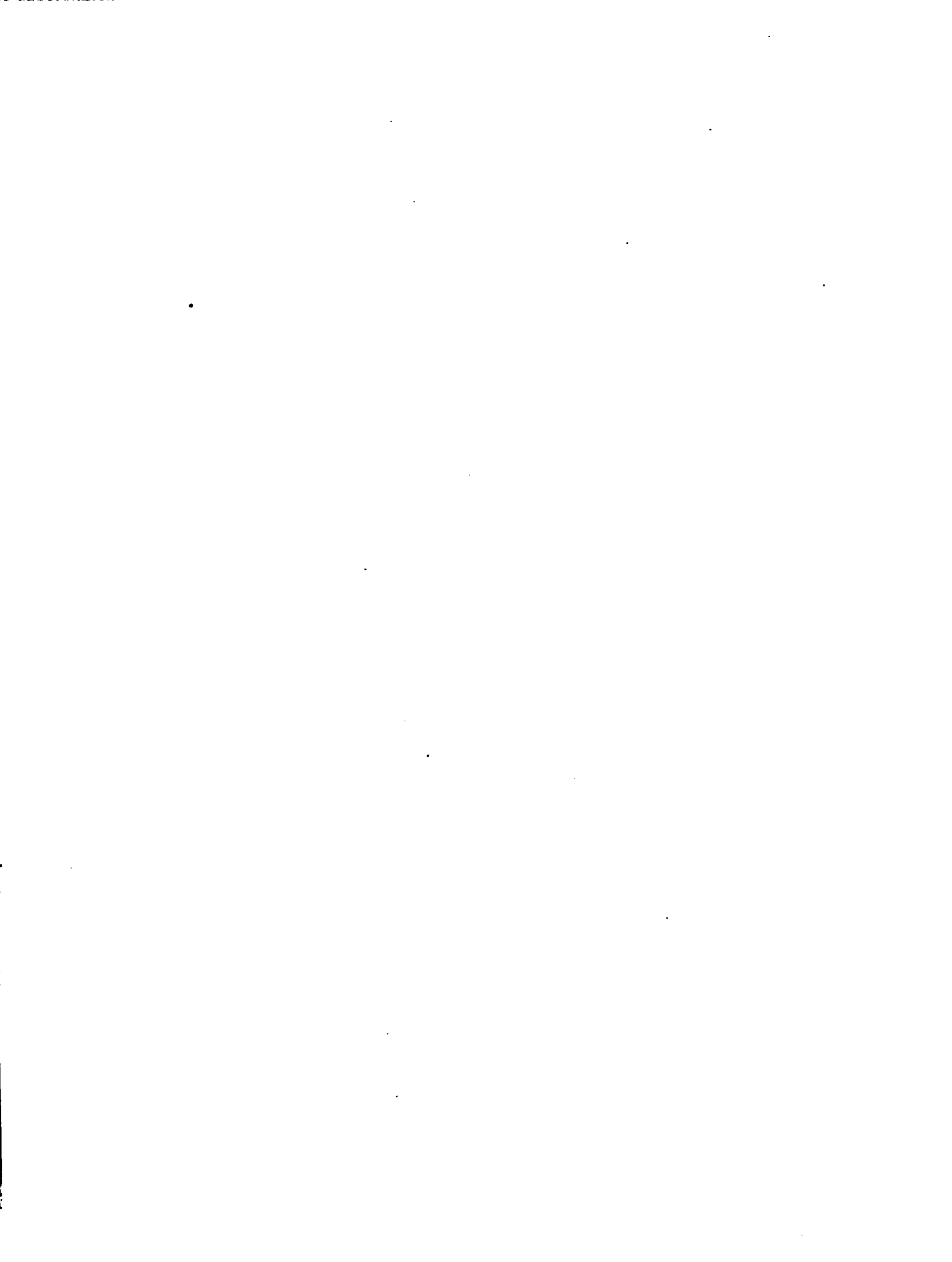
Dentro de estas condiciones, la más importante parece -- ser la de que la capacitación para la organización se -- ubique en el marco de un proceso integral de reforma -- agraria. Otra condición, igualmente indispensable, es la participación campesina y su disposición de movili-- zarse en torno al proceso de organización y de capacitado.



ción, motivado por las medidas de reforma agraria integral que los beneficien (tierra, crédito, infraestructura, asistencia técnica, etc.).

En términos generales se puede decir que el método de "Laboratorio Experimental" será el instrumento adecuado a emplear (con la debida adaptación en su forma a los contenidos de capacitación que se desee transmitir) en los casos en que se pretenda constituir empresas asociativas o cooperativas para determinado propósito o propósitos (productivas, comerciales o de servicios), con diverso grado de integración de la propiedad y de los medios de producción, y bajo un régimen de participación directa de los productores en la gestión de las mismas.

Pero el método de "Laboratorio Experimental," como se ha visto, puede desplegar su eficacia también en las condiciones de una empresa artificial creada con fines de capacitación. Ya sea en las condiciones de un centro de capacitación con instalaciones productivas, dormitorios, salones de clase, etc., con fines de capacitación organizativa y técnico productiva; o bien en las condiciones de un sistema de enseñanza con régimen de internado para la transmisión de conocimientos teóri-



cos y técnicos de diversa índole.

6.2. Recomendaciones para la aplicación del modelo de "Laboratorio Experimental" a la capacitación agraria en México.

Como se ha señalado anteriormente, la posibilidad de utilizar el modelo de capacitación de "Laboratorio Experimental" parte del supuesto de que ambos modelos responden esencialmente a los mismos propósitos, al concebir a la capacitación como un medio para promover la participación campesina en el proceso de capacitación y de organización, y como un medio para inducir la formación de una conciencia organizativa y de una capacidad técnica, con el fin de organizar empresas o unidades asociativas (cooperativas, colectivas, etc.) de diverso tipo, dentro de una estrategia de desarrollo rural.

El análisis de los principios y del sistema de aplicación del "Laboratorio Experimental", nos permite recomendar la incorporación de los siguientes aspectos de dicho modelo, para los fines de la capacitación del Programa Nacional de Capacitación Agraria.

