



**COTESU**  
COOPERACION  
TECNICA SUIZA

**IICA**



Seminario Taller Internacional

**DESARROLLO EMPRESARIAL CAMPESINO**  
Experiencias de Capacitación



Tucumán, Argentina  
29 de agosto – 6 de setiembre 1991

**PROGRAMA III: ORGANIZACION Y ADMINISTRACION  
PARA EL DESARROLLO RURAL**

## ¿QUE ES EL IICA?

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es el organismo del Sistema Interamericano especializado en agricultura. Sus orígenes se remontan al 7 de octubre de 1942, cuando el Consejo Directivo de la Unión Panamericana aprobó la creación del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas.

Fundado como un instituto de investigación agronómica y de enseñanza de posgrado en agricultura tropical, el IICA, respondiendo a los cambios y a las nuevas necesidades del continente americano, se convirtió progresivamente en un organismo de cooperación técnica y fortalecimiento institucional en el campo agropecuario. Estas transformaciones fueron reconocidas formalmente con la ratificación, el 8 de diciembre de 1980, de una nueva Convención, la cual estableció como los fines del IICA estimular, promover y apoyar los lazos de cooperación entre sus 33 Estados Miembros, a fin de lograr el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

Con un mandato más amplio y flexible y con una nueva estructura que hace posible la participación directa de los Estados Miembros en la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) y en su Comité Ejecutivo, el IICA hoy cuenta con un amplio alcance geográfico que le permite responder a las necesidades de cooperación técnica de todos sus países miembros.

Los aportes de los Estados Miembros y las relaciones que el Instituto mantiene con 17 Observadores Permanentes y con numerosos organismos internacionales, posibilitan que el IICA canalice recursos humanos y financieros en favor del desarrollo agrícola de las Américas.

El Plan de Mediano Plazo, documento normativo que señala las prioridades del Instituto, enfatiza acciones dirigidas a la reactivación del sector agropecuario como elemento central del crecimiento económico. En función de esto, el Instituto concede especial importancia al apoyo y promoción de acciones tendientes a la modernización tecnológica del agro y al fortalecimiento de los procesos de integración regional y subregional. Para lograr esos objetivos el IICA concentra sus actividades en los siguientes cinco Programas: Análisis y Planificación de la Política Agraria; Generación y Transferencia de Tecnología; Organización y Administración para el Desarrollo Rural; Comercio e Integración; y Sanidad Agropecuaria.

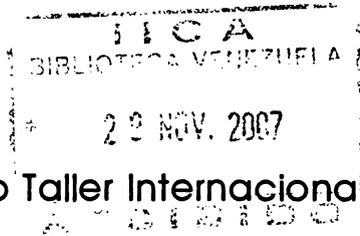
Los Estados Miembros del IICA son: Antigua y Barbuda, Argentina, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos de América, Grenada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, St. Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela. Los Observadores Permanentes son: Alemania, Austria, Bélgica, Comunidades Europeas, España, Federación de Rusia, Francia, Hungría, Israel, Italia, Japón, Portugal, Reino de los Países Bajos, República Arabe de Egipto, República de Corea, República de Polonia y Rumania.



ISSN 0253-4746



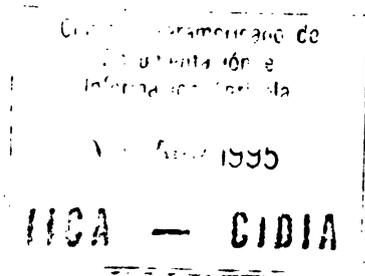
**COTESU**  
COOPERACION  
TECNICA SUIZA



Seminario Taller Internacional

**DESARROLLO EMPRESARIAL CAMPESINO**  
Experiencias de Capacitación

Carlos Luiz de Miranda  
(Compilador)



Tucumán, Argentina  
29 de agosto — 6 de setiembre 1991

**PROGRAMA III: ORGANIZACION Y ADMINISTRACION  
PARA EL DESARROLLO RURAL**

IICA  
PRRET- A1/SC  
no. 94-05

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).  
Julio, 1994.

Derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin autorización escrita del IICA.

Las ideas y planteamientos contenidos en los artículos firmados son propios de los autores y no representan necesariamente el criterio del IICA.

A partir de octubre de 1993, el Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA) y la Dirección para la Coordinación de Asuntos Institucionales (DICA) se fusionaron en una nueva unidad del IICA, la Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales (DICCAI).

La DICCAI, a través de su Imprenta, es responsable por el montaje, fotomecánica e impresión de esta publicación, y el Programa III del IICA: Organización y Administración para el Desarrollo Rural por la revisión estilística.

00302189

Seminario Taller Internacional : Desarrollo Empresarial Campesino, Experiencias de Capacitación (1991 : Tucumán, Arg.)

Desarrollo empresarial campesino : experiencias de capacitación / comp. por Carlos Luiz de Miranda. — San José, C.R. : Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural, 1994.

308 p. ; 23 cm. — (Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos / ISSN 0253-4746 ; no. A1/SC-94-05)

1. Pequeñas empresas — Enseñanza. 2. Administración de empresas. I. Miranda, Carlos Luiz de. II. Cooperación Técnica Suiza. III. IICA. IV. Título. V. Serie.

AGRIS  
E20

DEWEY  
338.76307

SERIE PONENCIAS, RESULTADOS Y  
RECOMENDACIONES DE EVENTOS TECNICOS  
ISSN-0253-4746  
A1/SC-94-05

Julio, 1994  
San José, Costa Rica

## CONTENIDO

<i>Presentación</i> .....	7
<b>Parte A: Aspectos Conceptuales</b> .....	11
1. CAPACITACION PARA LA GESTION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES RURALES <i>Manuel A. Argumedo</i> .....	13
¿Qué es la capacitación? .....	13
Empresa asociativa .....	16
Especificidades de una empresa asociativa .....	17
Empresa asociativa y desarrollo participativo .....	21
Contenido de la capacitación: Gestión de empresas asociativas .....	23
¿Cómo actua la capacitación? .....	24
Sujetos de la acción capacitadora .....	27
Capacitación y participación .....	30
Técnicas y medios de capacitación .....	32
Proyecto como forma de trabajo en capacitación .....	34
Agentes capacitadores .....	35
Capacitación como función de la empresa .....	37
Bibliografía .....	39
<b>Parte B: Estudios de Caso</b> .....	41
1. CAPACITACION EN LA EMPRESA IRU PAMPA. Caso de Bolivia, <i>Viviana del Carpio</i> .....	43
Introducción .....	43
Caracterización del contexto .....	46

Organización de pequeños productores. Programa textil Jalq'a .	54
Empresa comunal de Iru Pampa .....	61
Capacitación en la organización de pequeños productores ....	70
Influencia de la capacitación en la organización .....	85
Conclusiones .....	90
Recomendaciones .....	96
Bibliografía .....	100
<b>2. CAPACITACION EN GESTION EMPRESARIAL EN UNA COOPERATIVA CAMPESINA.</b>	
Caso de Chile, <i>Alex D. Barril G.; Fernando de la Cuadra</i> ..	101
Introducción .....	101
Caracterización de la organización de pequeños agricultores .	103
Caracterización de la COOPEUMO Ltda. ....	109
Análisis del proceso de capacitación .....	117
Influencia de la capacitación en el futuro de la organización .....	131
Conclusiones .....	133
Recomendaciones .....	135
Descripción y comentarios sobre experiencias de las ONG en capacitación para gestión empresarial .....	139
Bibliografía .....	144
<b>3. CAPACITACION PARTICIPATIVA PARA LA GESTION EMPRESARIAL ASOCIATIVA: CASO DE LA ASOCIACION DE AGRICULTORES RURALES DE ALTO PARANA (ASAGRAPA).</b>	
Caso de Paraguay, <i>Daniel Campos</i> .....	147
Caracterización del contexto de la organización .....	147
Organización de los pequeños productores campesinos. Sus características .....	155
Capacitación participativa para la gestión empresarial asociativa .....	167
Situación actual y perspectivas de ASAGRAPA .....	190
Conclusiones .....	196
Recomendaciones .....	201
Bibliografía .....	207

<b>4. SISTEMATIZACION Y ANALISIS DE CAPACITACION PARTICIPATIVA PARA LA GESTION EMPRESARIAL DEL MOVIMIENTO DE HORTICULTORES DE SALTO (MHS).</b>	
Caso de Uruguay, <i>Juan E. Notaro</i> .....	211
Caracterización del contexto de la organización .....	211
Principal actividad productiva .....	220
Políticas e instituciones promotoras del desarrollo rural en pequeños productores .....	222
Caracterización del movimiento de horticultores de Salto (MHS) .....	223
Análisis del proceso de capacitación .....	235
Influencia de la capacitación en el futuro del MHS .....	253
Conclusiones .....	264
Recomendaciones .....	271
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>277</b>
Presentación .....	279
Rol de la capacitación .....	280
Contenidos de la capacitación participativa .....	283
Factores que influyen en la determinación de contenidos ....	284
Modalidades de la capacitación .....	286
Rol del estado, de las organizaciones no gubernamentales y de las organizaciones campesinas .....	292
Agentes capacitadores .....	296
Comisiones de trabajo .....	307



## PRESENTACION

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), a través de su Programa Organización y Administración para el Desarrollo Rural, y el Instituto para el Desarrollo Rural del Noroeste Argentino (IPDERNOA) organizaron el Seminario-Taller Internacional sobre Capacitación Participativa para la Gestión Empresarial de Organizaciones de Pequeños Productores Rurales para las regiones sur y andina, realizado del 29 de agosto al 6 de setiembre de 1991, en Tucumán, Argentina.

Con el apoyo de la Cooperación Técnica Suiza (COTESU) se desarrolló el capítulo correspondiente al estudio de caso de Bolivia, así como esta publicación dentro de la Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos del IICA, el que recoge una parte de los trabajos presentados en ese seminario-taller. Este último constituyó un foro que contó con la participación de veintiocho especialistas en capacitación, provenientes de organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y asociaciones gremiales de seis países —Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay—, que tienen amplia experiencia en aspectos conceptuales y metodológicos, como prácticos, en la formulación y ejecución de acciones en este tema.

El mundo actual se caracteriza por una creciente apertura e internacionalización de los aparatos productivos, tanto agrícolas como industriales. En este contexto los pequeños productores, así como sus organizaciones, deben modificar radicalmente su comportamiento para participar en un mercado abierto, desregulado y competitivo. Sin embargo se encuentran poco preparados para afrontar con éxito tales retos y desafíos. La gestión empresarial es un elemento crucial de las nuevas destrezas que la competitividad necesita y de la cual las organizaciones de pequeños productores no están exentas. Esta requiere altos niveles de complejidad

y especialización en función de los mercados de productos, financieros y de servicios, cada vez más amplios.

Por ello la capacitación a los pequeños productores y a sus organizaciones en el manejo y administración de los recursos tiene gran significado. Poseer sólidos conocimientos en el área de la gestión resulta tan importante para las organizaciones de pequeños productores como el tener acceso a otros factores de la producción, o modernizar el proceso productivo.

El seminario-taller permitió plantear y discutir un marco orientador para las políticas de desarrollo rural en el cual se deben insertar la conceptualización y operacionalización de las acciones de capacitación en gestión empresarial para organizaciones de pequeños productores. En función de estos elementos, se analizaron y discutieron las experiencias nacionales y, finalmente, con base en lo anterior, los participantes prepararon informes de conclusiones y recomendaciones para orientar las acciones de capacitación en el contexto de programas y de proyectos de desarrollo rural.

En la Primera Parte de esta publicación el lector encontrará un documento conceptual sobre capacitación, elaborado por Manuel Argumedo. Igualmente se recogen las experiencias de capacitación en gestión de cuatro países: Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay, elaboradas respectivamente por Viviana del Carpio, Alex D. Barril y Fernando de la Cuadra, Daniel Campos y Juan E. Notaro.

En la Segunda Parte se incluyen las conclusiones y recomendaciones de los grupos de trabajo que se organizaron alrededor de los siguientes temas: necesidad de dar prioridad a la formulación y ejecución de acciones de capacitación con criterios participativos para llenar vacíos conceptuales y metodológicos al respecto; asuntos relacionados con la especificidad del género y la juventud rural; prioridades para la formación de recursos humanos en cuanto a gestión empresarial; y acciones de fortalecimiento institucional y técnico de las unidades de capacitación responsables de impulsar el desarrollo rural.

Las recomendaciones propuestas a partir del análisis efectuado durante el seminario-taller permitirán al IICA como a las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, desarrollar acciones que contribuyan a facilitar y a fortalecer los procesos de capacitación sobre el tema de la gestión empresarial de organizaciones de pequeños productores.

Más recientemente, y en parte como consecuencia de este seminario-taller, dieciséis instituciones de desarrollo rural de los países del Cono Sur decidieron establecer el Programa Cooperativo de Desarrollo Rural (PROCODER) para facilitar el intercambio horizontal. Uno de los temas prioritarios sugeridos por las organizaciones fue el de gestión. Para ello, el PROCODER, con apoyo del Programa Organización y Administración para el Desarrollo Rural y del CIDIA, está preparando una serie de manuales sobre el tema y una propuesta de capacitación en este campo.

Agradecemos a las instituciones participantes, especialmente al IPDERNOA, a Manuel Argumedo, Alex Barril, Carlos Luiz de Miranda y Mercedes Basco por el apoyo dado en la realización de este evento.

Manuel Chiriboga  
Instituto Interamericano de Cooperación  
para la Agricultura (IICA)

Fausto Jordán  
Cooperación Técnica  
Suiza (COTESU)



**PARTE A**

**ASPECTOS CONCEPTUALES**  
**Manuel A. Argumedo**



# **CAPACITACION PARA LA GESTION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES RURALES**

*Manuel A. Argumedo*

## **¿Qué es la capacitación?**

La capacitación es una actividad intencional que tiene como objetivo promover que las personas realicen ciertos y determinados aprendizajes. En este sentido es una actividad humana específica, que requiere de un momento de programación, de diseño de la acción; de un momento de ejecución, de intervención en la realidad; y de un momento de evaluación o de análisis de las modificaciones que se produjeron en la realidad en confrontación con los objetivos propuestos.

Según Paul Valéry, el artista va construyendo su obra en la medida en que actúa sobre la materia, a partir de una imagen mental del producto final; y va corrigiendo lo que construye en cada paso, aproximándose cada vez más a lo que quiere hacer. Este movimiento de acción-reflexión-acción es lo que caracteriza una acción propiamente humana.

En cada momento de su vida, los seres humanos aprenden, es decir, adaptan su conducta a los estímulos que perciben en el medio ambiente. Esta capacidad de aprender es propia, en rigor, de todos los seres vivos. Jean Piaget ha investigado los procesos de aprendizaje en todos los seres vivos. Pichón Rivière considera que esa capacidad de aprender es tan esencial en el ser humano, que puede constituirse en un indicio de salud

mental. Pero aprendizaje no es siempre igual a capacitación. La capacitación supone una interferencia externa. Puede definirse la capacitación como una acción humana que procura modificar el contexto, a partir de una acción sobre los sujetos, promoviendo o facilitando ciertos y determinados aprendizajes.

Para hablar de la capacitación como acción específica es preciso tener en claro esta diferencia. No todo sonido es música, aunque la música se construya trabajando sobre los sonidos. Por eso, el ruido que hace el burro de la fábula no es música, aunque muchos de los animales presentes creyeran que se trataba de un burro flautista.