- a. La teoría de la organización que muestra la necesidad de pasar de una división simple a una división social del trabajo, para lograr una mayor capacidad económica, social y política de los productores rurales.





- b. El método de capacitación basado en la participación autogestionada de los productores, en condiciones artificiales o reales de una empresa social, para la formación de una conciencia organizativa y de una capacidad técnica.
- c. Los mecanismos de la organización tendientes a mantener la unidad, la disciplina y la funcionalidad de la empresa.
- d. Así como también, se recomienda tomar en consideración la experiencia institucional de capacitación de Honduras, en los aspectos de la estructura y funcionamiento del PROCCARA, de las líneas, tipos y contenidos temáticos de la capacitación, mecanismos de captación de la demanda, autogestión del personal del PROCCARA, etc.

Si como señalamos efectivamente hay una coincidencia básica entre ambos modelos, es posible, en consecuencia, incorporar los elementos propuestos para integrar un modelo enriquecido y adaptado a las condiciones y requerimientos de la capacitación en México, a los objetivos, contenidos temáticos y líneas de capacitación del Programa Nacional de Capacitación Agraria.

En base a las anteriores consideraciones se recomienda-



la aplicación de un modelo de capacitación enriquecido con los elementos aportados por el "Laboratorio Experimental" conforme a los postulados y objetivos del Programa Nacional de Capacitación Agraria, en los siguientes niveles de aplicación.

- a. En primer término, se propone su aplicación en la - capacitación de cuadros campesinos en alguna de las centrales fijas de capacitación que, por sus características de disponibilidad de medios de producción, infraestructura productiva y social, se preste mejor a la instalación de una empresa experimental.
- b. Se propone su aplicación en la formación de cuadros-capacitadores agrarios, disponiendo para tal efecto de las instalaciones y medios indispensables para la formación de una empresa administrada y dirigida por los participantes en coordinación con los responsables del curso y de acuerdo con los objetivos del seminario de capacitación de cuadros.
- c. Se propone la aplicación de este método en la promoción y en la capacitación de campesinos para la formación de empresas de carácter asociativo en el ámbito de un núcleo agrario, que por su disponibilidad - de recursos explotables, tenencia y uso de la tierra,



proyectos productivos apoyados con crédito y asistencia técnica por parte del Estado y por la disponibilidad de los productores, sea factible emprender un -- proyecto piloto de capacitación para la organización con el método propuesto.

Se entiende que, para la implementación de cualquiera de los proyectos piloto de capacitación propuestos, se requiere previamente elaborar estos garantizando su operatividad, y sobre todo garantizar la eficacia en su implementación. Para lo cual se considera indispensable que tanto en la elaboración de los proyectos como en la ejecución de los mismos participen "técnicos laboratoristas" que tengan suficiente experiencia en la aplicación del modelo de "Laboratorio Experimental".

Por otra parte, con el fin de formar cuadros técnicos - en este modelo enriquecido, se recomienda la selección de estos de entre el personal disponible.

### 6.3. Condiciones y requisitos para la implementación del modelo enriquecido de capacitación agraria.

Dada la importancia de la implementación de dicho modelo a las condiciones existentes en los núcleos agrarios, se recomienda tomar en consideración los siguientes criterios para seleccionar aquellos núcleos que mejores condiciones ofrezcan para tal propósito.



Cabe antes aclarar que aun cuando las condiciones de los núcleos agrarios sean adversas, es posible lograr resultados positivos inmediatos en la interiorización de una conciencia organizativa y en la inducción de una autogestión democrática, a partir de las cuales los campesinos pueden avanzar en la consecución de los medios y de las condiciones necesarias para la formación de empresas. Sin embargo, para que la capacitación organizativa y técnica rinda sus mejores frutos es necesario que las condiciones sean lo más propicias posibles.

Por otra parte, es conveniente advertir que las condiciones ideales que a continuación se enumeran no implican que necesariamente se den en la realidad, pero sí se pretende que se den de manera suficiente como para alcanzar los resultados esperados.

a. Ubicación.

Se requiere que el núcleo o los núcleos agrarios seleccionados estén ubicados en áreas comprendidas -- por las acciones públicas dentro de un programa de desarrollo integral -- programas de inversiones públicas, de asistencia crediticia y técnica y de organización; es decir, en "microregiones" integradas a