La capacitación trabaja también sobre los aprendizajes, es decir, trata de construir determinadas situaciones de aprendizaje para modificar la forma de pensar y de actuar de las personas. En una situación cualquiera, las personas aprenden, pero pueden aprender cosas no deseadas; o asimilar la situación a otras vividas anteriormente y dar respuestas ya aprendidas, sin que se produzca ningún cambio en su forma de relacionarse con el contexto. El trabajo del capacitador es actuar sobre esa situación y orientar sus elementos para que produzcan los aprendizajes que se buscan.

Pensemos, por ejemplo, en un viaje. En cualquier viaje se aprenden muchas cosas, en la medida en que la persona esté sana y dispuesta a ver las diferencias. Sin embargo, hay personas que no aprenden y se comportan en todos lados como si nada a su alrededor hubiera cambiado. Pero esos aprendizajes son incidentales. Pueden ser inclusive muy útiles para la persona, pero no obedecen a ningún plano, no son intencionales y por eso no pueden considerarse como actividades de capacitación, como educación. Borges comentaba, burlándose de aquel lugar común que afirma que los viajes siempre educan, que si eso fuera verdad, los marineros serían las personas más sabias del mundo.

Ahora, si organizamos un viaje para ver determinadas cosas, si se piensa en una guía de observación y en un momento de reflexión sobre lo que sucedió en el viaje, es decir, si hay una persona que se preocupa por convertir esa situación en situación educativa, entonces el viaje se ha transformado en una situación de capacitación.

Es precisamente a partir del reconocimiento de esa especificidad de la acción capacitadora, que se puede hablar de técnicas y de una concepción educativa que fundamenta la selección de esas técnicas. En este

Seminario, estamos tratando de hablar de esa actividad específica, lo que quiere decir que haremos de un esfuerzo para ver, por detrás de los aprendizajes que se suceden en el vivir cotidiano, la decisión intencional de una persona o grupo de personas de que se produzcan ciertos aprendizajes y no otros.

En este caso, nuestra concepción de capacitación, lo que podemos llamar el método, "en el sentido socrático" o si prefieren nuestro estilo como capacitadores, se explicita en los siete principios metodológicos que define el documento del IICA y que nos han servido como criterios para evaluar las experiencias de capacitación que hemos analizado en este Seminario. Cuando se dice método en un sentido socrático se piensa en la mayéutica, que se fundaba en una concepción del mundo, en una filosofía y no era apenas un conjunto de procedimientos sustituible por cualquier otro. Sócrates trabajaba así, porque tenía una determinada concepción del hombre y del conocimiento, y no podía enseñar de cualquier manera.

Ahora, se trata de analizar cómo se podría capacitar desde esta concepción a los pequeños productores rurales para la gestión empresarial. Es decir, se trata de aplicar el método, el estilo de capacitación que esos siete principios metodológicos definen, y que podemos llamar también "capacitación participativa", a una población determinada para que aprendan determinadas cosas.

Los principios explicitan y definen nuestra concepción educativa, pero no son todavía suficientes como para orientarnos en la selección de actividades y contenidos y en el diseño de técnicas e instrumentos. Es necesario considerar para eso quiénes son los sujetos y qué tipo de aprendizaje pretendemos que se produzcan. Sobre la caracterización de los sujetos —los pequeños productores en cada contexto específico— cada uno de los casos presentados ha hablado en detalle. Vamos a centrarnos en este momento en la gestión empresarial como contenido de la acción capacitadora.

En este campo hay por lo menos dos posibles contenidos para la capacitación: la gestión de la unidad productiva familiar y la gestión de empresas asociativas. En una visión ingenua puede pensarse que —árboles más, árboles menos— se trata siempre del mismo bosque. Puede argumentarse que los objetivos son los mismos: capacitar a las personas para que administren con eficiencia las diferentes fases del proceso productivo —consumo, producción, mercadeo y transformación—, teniendo en cuenta

las dimensiones técnico-culturales, económicas y políticas de cada una de esas fases. Sin embargo, es diferente.

## Empresa asociativa

Una empresa asociativa es en primer lugar una empresa y en ese sentido tiene características comunes con cualquier otra empresa. Es decir, en primer lugar pertenece al género "empresa", lo que significa que actúa centralmente en el plano económico y que pretende lograr resultados concretos en ese terreno. La dimensión económica es entonces central en la organización, si se trata de una empresa. Eso no significa que no puedan existir otros beneficios (culturales, políticos, gremiales, de mejoría de la calidad de vida), sino que esos beneficios están en la empresa subordinados a lo económico. La empresa tiene que ser capaz de generar utilidades y de capitalizarse en su propio beneficio. Como empresa deberá competir con otras empresas capitalistas y, si no logra alcanzar cierto nivel de eficiencia, está condenada a desaparecer.

Esto significa que la empresa asociativa tiene que poder alcanzar un volumen y una calidad de producción a bajo costo que le permita ganar un espacio en el mercado. Por eso es tan importante la cuestión de la gestión.

No se trata aquí de las empresas artificiales, generadas desde el Estado para facilitar la distribución de sus servicios. Hay muchos de estos casos que no pueden llamarse, con propiedad, empresas. El Gobierno formula planes de acción y luego junta a los productores para que lo asuman como suyo. Este tipo de organizaciones subsiste, en general, mientras tiene un fuerte apoyo del Estado.

En rigor, la empresa asociativa nace como una exigencia del desarrollo agrícola moderno, caracterizado por el surgimiento de nuevas formas de cooperación e integración en la agricultura. Esto responde a las necesidades del mercado que demanda cada vez mayor cantidad de productos agropecuarios de una calidad alta y uniforme. Por otro lado, los países consiguen movilizar así el capital que representan sus recursos naturales.

La alternativa asociativa es particularmente necesaria para los pequeños y medianos productores porque les permitirá: retener exce-

dentes para invertir en el mejoramiento de su capacidad productiva, generar más empleos en la zonas rurales (agrícolas y no-agrícolas), utilizar de un modo más racional la capacidad de trabajo disponible, mejorar los servicios y la infraestructura social de que disponen, tener acceso a tecnologías más avanzadas, comercializar sus productos a mejores precios y mejorar su posición en la relación con los otros agentes de la economía, con el Estado y con los sectores urbanos.

Además, los productores podrán aprovecharse así de muchas ventajas de las economías de escala: obtener mejores precios en el mercado, utilizar más eficientemente sus maquinarias, instalar sistemas de riego y hacer un control de plagas más efectivo.

Es importante tener en claro esta justificación económica de la empresa asociativa para recordar que establecer una empresa de este tipo es una decisión racional, económica, y no político- ideológica. Se trata de responder a la siguiente pregunta: ¿en qué medida la organización permitirá alcanzar una mejora de las técnicas utilizadas, un aumento de la producción y un mayor control de los excedentes? Y ésta es una cuestión práctica que depende de factores económicos, políticos y culturales.

## **Especificidades de una empresa asociativa**

Pero una empresa asociativa no es una empresa común. Debe reunir las siguientes características: asociación voluntaria, autogestión, igualdad de derechos, defensa de los intereses económicos de sus asociados. La forma más común de empresa asociativa es aquella que combina, en la proporción que se estime adecuada para cada caso, el trabajo individual y el trabajo colectivo.

Esta forma mixta —que Schiller llama "grupos de fomento de la producción"— respeta el orgullo de la propiedad como una característica cultural muy fuerte en el campesino. Ellos pueden seguir administrando su propiedad individualmente, decidiendo qué hacer, organizando a su modo la parcela y disponiendo de la mayor parte de su fuerza de trabajo. Lo que se integra en la empresa es alguna fase del proceso (como en los casos de Argentina) o alguna actividad secundaria (como en el caso de Uruguay).

Sin embargo, la acción de fomento de la empresa tendrá que ocuparse también, en parte, de las unidades individuales. Es necesario apoyar la introducción de nuevas tecnologías y la realización de inversiones, que aumenten los rendimientos y mejoren la calidad de los productos.

La empresa asociativa —como cualquier otra empresa— puede concebirse como un conjunto de relaciones sociales cuya finalidad principal es la producción, aunque algunas de ellas actúen solamente en determinadas fases del ciclo productivo. Hay relaciones internas —entre socios, trabajadores, funcionarios, dirigentes— y externas —con los vendedores, los compradores, los otros productores de la zona, otras empresas, los agentes de financiamiento, los organismos del Estado, los políticos y los gremialistas. Esta forma de ver una empresa —como "nudo de relaciones" entre personas o grupos de personas— es importante desde la perspectiva del capacitador.

La producción es un fenómeno social. Por lo tanto, estas relaciones son relaciones sociales, entre individuos, aunque muchas veces se nos presenten disfrazadas de relaciones entre cosas (insumos, capital, tecnología, productos). Esto quiere decir que cuando se habla de flujos de entrada y salida, se habla en realidad de personas que movilizan esos flujos de diferentes maneras, según su historia. Lo mismo ocurre cuando se habla de un contexto formado por cierta infraestructura social y económica y por determinadas políticas del Estado. Detrás de la construcción de ese contexto, hay proyectos e intereses de personas.

La empresa campesina es también un actor social, con determinados intereses políticos —que tienen que ver con su posición en la región, en el sector y en el país—, económicos y culturales. Su identidad se define, por lo tanto, en esas tres dimensiones, aunque actúe prioritariamente en la económica; y se define en la relación con los otros actores, enemigos o aliados. Es por eso que puede afirmarse que la autogestión no es independencia, sino "un estado de madurez organizacional de interdependencia".

Se ha hablado de empresa en sentido genérico pero, como se trata aquí de la empresa asociativa, es necesario mencionar por lo menos algunas de sus características específicas; sino, sería apenas una mera adaptación de la empresa capitalista. Algunos textos han mencionado características de las empresas capitalistas: división creciente del trabajo que multiplica funciones y puestos, necesidad de múltiples controles y

registros, hegemonía de los técnicos. Esa lógica de la empresa capitalista lleva a la tecnoburocracia; en consecuencia no puede fundarse sobre ella una empresa campesina asociativa.

Sin olvidar que, de todas maneras, se trata de una empresa cuyo objetivo principal es económico, se pueden señalar algunos rasgos que deberían caracterizarla:

- Los socios aportan trabajo. Puede ser sólo parte de su tiempo de trabajo, pero no son como los accionistas pasivos de cualquier otra empresa. En este punto se puede discutir el problema de los asalariados en una empresa asociativa. Algunos autores consideran que el ideal es que toda la fuerza de trabajo de la empresa sea de los socios (Schiller 1970), otros que es suficiente con que los socios asuman las actividades de organización, rotándose para desempeñar todas las tareas de este tipo. Finalmente, se ha propuesto asociar también en un cierto nivel a los empleados.
- Los socios son los dueños de la empresa. Esta situación puede llevar a que aparezcan contradicciones en relación con la función propia de una empresa. Los socios pueden tender a repartir todos los recursos al final de cada ciclo; o a dar prioridad a lo social en las inversiones, ignorando la necesidad de crear reservas para cubrir el desgaste del capital fijo (ocasionado por su intervención en la actividad productiva) y la necesidad de reinvertir para consolidar y expandir la empresa. Como afirma Schiller (1970), en general, los campesinos están dispuestos a aceptar niveles de vida más bajos cuando la unidad familiar actúa de manera independiente que cuando está asociada con una empresa colectiva.
- Los socios deben tener a su disposición suficientes canales de comunicación e información. Es preciso que esté bien claro el tipo de información a la que todos los socios pueden tener acceso y los mecanismos e instancias de comunicación. Como la comunicación tiene doble vía, es necesario que esté claro el proceso por seguir con las informaciones y reclamos que provienen de los socios. Esto es lo que podríamos llamar "transparencia de la gestión". En otro sentido, significa también que los socios disponen de los instrumentos necesarios para analizar y evaluar la información que reciben.
- Los socios son los que toman las decisiones. Esto implica un proceso de toma de decisiones bien definido y el diseño de formas

organizativas que hagan posible la participación, sin detener la marcha de la empresa. Si no hay mecanismos y procedimientos expresos que faciliten la intervención activa de los socios, se cae en la pseudo-participación, en la consulta para legitimar decisiones tomadas por otros y la empresa pierde su carácter asociativo. Aquí puede surgir el problema de la aceptación de las decisiones de la mayoría. Por eso, es preciso que quede claro en qué campos las decisiones individuales se transfieren al colectivo, y hay que someterse a ellas.

- Los socios necesitan confiar la gestión a una persona que tenga la calificación necesaria. Puede tratarse de uno de los miembros del grupo o de otro tipo de persona, pero debe haber un responsable por la gestión. Es importante, sin embargo, que el administrador o gerente, además de estar capacitado para cumplir su función, tenga en claro las características de la empresa asociativa. Si eso no sucede, es fácil que utilice sus conocimientos para convertirse, aunque sea solapadamente, en autoridad, que "abuse de las oportunidades para decidir por su cuenta". Por otro lado, es importante que los socios comprendan el valor de los instrumentos de la gestión empresarial y dejen espacio para que el gerente actúe. De hecho, la limitación en el tiempo de su función, el hecho de que la dirección esté en manos del consejo y de que no pueda actuar totalmente a su arbitrio, son requisitos que pueden disminuir su interés por la tarea si no comprende bien el sentido de la empresa asociativa y si los socios no lo apoyan.

Estas características de la empresa asociativa hacen aconsejable que no tenga un tamaño muy grande, salvo que la estructura organizativa permita la subdivisión en grupos de trabajo pequeños, con cierta autonomía. Del tamaño —tanto en términos de cantidad como de homogeneidad del grupo— dependen el grado de visualización de las relaciones concretas de cooperación y la posibilidad de que los campesinos puedan —y sientan que pueden— sostener ellos mismos la empresa.

En resumen, la participación efectiva de los socios en la empresa es la característica que define la empresa asociativa. Por eso, cuando esa participación es ficticia, cuando los socios actúan sólo como fuentes de información o como ratificadores de decisiones ajenas, puede afirmarse que la empresa no es asociativa o, por lo menos, que está en crisis. No se puede esperar que la crisis se resuelva sola: hay que actuar rápidamente,

fortaleciendo la cohesión del grupo, haciendo más frecuentes rotaciones en los cargos y elevando los niveles de participación de los socios en la ejecución de las tareas, la toma de decisiones y los controles.

En muchos casos, ese debilitamiento de la participación, esa apatía en los socios es la contrapartida de actitudes paternalistas de las agencias promotoras, de los asesores que actúan a veces como si fueran dirigentes o de los líderes. Ante funcionarios, dirigentes, o asesores que asumen las tareas porque tienen más influencia política y económica y están mejor relacionados, los otros productores asumen una actitud pasiva, dependiente; se desentienden y a eso se le llama "confianza" o "credibilidad".

La continuidad en el cargo de algunos dirigentes se justifica también por la falta de líderes de recambio. En rigor, un funcionamiento democrático significa que todos tienen el derecho y la oportunidad de ejercer los cargos directivos, pero también que se les ofrece la capacitación necesaria para ejercer ese derecho. La autogestión de una empresa no puede ser impensable sin determinadas personas, porque entonces no es efectivamente autogestión.