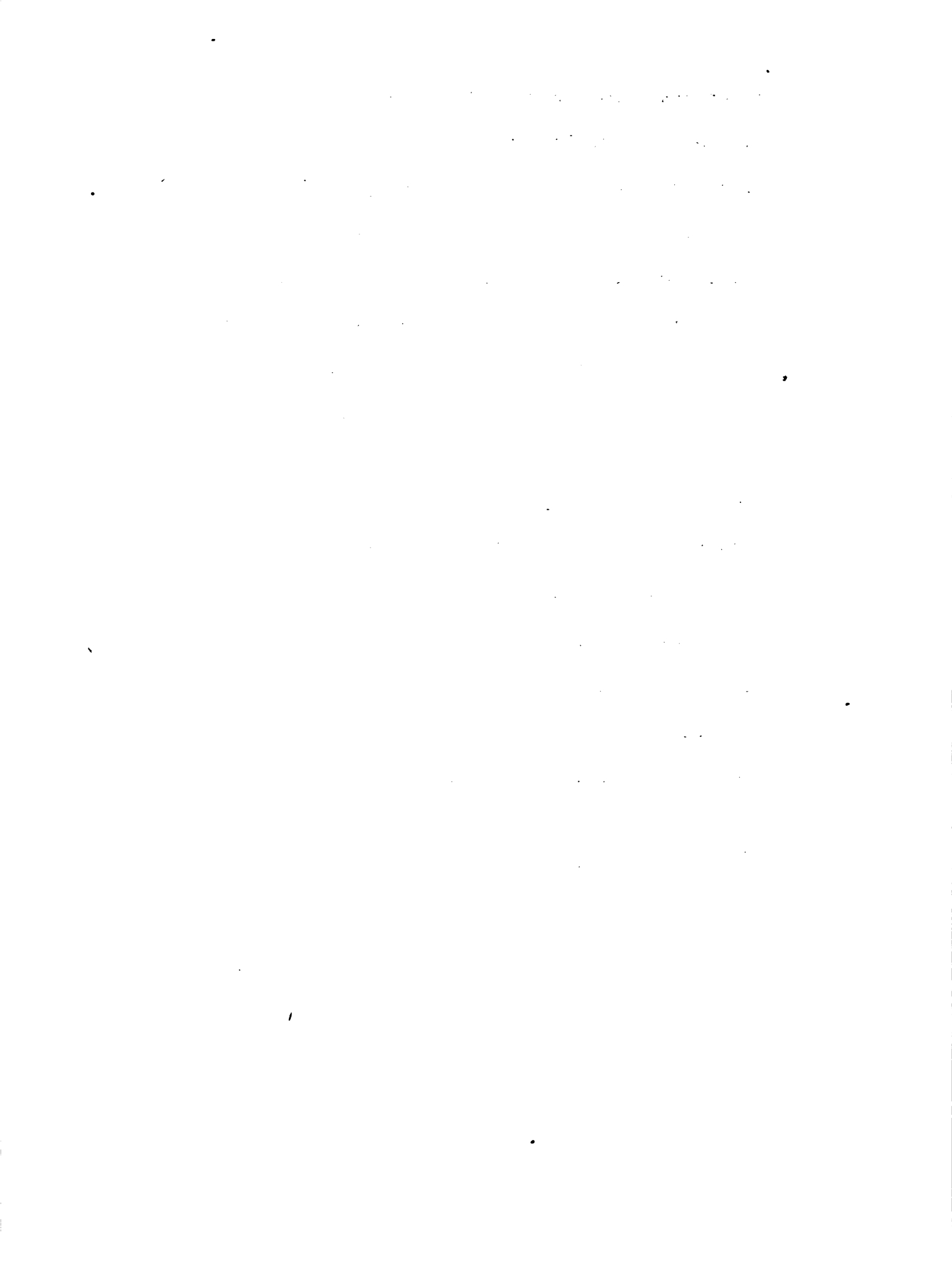
la programación coordinada de las acciones públicas para el desarrollo rural.

b. Condiciones económicas de la región.

Se requiere que el núcleo o los núcleos agrarios seleccionados estén comprendidos en una área compacta, desde el punto de vista de su integración alrededor de actividades productivas homogéneas y cercanía a los mercados para la venta directa de sus productos con el máximo de ahorros de distribución, con el objeto de que la capacitación y la organización generada tengan campo propicio de aplicación y rindan resultados apreciables a corto y mediano plazo. Además de ello, que estas condiciones propicias posibiliten un seguimiento y evaluación coherente de los resultados de las acciones subsecuentes de capacitación-organización-producción.

c. Disponibilidad de recursos y medios de producción.

Se requiere que los núcleos agrarios seleccionados dispongan de infraestructura productiva y de servicios mínimos, de recursos naturales potencialmente productivos y de medios de trabajo susceptibles de trabajarse en forma colectiva o de soportar la constitución de empresas sociales para la producción, la comercialización y la contratación y uso de servicios.



d. Tenencia y uso de la tierra.

En vista de que el objetivo de la capacitación organizativa y técnico productiva apunta hacia la constitución de empresas o unidades sociales autogestionadas resulta conveniente que los núcleos elegidos posean la tierra en propiedad ejidal y comunal, y - de ser posible, que sea de reciente dotación para evitar conflictos derivados de la antigüedad de la posesión, ya que el tipo de tenencia en propiedad social, y libre de conflictos internos por la posesión individual de la misma, favorecería la explotación colectiva o cooperativa de la misma.

e. Coordinación Institucional.

En base al requisito de que los núcleos agrarios escogidos sean objeto de programas públicos de organización y de desarrollo rural, se requiere paralelamente la necesidad de establecer acuerdos previos - de coordinación de dichos programas con la acción - de la capacitación y que incluyan a las autoridades agrarias estatales y regionales, con el propósito de adecuar dichas acciones institucionales a los objetivos de la organización autogestionaria de los productores rurales, así como adecuar esta organi-



zación a los fines de dichas instituciones.

f. Autoridades ejidales.

En el caso de ubicarse la capacitación en núcleos ejidales o comunales, se requiere de un acuerdo previo con sus autoridades sobre el carácter, fines y consecuencia de los eventos de capacitación, con el propósito de que las formas de organización autogestionada que surjan del proceso de capacitación organizativa se integren sin conflicto dentro de la estructura legal de los mismos.

g. Participación campesina.

Para el éxito del proceso de capacitación y de organización, se requiere promover y contar con la participación y disponibilidad de los campesinos, para lo cual se necesita desarrollar una labor previa de información entre los miembros de los núcleos agrarios a efectos de que conozcan y hagan conciencia sobre los objetivos perseguidos y la necesidad de su participación.

h. Integración de los equipos de capacitación del Programa Nacional de Capacitación Agraria.

Debido a que la acción de la capacitación organizativa en un primer momento alcanza sus objetivos al



lograr la participación organizada y capacitada de los núcleos agrarios en la creación de las bases de la empresa, se hace necesaria la presencia posterior de los equipos de capacitación del Programa Nacional de Capacitación Agraria para realizar las labores de consolidación del proceso, así como para desarrollar labores de evaluación y seguimiento de las acciones; como requisito indispensable para finalmente evaluar los resultados de la capacitación dentro del conjunto de las variables que intervienen en el proceso de organización.





## APENDICE

### 7.- CARACTERISTICAS Y RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA DE CAPACITACION EN PANAMA.

La presencia de dos delegados enviados por el INCA al Primer Laboratorio Experimental, de carácter internacional, que tuvo lugar del 20 de febrero al 6 de marzo de 1978, en la República de Panamá, dio la oportunidad de participar y presenciar directamente la constitución, funcionamiento y los resultados de este sistema de capacitación.

De manera sintética se expondrán los aspectos más significativos que arrojó dicha experiencia.

#### 7.1. Constitución del "Laboratorio Experimental"

A este evento, organizado por el Ministerio de Desarrollo Agropecuario de Panamá y por el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, asistieron 107 - personas provenientes de diversos sectores: campesinos, funcionarios y técnicos de dependencias oficiales del Sector Agropecuario, estudiantes y militares de Panamá, así como delegados de Nicaragua y de México.