## **Empresa asociativa y desarrollo participativo**

Antes de entrar en la cuestión de cómo capacitar para la gestión de una empresa asociativa, vale la pena reflexionar sobre una característica que especifica el tipo de capacitación de la que hablamos: lo participativo. Es, en realidad, uno de los principios que definen el método por el que se ha optado en este Seminario. Pero es conveniente explicitar que entendemos ese principio también como orientador de la estrategia de desarrollo adoptada, en cuyo contexto se promueve la empresa asociativa y la capacitación participativa.

Una estrategia de desarrollo participativo pone en práctica y fortalece la democracia verdadera, que "no es llevar al poder, periódicamente, mediante votaciones formales a unos cuantos dirigentes y obedecer pasivamente entre tanto, no es simplemente el gobierno del pueblo por el pueblo"...excluye el dominio de amplias masas de la población por cualquier grupo minoritario" (Hague, *et al.* 1977).

**¿Qué significa esto en términos concretos? Para verlo con claridad podemos comparar algunos rasgos de la estrategia autoritaria o paternalista de desarrollo con la participativa:**

<b>Desarrollo autoritario</b>	<b>Desarrollo participativo</b>
Expertos y autoridades determinan y planifican las actividades.	Los campesinos analizan sus problemas, identifican planifican sus actividades.
Modelo de asociación único.	Variedad de formas de asociación.
Multiplicación de unidades modelo por presión burocrática.	Multiplicación de unidades asociativas por acción de los agentes locales.
Unión impuesta para crear asociaciones en otros niveles.	Federaciones voluntarias.
Primero inscribirse en la asociación, luego pensar en las actividades.	La asociación surge como requerimiento de la actividad.
Cursos formales para líderes.	Cursos en las comunidades para todos los socios.
Evaluación ex-post y externa.	Seguimiento y autoevaluación continuos.
Supervisión externa.	Control interno.
Organización para recibir servicios y utilizar recursos del Estado.	Organización como mecanismo autónomo de reivindicación de servicios.
Necesidad de continuas inyecciones de capital externo.	Unificación y movilización de recursos internos.

Estas características no agotan el tema, pero serán suficientes para hablar de la capacitación en ese contexto. Es conveniente aclarar además que la autosuficiencia no se entiende aquí como la omisión del Estado, sino más bien como el acto de devolver al campesino la confianza en sus capacidades y en sus posibilidades, rompiendo el círculo de la alienación y de la dependencia. Eso significa crear conciencia en las personas, tanto de sus recursos como de sus deberes y derechos.

## **Contenido de la capacitación: gestión de empresas asociativas**

¿Qué implica entonces la gestión de una empresa asociativa? En principio se trata de que la empresa funcione de manera eficaz y eficiente en todas sus áreas de acción, que pueden ser todas o algunas de las siguientes: producción, mercadeo, agroindustria y financiero-contable. En todas estas áreas se han de realizar las funciones de la gestión —planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar—, con la participación organizada de los socios.

Por otra parte, cada una de tales funciones tiene por lo menos dos dimensiones importantes: la técnica y la organizativa. Lo técnico tiene que ver con el manejo de las formas de operar, de desempeñar las tareas; lo organizativo, con la política de la empresa, con las relaciones internas, con el papel que se le asignará a cada uno de los actores del grupo en el desarrollo de esa función. Estas dos dimensiones, la tecnológica y la organizacional, están estrechamente ligadas en la vida de la empresa asociativa.

En lo organizativo, por ejemplo, la empresa tiene que planificar su acción en cada una de las áreas que abarca. Será necesario elaborar, en primer término, un Plan de Desarrollo que abarque todas las medidas previstas, de corto y largo plazo, para aumentar los rendimientos. Pero dicho plan deberá desagregarse en planes financieros y proyectos de trabajo, que llegarán a incidir hasta en las unidades productivas de los socios.

Es lógico pensar que la estrategia de acción de una empresa asociativa exigirá una planificación más o menos uniforme o coordinada en cada unidad individual. Para abastecer a los socios de los insumos necesarios; para programar acciones de control de plagas, irrigación o uso

de maquinarias, para negociar la venta de los productos, en resumen, para cualquier acción conjunta, es preciso que en todas las explotaciones asociadas se realicen de manera coordinada las actividades previstas, con el fin de aumentar los rendimientos y mejorar la calidad de los productos.

Ahora bien, la previsión de determinadas medidas tendientes a mejorar los cultivos y aumentar la producción es un problema tecnológico. Esta cuestión tiene que ser bien entendida por todos los socios, si se quiere llegar a un acuerdo y aplicar simultáneamente las medidas que se consideren más convenientes para aumentar los rendimientos. Modificar las formas de trabajo tiene que ver con el conocimiento de nuevas técnicas y la oportuna disposición de los recursos e instrumentos necesarios para aplicarlas, pero también con la modificación del comportamiento del agricultor y su familia. Por eso, la capacitación técnica debe también incluir contenidos que se refieran al proyecto asociativo, a su gestión, al papel de cada socio en la empresa y a su significado global.

Todo esto tiene que ver directamente con la capacitación, porque significa actuar en el plano de la cultura, con la comprensión que cada uno tiene del significado y la función de la empresa asociativa y del papel que en ella desempeña.

## ¿Cómo actúa la capacitación?

La capacitación es una actividad importante no sólo en la promoción de la organización, sino también como una función permanente de la empresa. Sin embargo, cabe relativizar esa importancia, tratar de verla en su justa dimensión, para no caer en posiciones "educacionistas". Hay quienes llegan a afirmar que la capacitación es el motor del desarrollo. En este contexto, se considera un instrumento necesario para el fortalecimiento de la empresa y su proyección en el tiempo.

En el camino hacia un desarrollo participativo, la empresa campesina encontrará limitaciones objetivas y subjetivas, que dificultan no sólo el aumento de la producción, sino también sus posibilidades reales de retener una mayor parte de los excedentes económicos de su trabajo. Muchas de las razones que se esgrimen para explicar el fracaso de experiencias de trabajo asociativo tienen que ver con esas limitaciones

subjetivas y se originan en deficiencias de los programas de capacitación: mala administración, falta de cooperación de los socios, errores de los dirigentes, ausencia de espíritu cooperativo.

La adopción de nuevas tecnologías y el funcionamiento democrático de la organización —es decir, la participación efectiva de todos los socios en la toma de decisiones, el trabajo, el control y la evaluación— requieren de una rigurosa y continua tarea educativa. Es preciso crear múltiples y variadas situaciones de capacitación, que partan de lo que los campesinos saben, y que tengan en cuenta sus posibilidades reales de aprender (por ejemplo, qué códigos manejan y cuáles son sus necesidades e intereses). En este sentido se afirma que la capacitación es un instrumento necesario para la empresa asociativa, similar a un proceso educativo en el que participa un público determinado (todos los socios) y que se desarrolla en un contexto concreto (la situación de la empresa asociativa).

¿Cómo actúa la capacitación? La capacitación se desarrolla fundamentalmente en el plano de la cultura, es decir, trabaja sobre las representaciones que las personas tienen de la realidad, sobre sus formas de ver y entender su contexto social y el papel que en él desempeñan. Este modo de entender, que fundamenta la conducta o el comportamiento, integra dimensiones volitivas, afectivas y cognitivas; por eso, algunos autores afirman que la conducta es molar: aunque predomine a veces una u otra dimensión, siempre se sabe, se quiere y se siente al mismo tiempo, de una manera integrada.

A partir de aquí (es decir, con una nueva forma de comprender la realidad circundante, que es su circunstancia) le será posible al campesino modificar las formas de relacionarse con los demás. Esto es lo que significa "modificar los comportamientos", porque el comportamiento se da siempre con respecto al otro, en una relación, que implica un encuentro de prácticas e intereses diferentes.

En la empresa asociativa, se trata de construir una nueva estructura de relaciones —culturales, políticas y económicas— y, por eso, es necesario modificar las representaciones en que la estructura de relaciones vigente se fundamenta. La nueva empresa debe significar una efectiva transformación de las relaciones, en primer lugar, internas —entre los socios— y, en segundo lugar, externas —con el Estado, los agentes comerciales y financieros, las organizaciones no-gubernamentales de apoyo. En resumen, instigar, estimular o inducir a un grupo de productores a asumir un nuevo papel en la gestión de su destino —y, en consecuencia, mudar la

estructura de relaciones vigente, entre ellos y de ellos con la sociedad continente, que los coloca en una posición de subordinación— significa, básicamente, ayudarles a construir un nuevo sistema de representaciones.

Muchos ejemplos de representaciones y comportamientos que es necesario mudar, para asegurar el éxito de la empresa, han sido ya analizados a lo largo de su experiencia:

- La reticencia a renunciar a su derecho de decidir en forma individual en favor del colectivo, fundada en un fuerte vínculo personal del productor con su familia y su tierra;
- los fuertes lazos de lealtad personal que lo ligan con el intermediario, el dueño de la tierra o el político local, como forma de agradecer los "favores" recibidos;
- la necesidad de no arriesgar los escasos recursos de que dispone para su subsistencia y la de su familia, que lo lleva a preservar, por ejemplo, la figura del intermediario, aunque lo perjudique;
- la confianza en sus líderes, por razones afectivas, que lo lleva a "no meterse" y a considerar como una ofensa el control;
- el valor dado a la palabra, a veces por la falta de dominio sobre otras formas de comunicación, que trae como consecuencia un cierto desprecio por lo escrito (quizás como forma de no poner en evidencia una incapacidad que lo avergonzaría);
- el optar siempre por la satisfacción de las necesidades inmediatas e individuales, relegando a un segundo plano las colectivas y de más largo plazo;
- una comprensión fatalista de su futuro y una desvalorización de su trabajo y de su papel en la sociedad.

A través de una estrategia adecuada de capacitación es necesario superar estas limitaciones subjetivas; pasar a una representación más clara de la historia de los productores y de su papel e importancia para toda la sociedad; conseguir que comprendan el valor de lo técnico y se apropien de las nuevas y más modernas formas de trabajo; que manejen instrumentos para leer la realidad y analizarla en función de sus

intereses; que entiendan el significado de la empresa asociativa como instrumento para avanzar en su proceso de desarrollo; que sean más eficientes en la administración de sus recursos y sepan identificar los problemas y conflictos, escogiendo la alternativa de solución que más les convenga; que acepten las decisiones del grupo y actúen de acuerdo con ellas.

He aquí la función de la capacitación en la empresa: lograr que los productores entiendan que el cambio es posible y que estén dispuestos a trabajar por él. Para eso será necesario organizar actividades que integren el saber hacer con la comprensión del sentido de la acción. Es decir, el adiestramiento es una parte, un elemento, en un proceso de capacitación, pero adiestrar solamente no es capacitar. Es necesario que los productores aprendan a manejar instrumentos y que dominen ciertos procedimientos, para que desempeñen con eficiencia las tareas que se les asigna en la organización. Pero, al mismo tiempo, es necesario que entiendan por qué y para qué deberán adoptar esas nuevas técnicas. Si no lo hacen, se habrán transferido sólo "recetas", que se borran con el tiempo. El productor que se limita a aplicar las recomendaciones recibidas —que es apenas la mano de la cabeza del técnico— actúa desde las mismas representaciones de su viejo papel subordinado: la lealtad, el miedo, el fatalismo, la admiración por el otro y su desvalorización.

Si la capacitación en la empresa asociativa no consigue superar estas limitaciones, sólo preparará dirigentes y dirigidos, minorías que piensan y deciden y mayorías que aceptan pasivamente las decisiones. Y es evidente que esas minorías, cuando tengan poder, desde el mismo sistema de representaciones que quedó inmodificado, tomarán actitudes rígidas y conservadoras, serán inflexibles y autoritarios.

En este sentido puede afirmarse que, aunque sea posible considerarlos aisladamente, los resultados de la capacitación y los de la empresa son inseparables, porque la capacitación es apenas un instrumento para que la empresa alcance los resultados que se propone.

## **Sujetos de la acción capacitadora**

¿A quiénes capacitar? Es decir ¿cuáles son los sujetos de los programas de capacitación participativa para la gestión de empresas asociativas? Esta pregunta tiene varias respuestas en las experiencias que

hemos analizado. Algunos piensan que sus destinatarios deben ser los dirigentes y funcionarios de la empresa; otros, que todos los socios por igual.

Hay inclusive diferencias en lo que se refiere a los temas de la capacitación para cada uno de esos sujetos: los dirigentes tienen que ser preparados para la gestión, los funcionarios en los aspectos técnicos que se relacionan con su tarea específica, los socios en el manejo de la información sobre la empresa. Esta capacitación sobre el significado de la empresa y las normas de funcionamiento, puede ser general, mientras que los otros temas, más específicos, deben tener un público más restringido.

Es común que los programas de capacitación tiendan a concentrar sus esfuerzos en los líderes y funcionarios de las empresas. Para los socios, se considera suficiente "que entiendan un informe contable, aunque no lo sepan hacer" (CINTERFOR 1984). Se realizan actividades de capacitación sobre cuestiones "sociales o cívico-culturales" para las comunidades, esperando que, cuando lo consideren necesario, puedan recibir informaciones sobre la empresa a través de sus líderes. Se procura formar a los dirigentes para la gestión de la empresa; no a las bases campesinas. Pocos son los programas que se proponen capacitar a todos los socios o, por lo menos, poner los materiales al alcance de todos, para que los trabajen individualmente o en pequeños grupos.

De acuerdo con la caracterización de una empresa asociativa, se considera de fundamental importancia que todos los socios reciban capacitación en el manejo de la información, de modo que puedan ejercer en forma eficiente el control sobre la marcha y los resultados de la gestión de la empresa. Además, es necesario que tengan algunas nociones de investigación y planeamiento, puesto que deberán intervenir activamente en la realización de diagnósticos y en la formulación de planes.

Por otra parte, es necesario que la empresa tenga líderes y funcionarios de recambio, entre los propios socios y sus familias. Una empresa que depende de sus líderes presentes no ha alcanzado todavía el nivel de madurez que corresponde a la autogestión y está siempre en peligro de retroceder. Sin embargo, se continúa dando prioridad a programas de capacitación verticalistas, que privilegian como sujetos a los dirigentes y funcionarios de la empresa asociativa. De esa manera, se contribuye a reforzar el poder de algunos en detrimento de las mayorías, porque el

conocimiento, concentrado en pocas manos, se transforma rápidamente en instrumento de poder. Los que saben cómo hacer las cosas empiezan a sentirse —y a ser vistos— como necesarios: sin ellos sería imposible continuar con la empresa, todo el peso de la responsabilidad descansa sobre sus hombros.

En general, se esgrimen tres argumentos para no hacer un programa de capacitación horizontal y participativa. El primero tiene que ver con la escasez de recursos; el segundo, con el peligro de que disminuya la calidad de las actividades; y el tercero, con la confianza en los efectos multiplicadores de la capacitación. Los tres argumentos se asientan sobre la falacia de suponer que sólo pueden utilizarse las mismas técnicas. En la práctica se ha mostrado que no hay necesariamente contradicción entre cobertura y calidad, si se trabaja con otras técnicas y se utilizan otros recursos. Esos medios de capacitación— más adecuados para un trabajo extensivo— están disponibles, y no resulta caro ni difícil utilizarlos. Por último, se ha comprobado que un trabajo de multiplicación, que se planifica y se acompaña cuidadosamente, no tiene ningún efecto concreto.