El motivo expreso de este evento fue el de formar -- cuadros organizadores de empresas campesinas, así como el de concientizar a los asistentes acerca de los



problemas que presenta la organización y el desarrollo del campo panameño. Con esto trataba de responder los requerimientos de la presente etapa de la reforma agraria en ese país que primordialmente consiste en la organización y consolidación de los asentamientos campesinos, juntas agrarias y otras formas de asociación, resultado de la primera etapa de entrega de la tierra.

La elección del sistema de capacitación de "Laboratorio Experimental" para la formación de los cuadros organizadores, fue decidida por el Ministerio de Desarrollo Agropecuario al considerarse que este tipo de capacitación era el que mejor respondía a las características requeridas por el actual proceso de reforma agraria, por ser este un sistema de capacitación masiva, de bajo costo y cuyos contenidos y proyección social coincidían con los fines democráticos del gobierno panameño.

El "Laboratorio Experimental" quedó constituido formalmente con la asistencia de 107 participantes a los cuales, de acuerdo a los principios metodológicos del mismo, se les exhortó a organizarse en función de sus necesidades y criterios propios, luego -

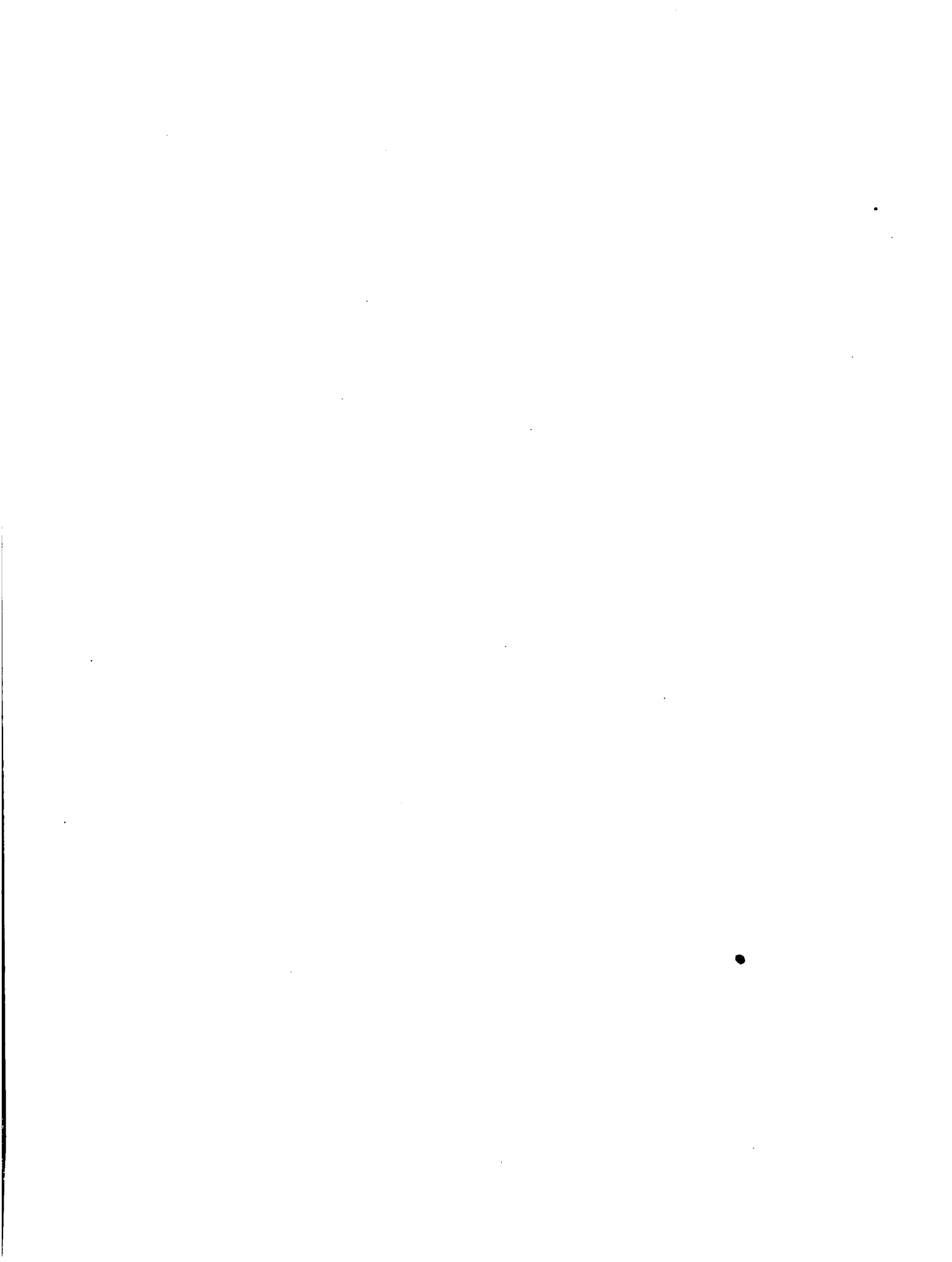


de lo cual se les hizo entrega, por parte del Director del Laboratorio, de los siguientes medios de trabajo y de vida: casas habitación, un centro de reunión con mobiliario, cocina con utensilios y víveres para cuatro días, un tractor mediano y otro pequeño, una carreta, un vehículo, palas y machetes, un cerdo. Además de ello, o como principal medio de producción, se les entregó una superficie de explotación bananera de 17 hectáreas a punto del corte.

#### 7.2. Estructura y funcionamiento.

Ya en disposición de los medios de trabajo, instalaciones y víveres para cuatro días, y con plena libertad de organizarse de acuerdo a sus necesidades y objetivos, los 107 miembros del "Laboratorio Experimental" se dieron a la tarea de organizarse.