Es necesario también capacitar a todos los socios para que mejoren la gestión de su unidad de producción y utilicen una tecnología más eficiente. No hacer este trabajo, como parte de la capacitación de la empresa, se volverá en contra de ella, disminuyendo los volúmenes o la calidad de los productos que comercializa o procesa.

Si los programas de capacitación se extienden a todos los socios e incorporan entre sus líneas de acción el mejoramiento de las unidades de producción familiares, puede preguntarse quiénes deberían participar. En general, aunque la letra diga otra cosa, quien representa la unidad individual de producción es el jefe de la familia, sea hombre (joven o adulto) o mujer viuda. En cierto sentido, es esa misma estructura de los vínculos en la familia —fuertemente autoritaria— la que se constituye en una limitación subjetiva para el funcionamiento democrático de la empresa. El hecho de concentrar todo el poder de decidir en el jefe de la familia, se traslada a la situación de la empresa como una actitud de confianza ingenua en los dirigentes y de pasividad frente a los que mandan.

La particularidad de la empresa exige la participación consciente de todos sus miembros. Sin embargo, el trabajo en este punto es muy delicado, porque las pautas culturales del grupo son fuertes y no es posible desafiarlas directamente. Puede ser que haya una participación

efectiva de toda la familia —y muchas veces eso ocurre—, pero esa participación se limita a ciertas situaciones en el interior de la unidad familiar. En lo externo, el hombre debe "aparecer" como el que decide todo y la mujer y los hijos como sus "dependientes"; y esta estructura de relaciones será defendida por todos, hasta por los que juegan en ella el papel de sometidos, como ocurre con otros tipos de vínculos de dependencia.

Esto no significa que no deba trabajarse sobre el problema, sino que hay que hacerlo con cuidado. En rigor, una de las primeras acciones en este camino consiste en ayudar a que la mujer se autovalore, que tome conciencia de la importancia de su papel. En este sentido, deben diseñarse algunas actividades de capacitación específica; crear, inicialmente, espacios diferenciados, como las comisiones de mujeres y de jóvenes. No se trata de imaginar programas especiales sino de definir algunas actividades en particular, en las que esos actores recuperen la confianza en su poder de acción y aprendan a gerenciar proyectos. Este es el objetivo de la diferenciación inicial: llegar a un momento en el que efectivamente exista igualdad de condiciones.

## Capacitación y participación

La característica principal, definitoria —porque define el tipo de capacitación que aquí se propone—, es la participación. En realidad, cuando se propone como un instrumento para el fortalecimiento de una empresa asociativa, la capacitación no puede ser sino participativa.

Pero ¿cómo se define tal participación? No se trata de un artificio didáctico para mejorar la dinámica de funcionamiento del grupo en la situación de enseñanza-aprendizaje. En este contexto, participación significa que los sujetos —técnicos capacitadores y agricultores— intervienen en el diseño, operacionalización, control y evaluación de las actividades.

Es evidente que esa participación es, en sí misma, una característica y un resultado del proceso de capacitación. Es decir, se presenta desde el comienzo de la acción como un rasgo esencial del estilo de trabajo del capacitador, y va creciendo a medida que el trabajo avanza. Es importante tener claridad sobre esta cuestión, porque es común encontrar propuestas con un discurso ambiguo, que postulan un momento inicial sin ninguna participación, desde donde se avanza hacia un crecimiento

progresivo de la participación. La falacia en este caso es que se piensa que, partiendo de aceptar sin discusión un plan de trabajo, surgirá después en algún momento del camino "una mejora cualitativa en el grado de participación" (CINTERFOR 1984).

Si la participación no está presente desde el punto de partida, definiendo las formas de trabajo que se utilizan, si no hay una semilla de participación, es imposible que aparezca después mágicamente. O, por lo menos, que aparezca sin un conflicto; es decir, no crece gradualmente, sino más bien irrumpe. Las experiencias de Brasil y Paraguay mostraron casos en los que la participación no-prevista generó conflictos o perjudicó el logro de los resultados del proceso.

Librarse de la tutela del otro significa una ruptura; implica también el cambio de la conducta del tutor. Es claro que el tutor va a defender su papel, argumentando falta de madurez en los tutelados. Aunque los productores hayan alcanzado un nivel de organización que les permita conducir y administrar un proyecto, las instituciones promotoras argumentarán que todavía no están en condiciones de asumir tanta responsabilidad y tratarán de atrasar cuanto les sea posible el momento de la emancipación.

Por otro lado, es necesario que cambie también el comportamiento del tutelado, que abandone una actitud pasiva, en la que todo era resuelto desde arriba, y empiece a decidir y a aceptar riesgos. Si esos cambios no se han dado y la institución promotora resuelve abandonar su papel de tutor, concediendo la independencia al proyecto, será inevitable el naufragio.

En los programas de capacitación no-participativos, se plantea la motivación como momento inicial, porque se necesita primero convencer a los sujetos de que el programa es conveniente para ellos. En el caso de la capacitación participativa, que parte de un problema sentido como tal por el grupo, la motivación deja de ser un pretexto que el capacitador tiene que inventar para sensibilizar a la comunidad. Cuando la capacitación es instrumento para la puesta en marcha o el fortalecimiento de una empresa asociativa, la motivación está en el hecho de que los productores vean que el proyecto es ventajoso para ellos, que les traerá beneficios diferenciales y que, por lo tanto, merece que le dediquen parte de su tiempo (Uruguay).

## Técnicas y medios de capacitación

La cuestión de las técnicas y los medios de capacitación merecen una reflexión especial. En primer lugar, es necesario destacar su importancia, en la medida en que se entiende que la capacitación es una acción intencional y específica. No se trata de proponer el predominio de las técnicas sobre los contenidos, ni de afirmar que "el medio es el mensaje"; pero tampoco puede caerse en el extremo de entender que toda técnica es tecnicismo. El dominio sobre las formas de hacer ayuda a obtener mejores resultados en cualquier acción que el hombre se proponga. En ese sentido, las técnicas son instrumentos de la capacitación, así como ésta es instrumento para la gestión de la empresa. Trabajar sobre las dicotomías persona-grupo, acción inmediata-acción mediata, deberes-derechos, participación-omisión, es una táctica que ayuda a alcanzar más fácilmente el objetivo que se ha encomendado a la capacitación; porque se piensa que si se incrementan los niveles de participación responsable de los socios, mejorará la gestión de la empresa.

Las técnicas de trabajo que se utilicen en un proceso de capacitación participativa, y la forma cómo esas diferentes técnicas se combinen, deben responder a los principios que definen el método: partir de las experiencias y los "saberes" de los sujetos, permitir la intervención de todos en la programación de las actividades y en su desarrollo y evaluación, trabajar sobre los problemas concretos y sentidos develando sus interacciones, reforzar la organización y las formas de trabajo grupal, poner en evidencia los puntos de articulación entre la práctica y la teoría, respetar la globalidad de lo real.

Si el proceso atiende a estos principios, es decir, resiste una evaluación que los aplica como criterios básicos, las técnicas son adecuadas. Por eso, es importante que se realicen actividades de seguimiento y evaluación continuas, que permitan ir reconduciendo la acción cuando se aleja del método. En cualquier momento debería ser posible que el grupo de capacitadores y capacitandos reformule las metas y las estrategias. La cuestión de la mayor o menor formalidad —desde el trabajo en un curso hasta la actividad de campo— depende, en rigor, del contenido de la capacitación.

Es común que se utilice la palabra método, para referirse a una determinada combinación de técnicas, a una secuencia metodológica. Algunas veces, dicha secuencia se programa en función de las caracte-

rísticas de determinados medios, para utilizarlos de una manera más efectiva. Esta secuencia, que preferimos llamar forma o modo de trabajo, debe construirse atendiendo también a los principios metodológicos. Por ejemplo, la secuencia explicación-análisis de la práctica es menos coherente con esos principios que la que se abre con un análisis de la práctica. Algunas formas de trabajo mencionadas en las experiencias son válidas, por ejemplo:

- Reuniones de programación o balance;
- seminarios sobre temas específicos;
- jornadas de trabajo o de reflexión;
- cartillas para capacitación a distancia;
- programas de radio;
- videos o audiovisuales;
- viajes a otras comunidades;
- visitas de productores de otras comunidades;
- asesoría o asistencia técnica individual;
- talleres de trabajo (construcción colectiva de un producto);
- cuadernos o publicaciones periódicas.

Cualquiera de esas actividades puede ser una forma de capacitación, siempre que se procure promover a través de ella determinados aprendizajes. Es decir, la actividad o situación "funcionará" como capacitación si hay intención de capacitar, si se ha programado como una forma de intervención conciente en la realidad, que puede ser acompañada y evaluada.

Es conveniente hacer en este punto una breve reflexión sobre los recursos o medios de la capacitación. Es común pensar que su elaboración "debe siempre preceder a la acción capacitadora" (CINTERFOR 1984). Pero si se considera con atención, este supuesto implica que se trata de contenidos fijos e inamovibles, ya conocidos en su totalidad por el capacitador antes de trabajar con los productores; que los materiales serán "cerrados"—es decir, que no permitirán la intervención activa de los capacitandos; que hay especialistas en elaboración de materiales que trabajan solos, en gabinetes. Para superar estos problemas, que van en contra de nuestros principios, hay técnicas de trabajo que implican la elaboración de los materiales en la misma situación de enseñanza-aprendizaje. En este caso, el "fabricar" un determinado material para comunicarse con otros —audiovisual, boletín, programas de radio— se transforma en la situación de aprendizaje que la capacitación propone (Freinet).

## Proyecto como forma de trabajo en capacitación

Algunas de las experiencias presentadas permiten constatar que la formulación de un proyecto es una de las formas de trabajo que más se atiene a los principios metodológicos de la capacitación participativa. Esa forma de trabajo consiste en acompañar a los productores durante todo el proceso de elaboración de un proyecto de acción, desde el diagnóstico que permite identificar o analizar el problema y los estudios de factibilidad, hasta el montaje y la puesta en marcha de la empresa (Uruguay).

Este recorrido conjunto de capacitadores, técnicos asesores y productores permitirá hacer un análisis global de los problemas, enfrentarse con la necesidad de decidir y, en consecuencia, evaluar alternativas de acción; buscar informaciones, intercambiar opiniones en el grupo; y, finalmente, llegar a obtener un producto útil. El mismo proceso puede incluso demandar algunas actividades específicas de entrenamiento o de apropiación de conocimientos científico-técnicos. Esta forma de trabajo puede denominarse con propiedad taller, porque se trata de la construcción conjunta de un proyecto.

El proyecto, como toda propuesta de acción, permite que se pongan en evidencia las distintas dimensiones de la realidad social: la cultural, la política y la económica. Aun cuando se trata de actuar primordialmente en el campo económico, siempre estarán presentes las cuestiones que se relacionan con las formas de entender e interactuar con la realidad propia del grupo, inserta en el contexto cultural de la sociedad más global; y las que tienen que ver con el mayor o menor grado de formulación de sus intereses y los esfuerzos que se han hecho por realizarlos. En todo proyecto económico se toman, de modo explícito o implícito, algunas definiciones que tienen que ver con la dimensión política —porque se pretende modificar una determinada estructura de relaciones sociales— y con la cultural —porque se actúa sobre las representaciones y se cambian formas tradicionales de trabajo—.

Si el proyecto ya está en marcha, es posible utilizar una forma de trabajo similar en algunas situaciones, como las siguientes:

- La formulación de micro-proyectos (en rigor, sub-proyectos), que tengan un papel definido en relación con el proyecto global, para determinados actores o localidades;

- la elaboración de los planes de desarrollo del proyecto;
- un momento de evaluación general que, a partir del análisis de los resultados alcanzados, ponga en cuestión la estructura orgánica, las áreas de acción y el funcionamiento de la empresa.

En algunos textos, se propone separar las discusiones sobre el contenido del proyecto de su formulación definitiva, reservando esta última tarea sólo para los técnicos. En rigor, eso no modifica la esencia del taller si en las discusiones se llegan a acordar cosas concretas y el técnico se encarga apenas de poner eso en el papel, dándole la forma que exigen las instituciones de apoyo para facilitar las negociaciones, poniéndose la redacción final también a consideración del grupo. Sin embargo, es conveniente que algunas personas del grupo participen también en el proceso de redacción, para que se vayan apropiando del "saber hacer" —en este caso del "saber decir" que —requieren las instituciones de apoyo. Esa participación puede asumir diferentes formas, por ejemplo, un grupo que haga una primera redacción y una o dos personas que trabajen luego con el técnico en el texto final.

## **Agentes capacitadores**

La capacitación es un proceso intencional, de intervención en la realidad a través de las personas. Eso supone la presencia de agentes capacitadores. Por ello, hablar de "auto-capacitación" es lo mismo que decir que no ha habido ningún acto educativo, que el individuo aprende, que realiza una de sus funciones vitales esenciales. En este sentido, el aprendizaje es un fenómeno individual y siempre autónomo. Sin embargo, cuando se trata de un sector social o de un grupo es lícito en cierto sentido hablar de auto-capacitación, para indicar que los líderes educan a los otros miembros. Es en ese sentido que Gramsci habla de intelectuales orgánicos y del partido político como una institución educadora.

El capacitador no es una persona que entrega informaciones, que devuelve a los demás conocimientos a los que él pudo tener más fácil acceso. No es un mero revisionista de contenidos, como una "correa de transmisión". Es cierto que en algunos momentos deberá informar —él mismo o con la ayuda de un asesor especializado—, pero en ese caso lo específico de su función es saber en qué momento y cómo colocar la

información en el proceso y cooperar con el grupo para que relacione lo nuevo con sus experiencias anteriores, siendo capaz de comprenderlo y utilizarlo.

El papel del capacitador consiste en actuar como facilitador de los aprendizajes del grupo: interpretar sus ideas, ayudarlos a descubrir y explicitar sus necesidades, a buscar alternativas viables, dejar que ellos hagan y no hacer nunca por ellos (Uruguay). La capacitación es un proceso de intervención para facilitar el hacer de los otros. Cuando la intervención pasa ese límite se transforma en imposición, en la búsqueda de adhesiones para un proyecto ajeno al grupo; es decir, exige una nueva fidelidad, que puede ser incluso en beneficio de los campesinos, pero que no es un proyecto de ellos.

Esa es la especialidad del capacitador, aunque pueda tener otras. En realidad, es conveniente que el capacitador tenga una visión global del proceso, que conozca la dinámica social en sus dimensiones sociales, políticas y culturales. Si eso no es posible, es conveniente trabajar con equipos interdisciplinarios, para evitar los especialismos que conducen inevitablemente, por su parcialidad, a una visión acrítica de la realidad (Chile). No es conveniente la existencia de capacitadores especializados en lo productivo y otros dedicados a apoyar los procesos de organización, a menos que puedan trabajar en equipo. Caso contrario, se presentarán disociadas esas dos dimensiones del problema y quedarán encubiertas sus múltiples interacciones.

El capacitador debe tener también una visión clara de la situación política y económica del contexto social y de los márgenes de acción posibles, tanto para definir las tácticas del proceso de capacitación como para orientar a los productores en la formulación de una correcta estrategia de acción.