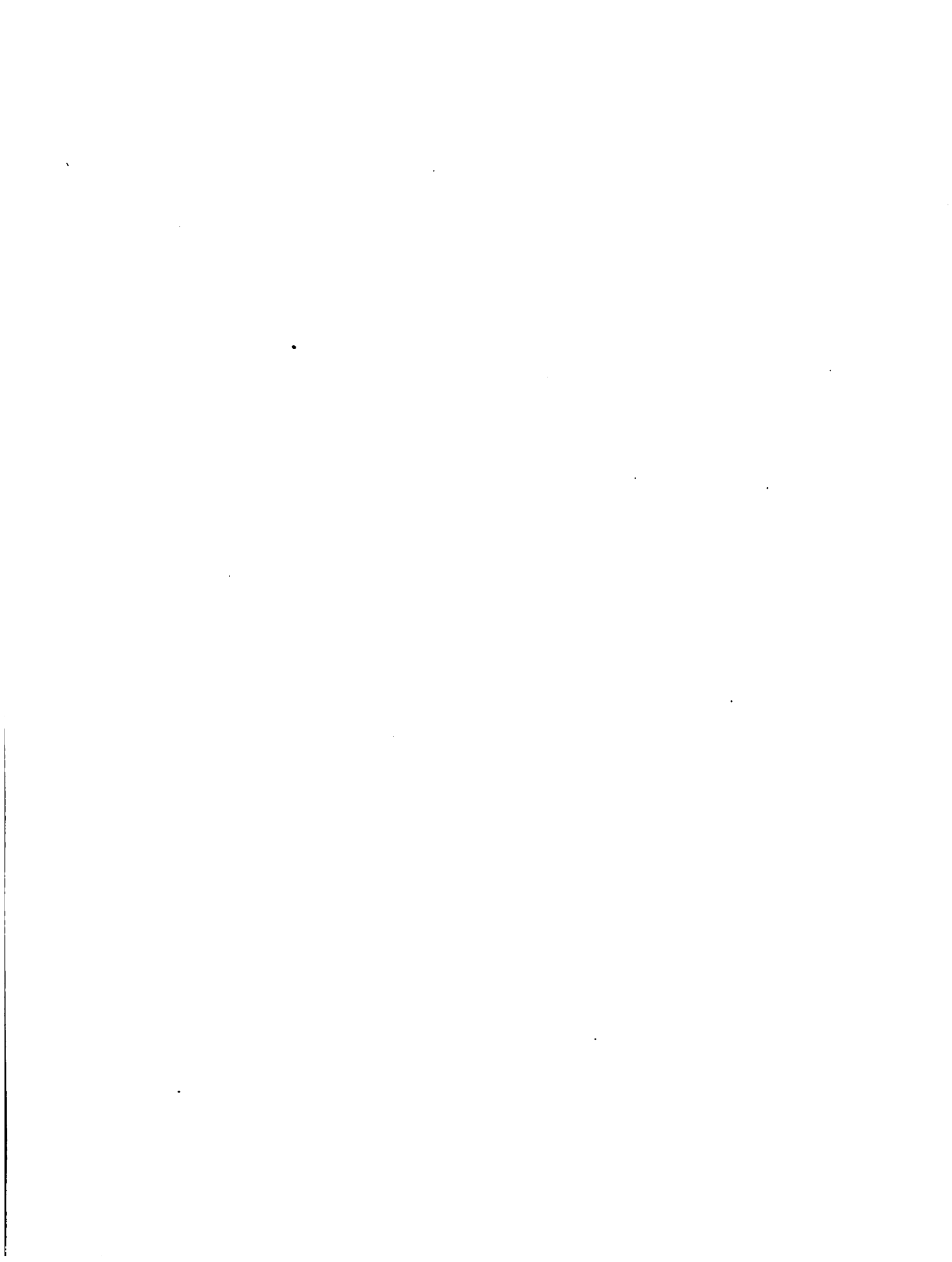
El primer día, por la noche, luego de distribuidas las habitaciones y la comida del día, se celebró la primera Asamblea General en la cual se eligió una directiva de carácter provisional, compuesta de un presidente, un secretario de finanzas, una secretaria de actas, un fiscal y un vocal. Acto seguido se acordó la constitución de una Empresa de fines económicos, sociales y educativos, a la que se dio el nom



bre de Empresa "Panimex" en honor de los tres países latinoamericanos participantes. Con este acto el -- "Laboratorio Experimental" cumplió con su primer objetivo al gestar la iniciativa de los participantes-- para que éstos se organizaran alrededor de objetivos comunes en una Empresa de propósitos múltiples, con una representación democrática electa.

Al día siguiente se celebró una segunda asamblea en la que se planteó la necesidad de afrontar las necesidades básicas mediante la formación de comisiones de trabajo. Así se integraron las siguientes comisiones:

- Comisión de Producción. Encargada de organizar y ejecutar los trabajos de explotación de la unidad de producción bananera.
- Comisión de Comercialización. Avocada a la búsqueda de mercado y contratación de venta del plátano, así como de la compra de víveres y artículos necesarios a la Empresa.
- Comisión de Administración y de Finanzas. Encargada de la administración, control de haberes y de las finanzas de la Empresa.
- Comisión de Maquinaria y Transporte. Cuya misión fue la de proporcionar servicio de transporte y de





maquinaria agrícola.

- Comisión de Educación. Cuyo propósito fue el de elevar el nivel educativo, técnico, cultural y político de los miembros de la Empresa, por medio de la organización de charlas, conferencias, proyecciones etc., y, de manera primordial, organizar la impartición de las pláticas sobre "Teoría de la Organización" proporcionadas por el Director del "Laboratorio Experimental".
- Comisión de Disciplina. Específicamente se encargó de la elaboración del Reglamento Interno de la Empresa y de vigilar su cumplimiento.
- Comisión de Alimentación. Encargada de atender las necesidades de alimentación de los miembros.
- Comisión de Salud. Cuya misión fue la de mantener condiciones adecuadas de higiene, prestar servicio de primeros auxilios y de atender casos leves de enfermedad.
- Comisión de Aseo y Ornato. Bajo cuya responsabilidad quedó el aseo general y cuidado de las instalaciones.
- Comisión de Prensa y Propaganda. Su propósito fue el de mantener periódica y oportunamente informa-