En algunas propuestas, se habla de formar capacitadores campesinos. Es común que se los llame agentes multiplicadores. En este punto, es preciso tener en claro si se pretende formar un verdadero capacitador, una persona que sea capaz de diseñar y conducir procesos de capacitación participativa; o apenas un repetidor, que transfiera

determinadas informaciones o instrucciones a sus compañeros. La tarea es sustancialmente diferente, según la opción que hayamos elegido. En el primer caso se trata de entregar el significado y los instrumentos para que el multiplicador programe en el futuro otras acciones de capacitación para su grupo, es decir, estamos contribuyendo a la formación de intelectuales orgánicos del grupo. En el segundo caso, estamos utilizando a un miembro del grupo como instrumento de un determinado proceso de capacitación.

Formar verdaderos capacitadores campesinos es fundamental para el proceso de desarrollo de la organización en particular y del sector como un todo. Una investigación realizada por una agencia de cooperación para el desarrollo, llegó a la conclusión, a partir del análisis de 120 proyectos, de que los miembros de los grupos son promotores de cambio mucho más eficaces que los consultores externos (Verhagen 1985).

¿Cómo capacitar al capacitador? Contestar esta pregunta exigiría otro documento o, mejor aún, otro encuentro, para discutir el tema a partir de varias experiencias sistematizadas. Sin embargo, cualquiera sea la respuesta, es importante no olvidar que debe haber una formación continua del capacitador en servicio, analizando con otros capacitadores su práctica, discutiéndola y sistematizándola. Esta lectura de su práctica y de la práctica de sus colegas es el más valioso medio de capacitación. Pero, en este punto se hará necesario superar el problema de las propias organizaciones promotoras que muchas veces son del tipo que Korten define como "organizaciones que se engañan a sí mismas", y no dejan espacio para que el capacitador diga que tiene problemas. En esos casos el conflicto, la dificultad, el error, se viven como fracasos, y se hace necesario encontrar un culpable y castigarlo.

## **Capacitación como función de la empresa**

La situación ideal, cuando la empresa asociativa llega al nivel de autogestión, es que la capacitación se asuma como una de sus funciones orgánicas, como un instrumento de la empresa que le ayudará a alcanzar y mantener los niveles de competencia necesarios permitiendo su proyección en el tiempo. Por una parte, será necesario atender las demandas específicas de especialización que irán surgiendo a medida que la empresa vaya creciendo; por la otra, será preciso mantener los niveles de participación que se basan en una identificación con el proyecto. Las

dos dimensiones deben atenderse, porque de ambas dependen los resultados económicos de la empresa y, por lo tanto, su continuidad.

Todas las experiencias presentadas tratan este tema. Sin embargo, se ha privilegiado el momento de constitución de la empresa y los aspectos organizativos; y quedan algunos interrogantes sobre la gestión de las mismas actividades de capacitación: ¿forman parte de los planes de acción de la empresa o es un asunto que queda librado a la decisión de un funcionario? ¿Se considera la dimensión capacitadora que tienen las reuniones, las actividades de asistencia técnica, los procesos de formulación de mini-proyectos complementarios? ¿Qué implica ese reconocimiento? ¿Se concibe la capacitación como un gasto social o como un costo en insumos de la empresa? ¿Se ofrecen oportunidades de capacitación para todos los socios? Es decir, ¿si alguien quisiera, podría capacitarse en contabilidad?

Cuando la actividad de capacitación se delega totalmente en otros organismos, se corre el riesgo de que programen cursos muy formales, ajustados a secuencias que responden a la lógica de las disciplinas y no a la lógica de la realidad concreta, que dividen los fenómenos sociales y los reparten entre diferentes profesores para que los analicen, sin prever momentos de síntesis. En general, cuando en este contexto se habla de formar multiplicadores, se piensa en realidad en mediadores entre los productores y los capacitadores de la institución, que en el mejor de los casos actúan como traductores; y en el peor, como amplificadores, pero que en general acaban siendo más fieles a la institución externa que a su propio grupo.

El departamento de capacitación de la empresa asociativa no necesita organizar todas las actividades educativas necesarias. La educación de los niños y los jóvenes puede continuar en manos de las instituciones educativas específicas, pero la empresa debe reivindicar mayor participación en la definición de lo que enseña y del cómo se enseña, debe ejercer su derecho a elegir la educación que más le convenga y que sea más coherente con su proyecto. En este sentido es interesante profundizar en el análisis de la experiencia uruguaya: ¿cómo participan los productores en el gobierno de la escuela de alternancia y del centro de capacitación? ¿Intervienen en la definición de sus planes de acción? ¿O las decisiones han sido totalmente delegadas a otras instancias?

## Bibliografía

- ARUA, E.O. 1980. Un nuevo enfoque en la capacitación de agentes de promoción del cooperativismo agrícola encaminado a lograr en Nigeria la participación de las masas. 20 p. (Xerox).
- CINTERFOR/OIT. 1984. Manual de proyectos asociativos para el desarrollo de la pequeña empresa rural. Proyecto 7.2.1: Formación para el desarrollo de la pequeña empresa del sector rural no estructurado. Documento II. Montevideo. Departamento de Publicaciones de CINTERFOR. 55 p.
- \_\_\_\_\_. 1984. Guía metodológica de formación para el desarrollo de la pequeña empresa rural (Versión preliminar). Proyecto 7.2.1: Formación para el desarrollo de la pequeña empresa del sector rural no estructurado. Documento V. Montevideo, Departamento de Publicaciones de CINTERFOR. 85 p.
- HAGUE, W.; MEHTA, H.; WIGNARAJA, P.; WIGNARAJA, R. 1977. Towards a theory of rural development. In *Development Dialogue: A Journal of de Society for International Development* 2(14-19).
- IICA. 1987. Capacitación campesina: Un instrumento para el fortalecimiento de las organizaciones campesinas. San José, C.R., IICA. Serie Documentos de Programas no. 3. 53 p.
- LLOSA, L. 1980. La autogestión en empresas asociativas campesinas. Guatemala, IICA. 33 p.
- \_\_\_\_\_. 1987. Análisis de la empresa rural asociativa. Brasilia, IICA. 73 p.
- SCHILLER, O. 1970. Formas de cooperación e integración en la agricultura. México, Siglo XXI. 308 p.
- VERHAGEN, K. 1985. Promoción de la acción y organización de cooperativas de pequeños agricultores. Amsterdam. 24 p. (Xerox).



**PARTE B**  
**ESTUDIOS DE CASO**



//

# **CAPACITACION EN LA EMPRESA IRU PAMPA CASO DE BOLIVIA**

*Viviana del Carpio*

## **Introducción**

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) invitó a EDUKA, representada por Viviana Del Carpio, para que en función de consultora sistematice el proceso de capacitación realizado en el proyecto "Empresa Comunal de Iru Pampa", con el fin de presentarlo en un seminario de carácter internacional programado en Tucumán, Argentina.

Luego de un diálogo inicial, se redactaron los términos de referencia que pautaron este trabajo. De tal forma, se precisó que se trataba de desarrollar, en el corto tiempo disponible, una tarea que tenía tres momentos correspondientes a un sólo proceso orgánico: sistematización, evaluación y proyección.

Efectuados los primeros contactos con los responsables del proyecto, localizado en el departamento de Chuquisaca, se comenzó a delinear el trabajo, realizándose una primera definición operacional en el nivel de la consultoría en los siguientes términos:

- La sistematización, como el ordenamiento de los elementos del proceso de capacitación dentro del proyecto, con base en los

documentos existentes proporcionados por Antropólogos del Sur Andino (ASUR), responsables del proyecto ajustado al esquema definido por IICA, auspiciador del evento internacional.

- La evaluación, como la valoración de los hechos relacionados con el proceso de capacitación más una apreciación indirecta, pero necesaria, del proyecto como un todo, realizada a través de entrevistas a los técnicos responsables y comunarios que participan en el proyecto. En otras palabras, una evaluación a partir de la percepción interna expresada y comentada en reuniones específicas de trabajo.
- La proyección, entendida como la identificación de algunas líneas que permitan continuar el proceso, tanto en la perspectiva del proyecto cuanto con las expectativas de los comunarios.

Un aspecto destacable en la Empresa Comunal Iru Pampa es que el proyecto en sí es una experiencia diferente de cualquier otro intento de desarrollo rural convencional, que generalmente gira alrededor de la agricultura. En este caso, se parte de una actividad productiva textil, donde la capacitación no se refiere sólo a momentos determinados y pre-establecidos en función de la producción agrícola, sino que está relacionada con un planteamiento más amplio referido al desarrollo de la cultura, ofreciendo posibilidades de un trabajo global e integral que abarca indistintamente las áreas sociales y económicas del desarrollo rural.

Por otra parte, la capacitación aparece como fruto de necesidades descubiertas en el propio trabajo y dirigido a diferentes actividades prácticas y oportunas que pueden surgir en relación con la actividad textil.

Finalmente, lo que es más importante, se trata de una comunidad indígena, localizada en el área de las comunidades Jalq'a que, como se describirá más adelante, pertenece a la cultura andina. Con el aditamento de una fuerte presencia de su identidad cultural, preservada a través del tiempo, quizá por el aislamiento geográfico que por temporadas sufre y en el que todavía vive.

El presente documento tiene el carácter de un informe técnico y se inscribe en la posibilidad, aun cuando limitada por el tiempo, de la participación protagónica de los sujetos de la acción, especialmente de los

responsables y técnicos que contribuyeron con sus apreciaciones y conocimientos en la conformación de las ideas básicas para encarar el trabajo encomendado.

Fue fácil advertir también que la fisonomía que ha adquirido el proyecto, o que tuvo siempre, no ha sido producto de una racionalidad convencional; por el contrario, parece ser que concientemente se ha partido del hecho de que la realidad está siempre estructurada, aun cuando su lógica, en el caso de las comunidades indígenas, nada tiene que ver con la lógica occidental, con la que generalmente se mide indiscriminadamente las posibilidades del desarrollo rural. Es evidente que cada realidad tiene una estructura que corresponde a su propia lógica.

Visto así, existe un crecimiento que puede no ser medido, con justicia, en términos económicos, y sí en otros más globales, más humanos y, ante todo, más colectivos. La realidad Jalq'a probablemente puede ser calificada de extrema pobreza a los ojos externos, pero tal vez no sea tal en la percepción de los propios Jalq'as.

Se puede remarcar que el proyecto ha descubierto una manera de explorar las potencialidades de los comunarios en distintos aspectos, respondiendo a las exigencias de un proyecto que en su desarrollo ha planteado requerimientos diversos de capacitación, solucionados por la iniciativa de los propios campesinos indígenas y los técnicos responsables de la experiencia.

Por otra parte, es importante señalar que las hipótesis de trabajo no se prefiguraron, por el contrario, ellas surgieron a lo largo del proceso de sistematización, evaluación y proyección. Las tres tareas encomendadas tuvieron metodológicamente un desarrollo en círculos concéntricos. Lo que, expresado en otros términos, significa el abordaje de un tópico alrededor del cual van desarrollándose, indistintamente, los tres aspectos.

Esta metodología nos permitió asegurar la organicidad del trabajo, pues los tres aspectos tocan el proceso de capacitación como parte acompañante de un todo que es el proyecto.

Es necesario explicar que —dentro de la evaluación— se puso más énfasis en la parte cualitativa de la experiencia, por considerar que en la cultura andina y en el propio proyecto es mucho más importante que los

porcentajes y promedios que podrían inducir a falsos parámetros de apreciación.

El presente documento consta de cinco capítulos. En el primero, se describe el contexto geográfico y socio-cultural del grupo étnico Jalq'a. En el segundo capítulo, se realiza una caracterización de la organización productiva, objeto de este trabajo, que se refiere en un primer momento al Programa Textil Jalq'a para luego pasar a la descripción de la Empresa Comunal Iru Pampa. El tercero y el cuarto capítulo se refieren al proceso de capacitación que se ha llevado a cabo en el desarrollo de la experiencia productiva y su influencia en el futuro de la organización. Finalmente, se presentan las conclusiones de la evaluación del proceso integral que desarrolla la Empresa Comunal, las que permiten sugerir algunas recomendaciones en favor del trabajo de capacitación confiado a las instituciones de desarrollo rural.

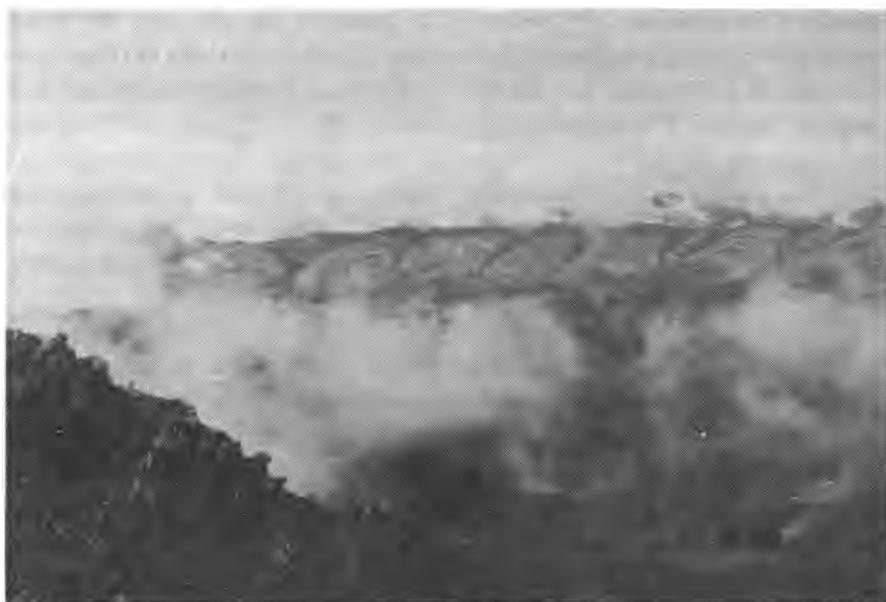
## **Caracterización del contexto**

### ***Grupo étnico Jalq'a: Contexto geográfico y sociocultural***

A dos horas de Sucre, capital del Departamento de Chuquisaca, siguiendo por el camino troncal Sucre-Ravelo-Uncía, entrando por el primer desvío hacia el oeste y más adelante por un segundo desvío hacia el sur, el camino Chaunaca-Maragua-Iru Pampa, se llega a la comunidad de Iru Pampa, haciendo un total de 56 kilómetros desde la ciudad de Sucre (Foto 1). Este camino se vuelve intransitable cinco meses al año por la subida del río que prácticamente lo destruye. La otra vía de acceso a la región se da a través de la cordillera, por el lado de la provincia de Guzmán, tomando un sendero, por el cual se llega luego de una caminata de doce horas.

La comunidad de Iru Pampa es una de las muchas comunidades dentro del área que se extiende sobre la frontera entre Chuquisaca y Potosí, en la que está asentado el grupo étnico Jalq'a.

Los Jalq'as están ubicados al Suroeste de la provincia Oropeza del departamento de Chuquisaca, habitan una zona de punas bajas, cabeceras de valle y valles cuya altura promedio es de 2500 metros sobre el nivel del mar. El territorio, de una extensión aproximada de 5000 km<sup>2</sup>, presenta una configuración geográfica muy accidentada, caracterizada por cadenas montañosas que se alternan con cañadones y quebradas de extrañas formas.



**Foto 1.** *Iru Pampa. Ubicado al Sudoeste de la provincia de Oropeza. Los Jalq'as habitan una zona de Puna Baja, cabeceras de valle y valles, situados a una altura aproximada de 3000 metros sobre el nivel del mar. Extrañas y fascinantes cadenas montañosas, cañadones y quebradas configuran el territorio.*

La región se encuentra bastante afectada por la avanzada erosión de la tierra, que ha provocado un significativo deterioro ecológico. Las lluvias irregulares se alternan con frecuentes sequías. La actividad agrícola es de autosubsistencia y está centrada en el cultivo de papa, trigo, cebada y —en menor cantidad— quinua, maíz, arveja, haba, ayote o "zapallo", hortalizas y unos pocos frutales en las partes más bajas. La pecuaria está compuesta por hatos familiares muy modestos de ovejas, cabras y algunos bueyes y burros.

La situación de supervivencia es verdaderamente crítica en la región. Por un lado, las características particulares de la zona no ofrecen ninguna posibilidad de mejores ingresos y la poca producción agrícola es insuficiente para comercializar excedentes. La tierra se encuentra agotada y lo que se puede producir es apenas para el autoconsumo. Es notable también la ausencia de pastos y la carencia de sistemas de riego adecuados para la producción de forrajes, lo que no permite la crianza de ganado. El minifundio impide la rotación de cultivos, empeorando aún más las ya débiles condiciones agroecológicas.

Esta región no cuenta con servicios básicos de salud, educación, agua potable y alumbrado público; el transporte es deficiente. Estos aspectos aislan aún más a los habitantes de esta región con respecto a los centros poblados, dificultando su subsistencia.

A sus limitaciones para la agricultura y ganadería, se suma la falta de infraestructura caminera que llega a aislar totalmente la región sur del área Jalq'a durante seis o siete meses en la época de lluvias. Todos estos problemas se convierten en barreras infranqueables, que no permiten la relación con los mercados urbanos; y la poca producción agrícola queda como base del sustento familiar.

Por estas razones, las familias tienen dificultades para conseguir dinero que les permita adquirir las mercaderías que necesitan. Tratando de superar este problema económico, la población masculina y joven emigra hacia otras zonas cálidas del país (zafra en Santa Cruz, cultivo de coca en el Chapare y diferentes oficios en Sucre), en busca de opciones laborales, que finalmente resultan de efecto negativo porque son mal remuneradas y cada vez más escasas, en la medida en que se agudiza la crisis económica generalizada que sufre el país.

La población Jalq'a, de alrededor de 28 000 habitantes, constituye uno de los grupos étnicos que aún sobrevive en la zona andina. Su visión del mundo se halla expresada en diferentes manifestaciones culturales, entre las que se destacan la música, los bailes, rituales y vestimentas que enriquecen y profundizan cada vez más su propia personalidad (Fotos 2 y 3).



**Foto 2. Jalq'a: Los hombres usan almillas (Blusón) y calzón (Pantalón) confeccionados con una tela hecha por ellos mismos.**



**Foto 3. Jalq'a:** Las mujeres llevan una especie de túnica ("Almilla"), hecha de tela tejida y cosida por el hombre y otras prendas tradicionales como los "Axsus", "Llijllas" y Fajas. Teñidos los hilos por ellos.

El vestuario es uno de los principales aspectos que caracterizan la unidad étnica de los Jalq'a. Los hombres usan "almilla" (blusón) y calzón (pantalón), confeccionados en telares de origen hispánico, utilizando una tela hecha por ellos mismos. Otras prendas características que utilizan son los ponchos, mantas, fajas, etc. Las mujeres llevan una especie de túnica, también llamada almilla, hecha de tela tejida y cosida por el hombre; y otras prendas tradicionales como "axsus", "llijllas" y fajas, tejidas por ellas en telares autóctonos.

La identidad Jalq'a muestra un alto grado de conservación de sus valores y del sentido del vivir comunitario que los distingue de los grupos vecinos: los Llameros (al Occidente), los Tarabucos (al Oriente), los Ch'utas (alrededores de Sucre) y los Katus (de la región de Tacobamba en Potosí).

A lo largo de su historia, los Jalq'a han desarrollado una extraordinaria habilidad para el tejido, produciendo textiles tradicionales que se destacan en toda Bolivia por su calidad técnica y estética. Además de estos atributos, los textiles Jalq'a expresan la identidad étnica del grupo porque contienen un alto significado cultural.

Quince años atrás, comerciantes intermediarios comenzaron a adquirir estas valiosas piezas textiles para venderlas a coleccionistas de Estados Unidos de América (EE.UU.) y de otras partes del mundo, obteniendo cuantiosas ganancias por los bajos precios que pagaban a los campesinos.

Esta comercialización de los tejidos no resultó beneficiosa para los productores; al contrario, provocó la desaparición de los modelos ancestrales que constituían la fuente de inspiración para la elaboración de los tejidos que se transmitían de generación en generación. Por esta razón, los textiles sufrieron un deterioro significativo en su calidad: los espacios decorados se volvieron angostos, el hilo se tornó grueso, las figuras complejas se convirtieron en unas cuantas líneas esquemáticas, perdiendo así no sólo su belleza y su significado cultural, sino también su valor comercial. Esta circunstancia deterioró aún más la débil economía de la población.

Los Jalq'a viven, en su gran mayoría, en comunidades de "ex-hacienda", aunque todavía quedan algunos ayllus originarios. Cada comunidad está compuesta por 50 a 120 familias.

La organización sindical es la instancia política prevaleciente después de la Reforma Agraria del año 1952, aunque está íntimamente ligada con los contenidos propios de la autoridad tradicional ("mallcus", "jilakatas" y otros). No existe una única organización centralizada que rija la vida social del grupo étnico.

### ***ASUR: Institución responsable***

La unidad creadora y ejecutora del proyecto es ASUR-Chuquisaca, instituto de investigación antropológica y de etnodesarrollo sin fines de lucro, filial autónoma en Sucre de Antropólogos del Sur Andino (ASUR).

ASUR está conformada por un elenco multidisciplinario de profesionales: antropólogos, etnólogos, politólogos y un equipo de trabajo conformado por ingenieros, educadores, administradores y técnicos de otras ramas; todos ellos con una sensibilidad social y una capacidad técnica que han permitido avances progresivos en función de los objetivos institucionales, entre los que se destacan los siguientes:

- Realizar investigaciones antropológicas, centradas en el área rural del departamento de Chuquisaca y regiones aledañas de los departamentos vecinos.
- Ejecutar proyectos de etnodesarrollo en las comunidades campesinas: proyectos alternativos de mejoramiento económico, autogestionarios, participativos, con incorporación de nuevas tecnologías y destinados a la recuperación/ movilización de la identidad étnico-cultural en sus formas locales, y a la preservación de la autonomía de las bases de sustentación campesina.
- Lograr una dignificación de las expresiones regionales de la cultura andina, abierta a nuevos desarrollos, de cara a las confrontaciones con una sociedad mayor y moderna.

Como ente promotor, ASUR asume la responsabilidad total de la puesta en marcha y seguimiento del proyecto. Por esto, las actividades principales del proyecto se centran en las siguientes funciones:

- Coordinación con instituciones financiadoras del proyecto, instituciones ejecutoras y la comunidad de Iru Pampa.

- Seguimiento de todo el proceso de ejecución del proyecto.
- Organización y movilización de la comunidad para la participación.
- Organización de la capacitación, tanto técnica como de gestión.
- Selección y contratación del personal docente.
- Control y seguimiento del proceso de capacitación.
- Administración y financiamiento del proyecto.
- Apoyo en la comercialización de la producción.

ASUR-Chuquisaca cuenta con el apoyo de distintas instituciones, que colaboran decisivamente en la implementación de sus diferentes programas.

Las instituciones que colaboran con financiamiento para llevar adelante los distintos programas que realiza ASUR con los Jalq'a son: Fundación Interamericana, COTESU, Proyecto Chuquisaca Norte, Cordech, Plan Internacional de Padrinos, Organización Internacional del Trabajo (OIT), Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Embajada de Francia y el Fondo Canadiense de Inversiones Locales.

El grupo étnico Iru Pampa aporta el grueso de la mano de obra para la construcción de las obras civiles y las instalaciones de los equipos en los diferentes componentes del proyecto. Las comunidades son también las ejecutoras y responsables directas del funcionamiento y la administración de cada uno de los componentes.

Es importante recalcar el diálogo que se fue construyendo a lo largo de la historia del encuentro de los responsables de ASUR y los dirigentes y la comunidad Jalq'a, que no se inició con el Programa Textil ni con la Empresa Comunal de Iru Pampa sino mucho antes a partir de un trabajo de investigación antropológica de ASUR en la región.

Este diálogo va mejorando en calidad, en la medida en que se está trabajando y transformando el presente de la cultura Jalq'a. Las funciones técnicas del equipo de trabajo de ASUR se orientan a un papel de asesoramiento, que en varias ocasiones se ha plasmado en propuestas específicas, técnicas y organizativas, dirigidas a la comunidad y que

fueron validadas y analizadas por los campesinos en la práctica concreta de cada actividad y recreadas de acuerdo con pautas de conducta y organización social propias de su cultura.

## **Organización de pequeños productores. Programa textil Jalq'a**

### **Caracterización general**

La riqueza cultural expresada en su tradición textil motivó al equipo de ASUR a elaborar un proyecto que se tradujo en el Programa Textil Jalq'a. Este programa se concibe, organiza y desarrolla en algunas de las comunidades que conforman el grupo de los Jalq'a Iru Pampa, Maragua, Purunkila, Potolo, Majada y Qarawiri. La más importante es Iru Pampa, porque es allí donde se desarrolla la Empresa Comunal de Iru Pampa.

### ***Objetivos del Programa Textil Jalq'a:***

- Recuperar el textil tradicional en sus aspectos de calidad técnica, calidad estética y, muy especialmente, en sus significados.
- Lograr ingresos económicos suplementarios para las familias, organizando la venta directa de los nuevos textiles sin intermediarios, con el fin de que la tejedora reciba —descontando el porcentaje para el taller comunal y para la materia prima— el precio íntegro de su trabajo.
- Provocar, junto con la recuperación textil, una movilización cultural que garantice esta recuperación.
- Poner en marcha un proceso autogestionario, elevando la capacidad organizativa y administrativa de las comunidades y facilitando sus contactos con los mercados, aspecto fundamental para el proyecto de la Empresa Comunal Iru Pampa.

El Programa Textil Jalq'a se halla en ejecución desde mediados del año 1986. Empezó con la instalación de un taller en la comunidad de Iru Pampa y, posteriormente, se instalaron talleres en otras comunidades de la región. Un "taller" es una unidad organizativa-productiva, es decir que no es sólo un lugar de trabajo, aunque cada uno tiene un local propio, que presta servicios no sólo al trabajo del tejido sino a todas las actividades de la comunidad, como reuniones sindicales, cursos, exhibición de películas, otros.

Los locales cuentan con el mobiliario indispensable, un grupo generador y un depósito para la lana y otros materiales.

Cada tejedora sigue trabajando los textiles en su casa y, de esta manera, puede tejer sin desatender los quehaceres domésticos ni descuidar a sus niños (Fotos 4 y 5).



**Foto 4. Jalq'a: Cada tejedora trabaja los textiles en su casa, sin desatender los quehaceres domésticos y la atención a sus niños.**

En los talleres participan 342 mujeres de acuerdo con la siguiente relación: Iru Pampa cuenta con 54 tejedoras, Maragua con 75, Purunkila con 56, Majada con 36, Qarawiri con 27 y Potolo con 94.

Cada uno de los seis talleres tiene una directiva compuesta por una cantidad de personas que varía entre cinco y nueve (hombres y mujeres), elegidas por los comunarios y reconocidas por la organización provincial sindical campesina. Cabe recalcar que en esta elección no existe ningún tipo de intervención por parte de ASUR. Las directivas, que se renuevan cada dos años, llevan a cabo tareas autogestionarias como la administración de la bodega (materias primas: vellón y tintes), la distribución de materias primas y el control de la producción.



*Foto 5. Programa Textil Jalq'a. Vista de un taller de hilandería.*

La directiva del Taller de Iru Pampa, siendo la más antigua, asesora a las otras y comienza a atender tareas de comercialización de textiles, calculando costos y fijando precios, porcentajes, y otros.

En opinión de los responsables, la constitución de los talleres (estatutos y reglamentos, manual de organización, tramitación de personería jurídica, y otros) no se ha dado aún de manera natural.

"Tiene que haber una maduración de los procesos para realizar determinadas tareas y, en general, debemos admitir que tenemos muy poco clara la figura jurídica que deberían adoptar los talleres: cada taller, sus relaciones con la comunidad, sus relaciones con el proyecto, su funcionamiento interno y muchos aspectos más".

El programa significa para toda la región una alternativa real y congruente con sus características socioeconómicas, culturales y ecológicas, que ha sido trabajada paso a paso.

### *Organización*

El "saqueo" indiscriminado de piezas antiguas originales fue una de las causas principales para que la calidad y la creatividad en el diseño y la producción textil de los Jalq'a disminuyera, al punto de correr el riesgo de perderse. Por lo tanto, el Programa Textil consideró necesario realizar una serie de actividades de organización y de promoción para devolver a los tejidos su estética y calidad original. Estas actividades se encaminaron a recopilar los tejidos antiguos, sistematizar modelos de tejidos y conformar un archivo documental que cuenta con alrededor de 300 fotografías y diapositivas seleccionadas, cuyo objetivo fue realimentar la creatividad de las tejedoras, tanto en la elaboración de tejidos de muestra antiguos como en los actuales (Foto 6).

En los diferentes talleres de las comunidades circula un muestrario permanente y rotativo de ampliaciones fotográficas, muestras de tejidos antiguos y dibujos a escala de los motivos. Estos "modelos" no han conducido a "copias" sino a producciones muy creativas y originales que, sin embargo, conservan la tradición textil Jalq'a.



**Foto 6.** *Jalq'a: Modelo de tejido antiguo que se entrega a las tejedoras, como parte del Programa Textil para recuperar la calidad y la creatividad en el diseño.*

### ***Producción***

A partir de la necesidad de recuperar la tradición textil Jalq'a, se empieza un proceso de comunicación a través de la toma de contacto y el diálogo abierto con las organizaciones sindicales y provinciales, estableciendo así relaciones con las comunidades campesinas.

En este diálogo, se conversa y reflexiona acerca de aspectos socioculturales de la vida y la cultura Jalq'a. El propósito del proyecto es rescatar esa tradición. Las comunidades, autoridades y tejedoras aceptan la propuesta y el reto que significa "volver a tejer como antes" y llevar adelante el proyecto en forma compartida.

En consecuencia, se empieza a definir la organización y un programa de producción. Para lo cual se realizan reuniones y asambleas generales, con el propósito de seleccionar juntamente con el sindicato y las instancias comunales las tareas para la ejecución, supervisión y evaluación de las actividades.

Una de las tareas principales de la producción es el acopio de la materia prima y otros insumos (anilinas, mordientes, etc). Esta tarea es llevada a cabo por el equipo de ASUR y por las distintas directivas de los talleres. El objetivo de esta participación es que las directivas conozcan el mercado de la lana, sus precios, operaciones de compra, valores de transporte, gastos de viaje, estadía y otros.