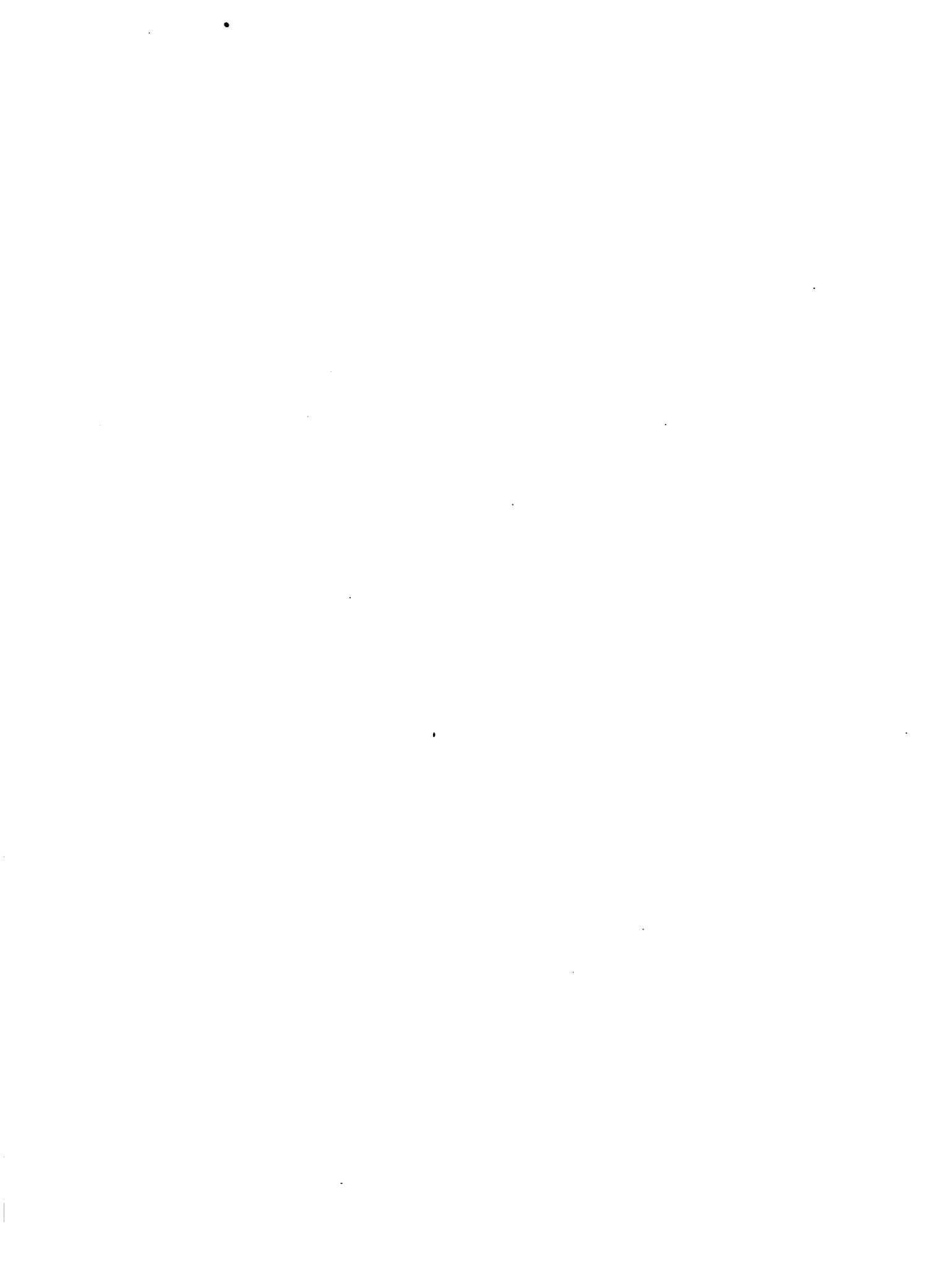


dos a los miembros de las actividades y acontecimientos principales registrados en la vida de la Empresa e informar al exterior sobre esto.

- Comisión de Relaciones Públicas. Se encargó de mantener relaciones con los organismos públicos, con la prensa y la radio a fin de dar a conocer las actividades de la Empresa y solicitar apoyo de las mismas; así como la de promover la visita de representantes campesinos y sindicales para que con su presencia, opiniones y pláticas orientaran a los miembros sobre la problemática rural, en coordinación con las comisiones de educación y de prensa y propaganda.
- Comisión de Recreación. Su fin fue el de organizar actividades deportivas, recreativas y culturales.

Después de acordarse la constitución de estas comisiones, todos los miembros de la Empresa, sin excepción, se registraron en alguna de ellas, según su preferencia y capacidad.

Con este acto, de formación e integración de las comisiones, se dio un paso decisivo en el objetivo central de inducir en los participantes la formación de una conciencia organizativa y su expresión concreta en la constitución de una Empresa, basada en una divi



si3n social del trabajo.

Por otro lado, en la segunda asamblea, tuvo lugar -- otro acontecimiento de igual importancia y que fue -- el acuerdo de desplazar la directiva, apenas elegida el d3a anterior, por una estructura de gobierno m3s democr3tica y funcional. La nueva estructura de gobierno qued3 integrada con los representantes de cada una de las comisiones de trabajo en un Consejo -- C3ordinador, de entre cuyos miembros se eligieron un Secretario General y una Secretaria de Actas.

Debido al entusiasmo, a la confianza y a la din3mica despertados por los primeros avances organizativos, -- los miembros de la Empresa parecieron no sentir la -- necesidad de solicitar al Director del "Laboratorio-Experimental" la impartici3n de las pl3ticas sobre -- teor3a de la organizaci3n que se ten3an previstas para los primeros d3as, a tal grado que el Director tuvo que llamar la atenci3n al respecto.

As3 hubo un alto en la din3mica del grupo para analizar cr3ticamente su pr3ctica a la luz de los principios de la teor3a de la organizaci3n.

Estas pl3ticas precisaron, entre otras cuestiones, -- los m3todos y mecanismos que deben obervarse en la --



organización y funcionamiento de toda empresa, tales como la necesidad primaria de fijarse con claridad - los objetivos y los medios para cumplirlos, de mantener la unidad y la disciplina; la vigilancia ideológica, política y organizativa de la práctica de los miembros y del curso de la empresa, a fin de evitar desviaciones contrarias a los fines de la misma; la crítica organizada; las reuniones periódicas; el manejo de los mecanismos de control y de evaluación de las actividades, etc.