Lo destacable dentro del proceso de producción, según la información recogida, es que desde la instalación del proyecto nunca se tejió mejor que hoy. La calidad y la estética de los "axsus" han sobrepasado las expectativas del mismo proyecto:

"Las tejedoras de muchas comunidades conversan entre sí, observan el trabajo de otras, intercambian opiniones, y hay un manejo de los problemas del tejido que supone procesos de conciencia sobre la expresión textil de una cultura" (aun cuando ninguna tejedora podría formularlo así).

La cantidad de piezas producidas por los talleres, desde octubre de 1989 (inicio del proyecto) hasta el 31 de diciembre de 1990, refleja, de alguna manera, el nivel de producción alcanzado por el Programa Textil: 1019 piezas. De este total, según los informes, el 70% son tejidos de buena calidad y el 30% restante de calidad regular.

El problema de la producción, en todos los talleres y en la región en general, es la falta de materia prima en la cantidad y calidad que los tejidos requieren. Por otra parte, la tarea de hilar y teñir artesanalmente recae en las mismas mujeres tejedoras. Es una tarea agotadora, lenta y poco creativa, y además no se logra la calidad y la cantidad de hilo teñido necesarias para una producción permanente.

La Empresa Comunal de Iru Pampa surge entonces como una respuesta alternativa a esta demanda, con la cual se espera abastecer de hilo fino teñido a toda la región (Jalq'a, Llameros y Tarabucos).

### ***Comercialización***

El proyecto ha creado y fortalecido un sistema muy eficiente de comercialización, orientado hacia los mercados regional, nacional e internacional. Para esto cuenta con una sala de exposición y ventas, ubicada en la ciudad de Sucre. En este local se encuentra la oficina central coordinadora de todos los talleres de producción y un centro de acopio y distribución de materias primas. Además, esta infraestructura es aprovechada para realizar exposiciones culturales de las comunidades vinculadas con el proyecto.

ASUR obtuvo este local en la Casa de la Capellanía en Sucre, mediante un convenio con el Proyecto Chuquisaca Norte (mayo de 1989).

La administración del local está a cargo del personal especializado de ASUR y es completamente independiente del resto del movimiento de la oficina. El equipo de terreno cumple las funciones de rendir cuentas y dar informes a las directivas de los talleres periódicamente, o cuando sea necesario.

Un aspecto que cabe recalcar es la presencia permanente, en Sucre, de un representante de cada uno de los talleres con jornal pagado. La Asamblea de Talleres organiza este trabajo por turnos semanales, con el fin de que los representantes aprendan a comprar materia prima, vender los "axsus", llevar cuentas en los bancos y realizar los depósitos y otras actividades complementarias del proceso de comercialización.

Todo el proceso de comercialización se mueve sobre la base de un fondo rotatorio que sirve para pagar directamente a cada tejedora, sin que tenga que esperar hasta que su tejido sea vendido para disponer de su dinero. El valor de cada prenda es decidido por las responsables de ventas (conocedoras del arte textil), juntamente con las dueñas de los tejidos, después de un análisis de la calidad y la estética.

El costo de un tejido incluye: mano de obra (considerado el valor principal), materia prima y materiales (lana, tintes, mordientes, y otros), transporte y limpieza de la prenda, montaje del tejido (los "axsus" van montados sobre un fondo de tela de lana sostenida por dos piezas de

madera, de modo que se pueda enrollar), una cantidad fija para caja chica del taller de origen de la tejedora y, por último, algunos fondos para cubrir en parte gastos de promoción de ventas.

Con respecto a las decisiones que hay que tomar para la producción, la comercialización y las exposiciones itinerantes, los responsables de ASUR y del sector de producción, junto con todos los miembros de todos los comités directivos de los talleres, se reúnen periódicamente en la ciudad de Sucre para analizar la marcha del proyecto.

De conformidad con lo expresado por los responsables, en la actualidad la comercialización está subvencionada, el precio de venta del tejido no cubre los gastos de personal, de comercialización, de administración, de promoción y otros. Esto se admite momentáneamente con el propósito de no disminuir excesivamente los ingresos de las tejedoras, quienes no recibirían valores remunerativos y estimulantes por su creación textil. Estos gastos sólo podrán ser cubiertos cuando aumente la producción y se generalice el nivel de calidad que ya han alcanzado muchos de los tejidos.

## **Empresa comunal de Iru Pampa**

### *Caracterización general*

Como resultado del proceso, surge el proyecto de la Empresa Comunal Iru Pampa que cristaliza como un programa complementario destinado a fortalecer la experiencia textil descrita anteriormente.

La necesidad de contar con hilo fino teñido para abastecer la demanda del Programa Textil Jalq'a, dio impulso a todo un proceso de organización, en distintas fases del Proyecto de la Empresa Comunal de Iru Pampa, desde el nacimiento de la idea hasta su consolidación.

Hay una serie de antecedentes de la implementación del proyecto que se caracterizan por procesos intensos de diálogo, reflexión y análisis entre las directivas de los talleres, particularmente con los comunarios de Iru Pampa y los responsables de ASUR, a partir de los cuales se van

definiendo y clarificando los propósitos y los objetivos. Por otra parte, se analizan aspectos referentes a la estructura orgánica y funcional, la construcción y el equipamiento de las instalaciones, la puesta en marcha y la administración de la empresa.

La Empresa Comunal de Iru Pampa pretende ampliar una fuente de ingresos económicos para los comunarios, incorporando mano de obra masculina y femenina que no se dedica al tejido de los "axsus". "El funcionamiento de la hilandería y la tintorería —y por tanto, de la Empresa Comunal de Iru Pampa— es una medida decisiva para llevar el Programa Textil Jalq'a a un nivel superior de actividad y, por tanto, de impacto económico en la región".

Los objetivos principales de la empresa son:

- Suministrar hilo fino, teñido en las gamas necesarias, a todos los talleres del programa y a otros proyectos textiles, incluso urbanos.
- Generar recursos complementarios en el área rural.
- Desarrollar la capacidad de autogestión de las comunidades.
- Capacitar a los comunarios en el manejo técnico de las instalaciones de la tintorería y la hilandería (calderos, garrafas, agua caliente, duchas, lavaderos, tarjetas, máquinas hiladoras, cardadoras, balanzas eléctricas y mecánicas, motor de Diesel, instalaciones eléctricas, etc.), así como en el manejo administrativo de toda la empresa.
- Enfrentar progresivamente a las comunidades con el mercado, a través de la comercialización de hilo, textiles y sombreros.
- Fomentar la salud y la higiene comunitarias mediante la instalación de duchas de agua caliente.

En la actualidad, se está en vías de conseguir financiamiento para un proyecto de salud, con una concepción nueva acerca de lo que debería ser el sistema de salubridad rural.

Orientado por los objetivos mencionados, el proyecto ha creado y fortalecido una infraestructura física, debidamente equipada, para sus distintos componentes; y una estructura orgánica y funcional que administra y controla todo el proceso de producción y comercialización.

La construcción y la puesta en marcha del taller de hilandería y del taller de tintorería constituyen lo que se podría llamar una primera fase. Actualmente se van implementando otros programas complementarios: un taller de sombreros que utiliza los desechos de la lana no hilada; un molino electromecánico para granos; la construcción de la casa de máquinas y de un taller central para las reuniones de los comunarios, en donde se realizarán cursillos, sesiones cultural-recreativas, reuniones sindicales; la instalación de fuentes de energía eléctrica y de energía solar que serán aprovechadas para duchas de agua caliente y lavanderías.



*Foto 7. Jalq'a: Vista del taller de sombreros y molino electromecánico.*

Esta infraestructura física está compuesta por las siguientes unidades de producción (Foto 7):

- Una hilandería electromecánica que cuenta con 20 máquinas hiladoras de diseño local, para una producción inicial de 2000 Kg. de hilo fino de lana de oveja y alpaca. Las máquinas y los muebles han sido fabricados con el apoyo de técnicos, asistidos por los comunarios y dirigidos por los ingenieros del proyecto.

- Una tintorería, dotada de agua caliente gracias a la instalación de un sistema de energía solar, cuya capacidad inicial es de 100 Kg de lana por operación. Se utilizan técnicas modernas y semindustriales de teñido (Foto 8).



*Foto 8. Jalq'a: Vista parcial de la tintorería.*

- Una casa de máquinas, donde se ha instalado el generador de diesel, que cuenta con un recinto para el motor y un depósito para el combustible.
- Un pequeño taller mecánico destinado al mantenimiento de los equipos y maquinaria del proyecto, así como también al aprendizaje de los comunarios.
- Además de estas unidades de producción, existe un servicio de duchas calientes para los comunarios y próximamente se pondrán en funcionamiento lavaderos de ropa.
- Una pulpería comunal orientada al abastecimiento de artículos de consumo básico a los comunarios.
- Un local para taller de comunicación, cuya función principal consiste en facilitar la participación de las bases.

Para complementar esta infraestructura, se están construyendo las siguientes instalaciones:

- Un taller para la fabricación de sombreros campesinos, propios de los grupos étnicos regionales, que permite aprovechar los residuos de lana de los tejidos.
- Una microcentral hidroeléctrica para facilitar el trabajo de la hilandería y la tintorería y reducir los actuales costos de producción. Se está ejecutando la primera fase del proyecto.
- Un molino electromecánico que estará al servicio de las comunidades del área.

Se halla en estudio la instalación de una radio de banda civil para mejorar la comunicación intercomunal en la región.

Los beneficiarios directos de la Empresa Comunal de Iru Pampa son, principalmente, los irupampeños, quienes se ven favorecidos con opciones de trabajo y ganancias complementarias por el hilado y teñido, sin mencionar el pago de jornales a los encargados y responsables de las diferentes actividades de la empresa. Estos beneficiarios responsables de Iru Pampa son 78 familias; esto es en total unas 550 personas.

Son beneficiarios también las tejedoras de las distintas comunidades, quienes ya no perderán el tiempo en hilar y teñir el hilo manualmente.

Además el hilo será de mejor calidad, lo que permitirá disminuir el costo de producción de los tejidos, beneficiando a unas 2000 personas, si se considera a las familias de las tejedoras del Programa Textil y de los otros proyectos de la región.

Por otra parte, deben tomarse en cuenta los beneficios que alcanzarán a toda la población del Cantón de Maragua (unas 3000 personas) y a la de las otras comunidades de distintos cantones que, al no poseer molinos eléctricos ni otros servicios, seguramente acudirán a Iru Pampa. Según cálculos aproximados y muy conservadores de ASUR "unas 5000 personas se beneficiarán con el proyecto, teniendo en cuenta que los cálculos de beneficio se realizan considerando el hecho de que de cada usuario dependen, en promedio, seis personas".

### *Organización*

El proyecto, para su funcionamiento, ha previsto una serie de condiciones tendientes a lograr la autogestión de la Empresa Comunal de Iru Pampa, de manera que sean los propios comunarios quienes, paulatinamente, encaren en forma autónoma todos los aspectos técnicos, de gestión y de administración.

Cada una de las instancias de la estructura organizativa, excluyendo la de asesoramiento, está compuesta en su totalidad por representantes de la comunidad, elegidos sobre la base de prácticas y criterios propios de la organización social Jalq'a.

En cada componente del sistema productivo se han ido incorporando, progresivamente, las lógicas de trabajo y de organización propias de las comunidades campesinas. Del mismo modo, se han ido creando mecanismos para la toma de decisiones. Con estas bases se ha estructurado una organización que permite la participación de la comunidad en todas las instancias definidas.

De esta manera, se trata de implementar una empresa comunal que integre, en una administración común, a todos sus componentes.

La Empresa Comunal de Iru Pampa cuenta con una directiva constituida por un Comité Central y cinco subcomités, cuyos miembros son elegidos o renovados parcialmente. La Directiva y los subcomités llevan nombres quechuas y son los siguientes:

- El **Jatun Comité**, o **Comité Mayor**, cuya función principal es encargarse de la administración general y proponer a la asamblea de base las inversiones, ahorro, adquisiciones y otros. Está conformado por diez personas: un presidente, un administrador general, un representante del sindicato, dos representantes de las bases, y el director de cada subcomité.
- Los **Juch'uy Comités**, que alcanzan un total de cinco comités, tienen a su cargo la administración de cada una de las unidades de producción de la empresa, es decir, la hilandería, la tintorería, la lavandería, el servicio de duchas y el taller de tejidos. Cada uno de los subcomités está conformado por cinco miembros, uno de los cuales pertenece al Jatun Comité. Estos comités dan cuenta periódicamente de todas sus gestiones al Jatun Comité.

Tanto el Jatun como los Juch'uy Comités informan y dan cuenta de sus actividades, de los problemas y de las decisiones que se toman a la Asamblea Comunal.

Las principales funciones del Jatun Comité son:

- Planificar, organizar, coordinar, ejecutar y controlar todas las tareas necesarias para el desarrollo y funcionamiento de la empresa.
- Informar sobre el funcionamiento administrativo y económico a la Asamblea Comunal.
- Pagar los jornales a las personas que participan en los procesos de producción y comercialización.
- Cancelar por la compra de los "axsus" a las tejedoras, de acuerdo con las listas y precios que fija el Juchuy Comité de Tejidos.
- Adquirir los bienes y materias primas que requiere cada unidad de la empresa comunal.
- Comercializar y canalizar la comercialización de los productos de la empresa comunal.
- Elaborar los planes de producción: volúmenes, ritmos, calendarios, turnos, y otros.

Cada Juch'uy Comité es responsable directo por el funcionamiento de una de las unidades productivas de la empresa. Sus funciones principales son:

- Organizar los turnos de trabajo para la producción y la comercialización.
- Llevar los registros de almacén, de materias primas y de productos terminados.
- Supervisar la producción.
- Llevar el control de materias primas.
- Coordinar entre sí las diversas tareas de la producción.

Por otra parte, las directivas han empezado a manejar un pequeño fondo llamado "caja del taller", proveniente del porcentaje que se destina de la venta de "axsus" de alta calidad.

Inicialmente se pensó en una Asamblea Comunal como la instancia máxima de la organización, pero en la experiencia se ha visto que esta modalidad no resulta operativa, debido al excesivo número de personas que la conforman. Resulta poco práctica cuando se trata de tomar decisiones algo complejas, como en el caso de inversiones y otras. Por lo tanto se ha conformado un Consejo de Bases, al que cada familia envía un representante para que delibere y tome decisiones. De esta manera, cada familia puede analizar las informaciones proporcionadas por su representante y hacer llegar sus opiniones a través de él.

Esta estructura organizacional es de carácter experimental y está operando desde hace poco tiempo; por lo tanto, está sujeta a modificaciones que la misma práctica irá imponiendo. Hasta el momento la elección de cada uno de los miembros, a partir de la decisión de la propia comunidad, ha sido acertada y los cargos se han desempeñado con responsabilidad y una "pasión" por aprender y capacitarse que resulta sorprendente.

Se espera que la Empresa Comunal de Iru Pampa llegue a ser un modelo de empresa comunal indígena, jurídicamente constituido. No existe, sin embargo, la seguridad de que los talleres puedan incorporarse

a este modelo. Quizás les convenga adoptar una estructura organizativa alternativa.

### *Producción y comercialización*

La producción y la comercialización en la Empresa Comunal de Iru Pampa siguen el mismo proceso iniciado en el Programa Textil Jalq'a, ya que ambos emprendimientos son complementarios.