Producto de estas pláticas, del análisis de los errores cometidos y de la asimilación de los principios y mecanismos de la organización, el trabajo de las comisiones cobró un renovado impulso: Los programas de trabajo se perfeccionaron adecuándose a las necesidades y a los recursos reales disponibles; algunas comisiones se subdividieron internamente en subcomisiones con el fin de especializar mejor las funciones, se distribuyó mejor a los miembros en las comisiones adecuadas, se idearon mecanismos de control y de evaluación de las actividades, etc.; sentando con ello las bases teóricas y organizativas esenciales de la Empresa "PANIMEX".





Al cabo de nueve días de actividades, después de una serie de acontecimientos que por el carácter de este resumen no es indispensable describir, se celebró un balance general de las actividades realizadas hasta ese entonces, en el curso de la Quinta Asamblea General.

### 7.3. Avances y Resultados.

Al final de la gestión de la empresa "PANIMEX", generada como producto de la capacitación vivencial del "Laboratorio Experimental", sus actividades arrojaron los siguientes avances y resultados.

Desde el punto de vista económico, la empresa "PANIMEX" explotó a fondo los recursos entregados, empezando por el corte y venta de 41,500 plátanos; ingresos por concepto de venta de harina de plátano; sacrificio y consumo de la carne del puerco entregado a la empresa; ingresos por concepto de ventas, a los miembros de la empresa y a la comunidad campesina, - en la tienda de consumo; trabajos voluntarios y no remunerados en las comunidades aledañas y en la construcción de una escuela; y otra serie de actividades que no reportaron ingresos.

En el aspecto social y de los servicios, es de subra



yarse el hecho de que a partir del cuarto día la empresa se hizo completamente autosuficiente en la alimentación de sus miembros hasta el final del evento; medidas de aseo y salud, concretadas en la construcción de letrinas y baños improvisados en cada una de las casas habitación; instalación de pequeño consultorio con material de primeros auxilios, etc., que contribuyeron de manera significativa al bienestar de los miembros.

La unidad y disciplina, básicas para la consolidación y desarrollo de la empresa, se mantuvieron gracias a la conciencia solidaria y organizativa adquirida por los miembros y a la observancia del Reglamento Interno.

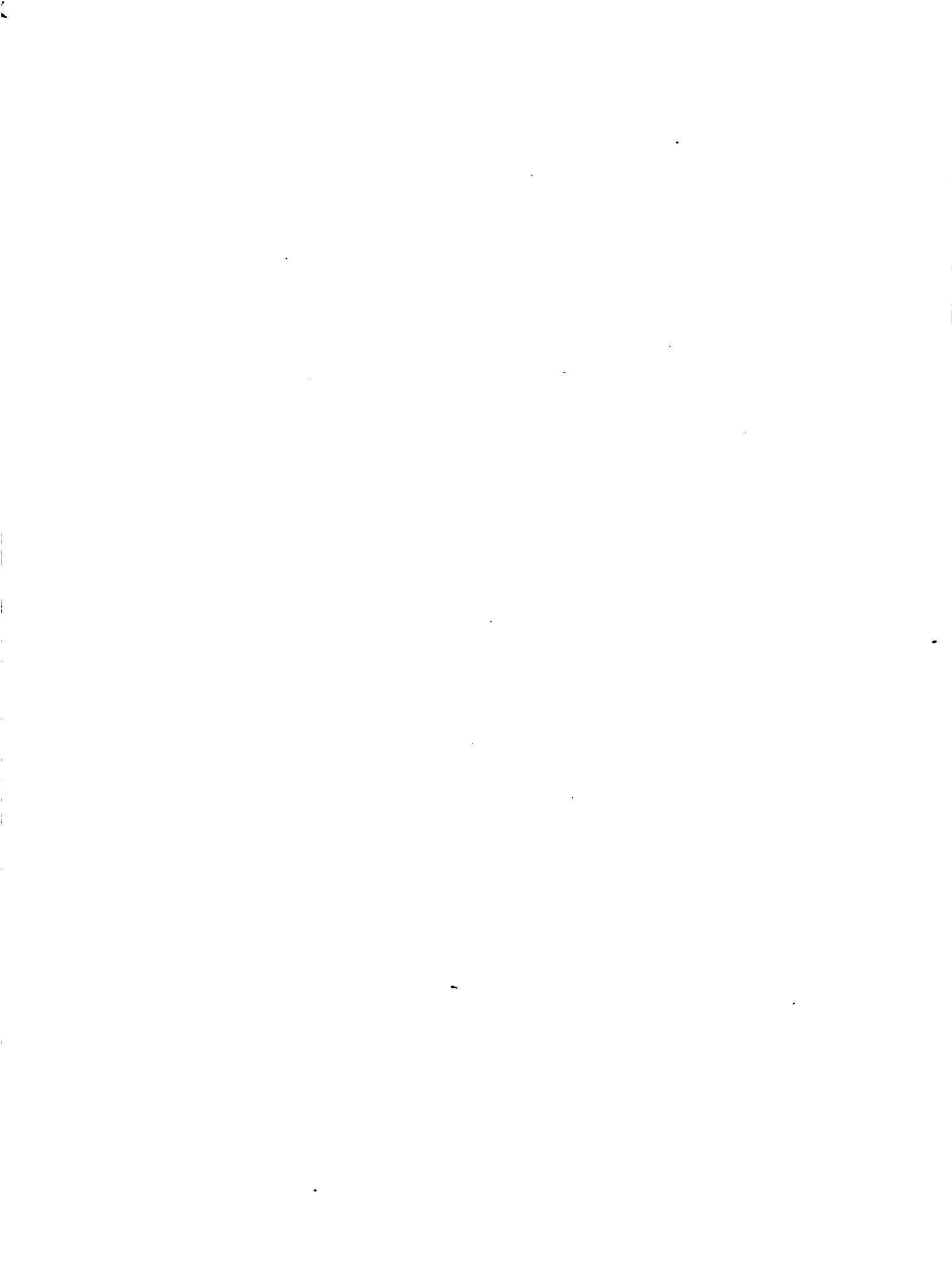
En el aspecto educativo se cubrió una amplia gama de aspectos empezando por las pláticas formales sobre la teoría de la organización; conferencias y proyecciones sobre la problemática agraria panameña y las medidas de reforma agraria; sobre las luchas campesinas que dieron origen a los asentamientos campesinos con tierras expropiadas a las empresas bananeras trasnacionales; sobre aspectos técnico-productivos de la explotación del plátano a pedido de la comisión de pro-



ducción, etc.; temas que permitieron ubicar a los futuros promotores de organización en el contexto de la problemática agraria nacional y les proporcionaron elementos técnicos de diversa índole.

Pero quizás los logros más significativos, aunque más difíciles de evaluar, sean los obtenidos en el plano de la conciencia y comportamientos organizativos, que se manifestaron a lo largo de la vida de la empresa, como producto de la reflexión sobre las necesidades y problemas de la práctica organizativa. Es decir, el objetivo fundamental del "Laboratorio Experimental", en el sentido de generar la formación de una conciencia organizativa, en lo esencial fue alcanzado.

La experiencia demostró que la oportunidad dada a los miembros de actuar en completa libertad y de tener acceso al dominio y uso colectivo de los medios de trabajo e instalaciones de la empresa, conforme a sus propios criterios y necesidades, constituyeron la fuente principal de las iniciativas creadoras, la base de una aproximación espontánea al trabajo y a la responsabilidad colectiva. En este proceso se gestó de manera natural el interés por conocer, por analizar críticamente los problemas, por encontrar las me-

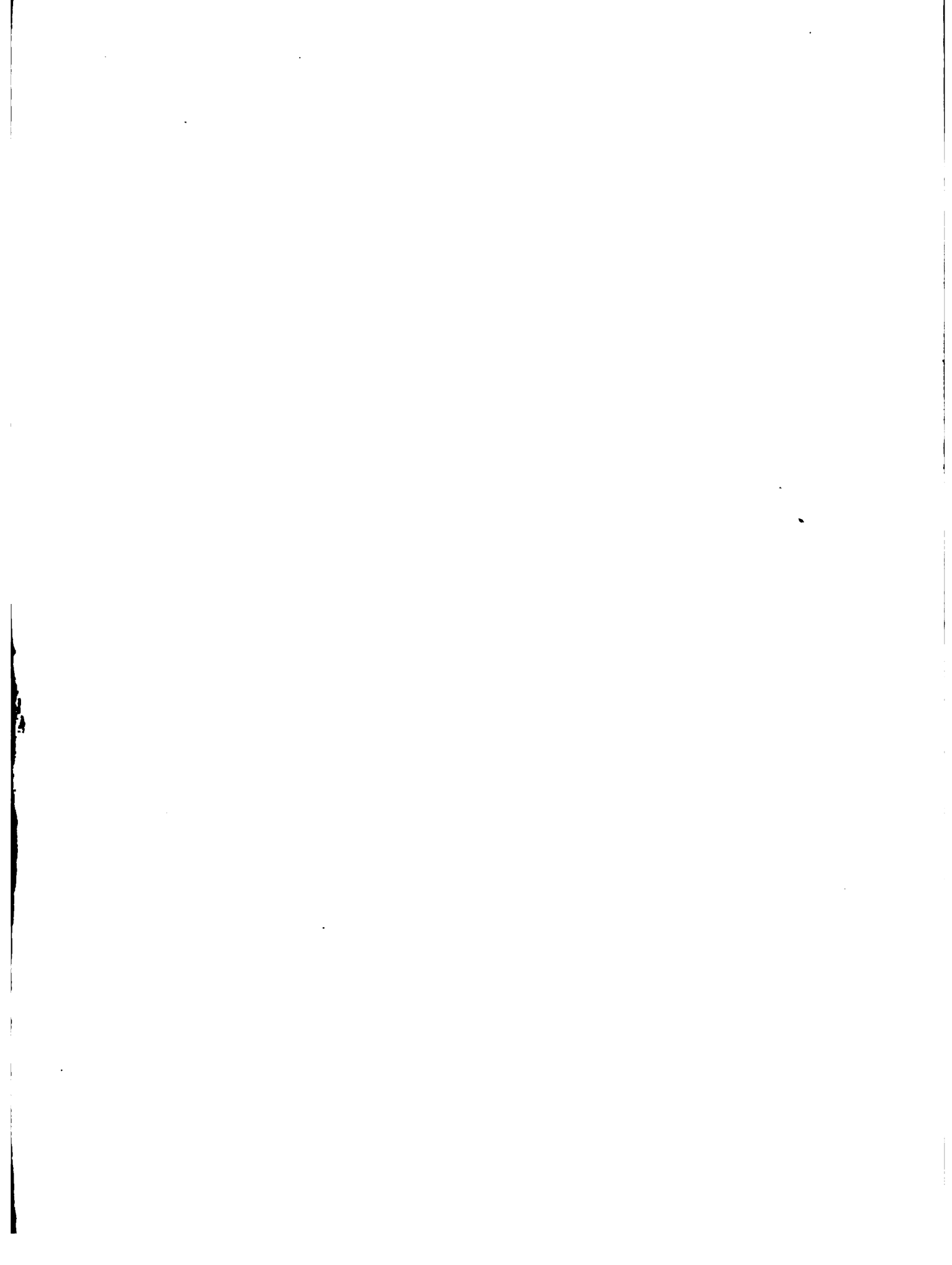


jores soluciones desde un punto de vista técnico y de su conveniencia social; y, por tanto, de conocer, de capacitarse en el manejo de ciertas técnicas de producción, de administración, de manejo de maquinaria (tractor) y herramientas agrícolas, etc., y de manera particular, sobre el método y los mecanismos de la organización.

Destaca, en este proceso de capacitación, la ausencia de la relación de capacitación tradicional entre el capacitador y el capacitando, ya que en muchos casos la capacitación se dio en el terreno de la práctica mediante la mutua enseñanza entre los miembros, y en los casos de capacitación formal ésta fue supeditada a las necesidades de la empresa.











DOCUMENTS  
MICROFILMS

Folder