Sin embargo, como en la actualidad la implementación de la Empresa Comunal está prácticamente en sus inicios, no se puede decir que los procesos de producción y comercialización estén en marcha; más bien, se trata de una etapa de organización y capacitación en el trabajo mismo. Tal es el caso de la hilandería y el taller de tintorería que se encuentran en una primera fase de capacitación técnica y administrativa para, posteriormente, salir al mercado con una producción que pueda competir con los precios y la calidad que el mercado del hilo impone en la región y en las zonas urbanas.

Para facilitar las tareas de producción y promover la capacitación en el manejo administrativo de la Empresa Comunal, se ha creado un fondo rotatorio de apoyo inicial, destinado a cubrir todos los gastos operativos que implica la puesta en marcha de las unidades productivas ya instaladas.

Este fondo es administrado por los mismos campesinos y sirve para comprar materia prima (lana de alpaca y de oveja) y facilitar la capacitación de las señoras hiladoras en el logro de una buena calidad del hilo; se lo utiliza además para el pago de los jornales de algunos trabajadores contratados a tiempo completo y para la cancelación del trabajo de las hilanderas.

Actualmente, el proyecto se encuentra en la fase de ajuste de costos de producción, mientras los comunarios van aprendiendo a efectuar el control de calidad del hilado y el teñido y a registrar y controlar cada una de las actividades de la producción.

El mercado del hilo está asegurado no sólo en todos los "Talleres de Tejido" del Programa Textil Jalq'a sino también en los mercados de la región, donde además de los Jalq'a existen otros grupos étnicos, cuya

tradición textil es también significativa, como los Tarabucos y los Llameros. Por otra parte, existe la posibilidad, a mediano plazo, de ampliar la comercialización hacia mercados urbanos. En general, la demanda de hilo fino teñido de alpaca es elevada en un país andino como Bolivia.

## **Capacitación en la organización de pequeños productores**

### **Descripción del proceso**

#### ***Caracterización general***

Para entender y resaltar el proceso de capacitación, en el Programa Textil Jalq'a y en la Empresa Comunal de Iru Pampa, es preciso no aislarlo del proceso mismo de organización, producción y comercialización de ambas experiencias.

La capacitación integral para el trabajo, la administración y el control de todo el aparato productivo y el fortalecimiento de la capacidad técnica artesanal de los productores no ha sido impuesta en "paquetes elaborados desde afuera" sin participación de los sujetos interesados. Por el contrario, el proceso de capacitación del Programa Textil Jalq'a y de la Empresa Comunal de Iru Pampa responde a las necesidades identificadas por los propios comunarios y está encaminado a lograr la autogestión de la experiencia a largo plazo.

Con este propósito, la capacitación se inició con situaciones vivenciales y prácticas de trabajo, orientadas a lograr que los comunarios comprendieran la globalidad de lo que significaba la organización y el funcionamiento, tanto del Programa Textil como de la Empresa Comunal.

Los comunarios aprenden en la medida en que realizan actividades y tareas cotidianas de trabajo, como la compra de insumos y materias primas; la recolección de tejidos y fijación de precios; el manejo administrativo para la venta de los tejidos; el control de calidad de los productos; el mantenimiento de equipos e instalaciones; la fabricación de

muebles para las unidades productivas; el registro, control y administración de las instancias productivas; y la toma de decisiones técnicas, operativas y financieras.

Estas actividades de aprendizaje, a partir de la misma práctica, son complementadas con cursos-talleres y la presencia permanente de un profesor que refuerza el aprendizaje por medio de un programa básico de educación de adultos.

Sólo a partir de estas vivencias de capacitación se han generado, paso a paso, situaciones de participación y manejo compartido de la experiencia productiva, en la perspectiva autogestionaria de la comunidad. Por otra parte, en este proceso se identificaron carencias y se potenciaron habilidades de los comunarios, que hicieron sentir y recibir la capacitación como una necesidad y una respuesta.

### **Capacitación en el Programa Textil Jalq'a**

El inicio de la capacitación técnica partió de la necesidad de devolver a los tejidos actuales la plasticidad propia de la estética Jalq'a, a través de un proceso intenso de revalorización cultural y de capacitación técnica artesanal.

El proceso para producir un tejido de buena calidad ha requerido de una serie de momentos de capacitación, que se han realizado a partir de un cuestionamiento importante formulado en el proyecto: "¿qué sentido puede tener enseñar a tejer textiles tradicionales a mujeres que saben hacerlo y que son maestras en el oficio?"

En este sentido, los momentos de capacitación no se han dirigido a "enseñar" sino principalmente a recuperar la "calidad" del textil tradicional que, por las razones explicadas anteriormente, estuvieron a punto de desaparecer. Por lo tanto, los objetivos de la capacitación se orientaron a reencontrar una tradición de calidad técnica y creativa, en la medida de lo posible, en función de una serie de referencias a la cultura andina y a la identidad Jalq'a. Aunque este último aspecto no ha sido encarado aún en profundidad —es decir, no se ha dado de una manera sostenida y sistemática una concientización sobre los significados figurativos, los colores y las formas—, debido a las necesidades prioritarias del momento actual: elevar la calidad y la estética de la producción.

Se advierte, en esta etapa, la necesidad de conocer y comprender algunos mecanismos y sistemas de registro y control que faciliten la administración de cada taller. Con tal fin, se planificaron y realizaron cursos de capacitación en administración para todos las directivas de los talleres.

Estos cursos estuvieron a cargo del Fondo de Fomento de Iniciativas Económicas (FIE) que, a partir de un diagnóstico participativo en el terreno, elaboró los contenidos temáticos y metodológicos pertinentes a la realidad sociocultural y a las necesidades de registro y de control de cada uno de los talleres. En el caso de la comunidad de Iru Pampa, los contenidos del curso abarcaron temas de administración y contabilidad para las instancias productivas de la empresa.

Estos contenidos estaban dirigidos a introducir, en los talleres y en la empresa, algunos instrumentos de registro que se consideraban indispensables, como las tarjetas de existencia, los recibos, las tarjetas de entradas y salidas, los convenios de trabajo con las tejedoras, otros. Sin embargo, pese al empeño de capacitadores y comunarios, estos materiales no fueron aplicados en su totalidad, por distintas razones: no existía en ese momento una necesidad real de utilizarlos, los comunarios no conocían la forma ni los contenidos de los materiales y además tenían limitaciones en el manejo de la lecto-escritura y el cálculo.

El proceso de comercialización de los tejidos representa otra instancia de capacitación para las tejedoras y para las directivas de los talleres. Cuando las tejedoras llevan sus tejidos a la tienda instalada en Sucre, los analizan minuciosamente junto con los responsables. Si es necesario mejorar la calidad de sus productos, las tejedoras se van a la sala de Exposición Permanente para identificar las diferencias entre sus tejidos y las piezas allí expuestas.

Asimismo, las directivas de los talleres, en constante rotación de funciones, van a la tienda para interiorizarse de todos los aspectos que conforman la compra y la venta de los tejidos, su registro, control y otras tareas pertinentes.

Otro aspecto muy importante, del cual ha dependido el éxito de la comercialización, es el control de calidad de los tejidos. Esta responsabilidad recae en el equipo de terreno y principalmente en las directivas de los talleres. Para esto, se ha realizado una serie de cursillos y actividades, a cargo de personal especializado del proyecto. Sin embargo,

la capacitación de las directivas en el control de calidad ha sido más eficaz en las visitas domiciliarias a cada una de las tejedoras. Durante estas visitas, las directivas ven en la práctica las exigencias de calidad del producto: tamaño de la pieza, finura del hilado, calidad del tejido, riqueza en la mezcla de motivos tradicionales y calidad del desorden, que es un valor propio de los tejidos Jalq'a.

En la anterior descripción, se han destacado los aspectos más relevantes de los procesos de organización para la producción y la comercialización, dentro del Programa Textil. Sin embargo, es importante reiterar que la riqueza de la capacitación está dada en cada uno de los momentos de intercambio de información, de análisis y de aplicación en el proceso mismo del programa textil.

### **Capacitación en la Empresa Comunal de Iru Pampa**

Cuando se dio inicio a la construcción y equipamiento de los talleres de la hilandería, la tintorería y las otras instalaciones de la Empresa Comunal de Iru Pampa, los dirigentes y los campesinos de base se vieron envueltos en un proceso de organización y de capacitación que transformó su rutina cotidiana. Así empezó para ellos un proceso de capacitación multidireccional: había que construir de acuerdo con planos e indicaciones técnicas de los ingenieros, registrar la entrada y salida de los materiales, organizar turnos de trabajo y muchas otras actividades.

Todas estas actividades producían una serie de nuevos conocimientos e informaciones que imponían a los comunarios la necesidad de establecer registros, para lo cual era imprescindible saber leer y escribir. Surge, en esta primera etapa, la necesidad de crear tarjetas de existencia y de control, y se ponen en evidencia los vacíos existentes en educación básica: ¿Cómo anotar la cantidad de madera que se está recibiendo? ¿Qué es y cómo funciona el sistema métrico decimal? ¿Cómo se anotan los centavos? ¿Cómo calcular la cantidad de clavos por kilo? ¿Cómo anotar la cantidad de Diesel que se usa? ¿Cómo utilizar una máquina de calcular?.

Es en este momento cuando se plasman en la práctica muchos de los contenidos temáticos de administración y contabilidad dictados por el FIE. El equipo de terreno y los responsables de la comunidad se abocan a la tarea de diseñar sistemas de registro y control de materiales y equipos.

En esta fase, ASUR contrata los servicios de un profesor egresado de la Escuela Normal para que apoye, de manera permanente, la educación de adultos. Cuando hace su ingreso en la comunidad, él mismo no tenía una idea clara de como empezar el trabajo (Entrevista al profesor de ASUR en Iru Pampa):

"Cuando llegué se organizaban sesiones de trabajo en las noches, al principio asistían sólo ocho alumnos, yo no hablaba el quechua y ellos muy poco español; todos los temas que yo preparaba no funcionaban, se producían interminables y angustiosos silencios, y un cruce de miradas llenas de interrogación".

Después de unos días de adaptación al contexto, el profesor se dedicó de lleno a la tarea de reforzar todas las actividades de registro y de control que se estaban llevando a cabo en esos momentos. De esta manera

"empecé a comprender cuál era mi papel y a determinar los temas que tendría que preparar para las sesiones de la noche: cómo manejar los sistemas de medidas, cómo sacar porcentajes, la suma, la resta, la multiplicación, la división, qué es el interés, y los mismos comunarios me pidieron que les enseñara a hablar y escribir el castellano" (Entrevista al profesor de ASUR en Iru Pampa).

A partir de ese momento se empiezan a planificar y a desarrollar cursos de aritmética elemental y de lecto-escritura en castellano. Estos cursos todavía tropiezan con grandes dificultades, debido a la falta de material didáctico adecuado a la realidad rural de una población fundamentalmente quechua-hablante, por lo que aún sigue en pie la alternativa de una educación bilingüe intercultural.

De todas maneras, la experiencia de apoyar la capacitación técnica y administrativa con cursos coordinados de educación básica ha demostrado ser muy positiva. Lo pone en evidencia la propia realidad: se han terminado de construir todas las instalaciones, muchas están completamente equipadas y funcionando como el taller de hilandería, la tintorería, la casa de máquinas y el local de reuniones. Pese a las largas jornadas de trabajo que los comunarios tienen en el día, incluidas las tareas de agricultura para su subsistencia, sacrifican sus horas de descanso en las noches para asistir a los cursos que dicta el profesor. En la actualidad, asisten como mínimo 20 ó 30 alumnos cada noche.

Con el fin de permitir que la empresa avance hacia la autogestión, se ha puesto especial énfasis para que los campesinos comprendan el funcionamiento de todas las máquinas, las manejen y sean ellos mismos los que se encarguen del mantenimiento.

La instalación de las distintas máquinas ha hecho que los campesinos aprendan a manejar, como expertos, todos los instrumentos de producción: máquinas hiladoras, escarmenadoras, grupo electrógeno, motobomba, balanzas de precisión, ingredientes químicos y muchos otros. Esto se ha conseguido a través de prácticas organizadas de manejo y mantenimiento.

Este aprendizaje, en el trabajo y en la práctica, se ha dado también a través de cursos intensivos para los comunarios, en instituciones especializadas de educación técnica (mecánica, electricidad, y otros). Sin embargo, pese a todos los esfuerzos realizados en este sentido y a la voluntad de aprender que tienen los campesinos, esta modalidad no dio los resultados esperados, ya que los métodos educativos no se ajustaban a las características socio-educativas y a las necesidades prácticas del grupo.

La experiencia motivó al equipo de trabajo de ASUR a buscar otras alternativas para lograr una capacitación que se ajustara a las características socio-educativas de los "aprendices", una alternativa que no les hiciera perder la confianza en sí mismos y la voluntad de aprender. Para lo cual se acordó con el mecánico que prestaba servicios en ASUR una propuesta beneficiosa para todos: dos campesinos trabajarían en el taller en calidad de ayudantes, el mecánico les pagaría la mitad del salario y ASUR el resto. De esta manera, el mecánico contaba con dos ayudantes a tiempo completo por medio jornal y los campesinos tenían la oportunidad de aprender y de practicar.

Por otro lado, se ha realizado también una serie de cursos de capacitación para las hilanderas: cursos de teñido, de sombrerería y otros.

Las directivas del Jatun Comité y los Juch'uy Comité, con el apoyo y asesoramiento permanente del equipo de terreno de ASUR, promovieron un proceso intenso y sostenido de capacitación administrativa y de gestión en las unidades productivas de la empresa comunal.

Como se hace necesario asumir las responsabilidades de registrar y controlar cada una de las actividades de las unidades en funcionamiento,

se transmiten paulatinamente instrumentos de control que van siendo convalidados, reforzados o recreados en la práctica.

ASUR asume, en el nivel de asesoría, la elaboración de la propuesta de un modelo de funcionamiento, en el cual estructura los diferentes componentes en términos empresariales. Esto hace posible identificar los aspectos organizativos y de funcionamiento, aparte de los instrumentos administrativos y contables necesarios para el manejo y control de la empresa. Con la implantación de este modelo, se pretende crear las condiciones para una participación que se encamine hacia la autogestión.

Este modelo es analizado y discutido en eventos periódicos de capacitación, con el objetivo de que las instancias directivas visualicen la globalidad de lo que significa la instalación y funcionamiento de una empresa de la magnitud de Iru Pampa. De esta manera, todos los contenidos propuestos en el modelo son discutidos y convalidados en la medida en que van surgiendo necesidades.

En el proceso, las directivas van definiendo las funciones, los niveles de autoridad y las responsabilidades, a partir de las cuales cada uno de los comunarios asume sus tareas de manera comprometida y responsable. Si bien el modelo plantea una serie de sugerencias acerca de tareas y actividades para evitar la superposición de funciones, la comunidad define una distribución de responsabilidades de acuerdo con la forma de pensar de los Jalq'a: todos los miembros de la directiva, empezando por el presidente, realizan todas las tareas necesarias, desempeñando en turnos rotativos todos los otros cargos. Así todos aprenden y se da un mejor control.

### **Análisis del proceso de capacitación**

La experiencia de capacitación se ha desarrollado en función del rescate de técnicas y conocimientos ancestrales del arte textil Jalq'a. Este propósito, expresado como objetivo del proyecto, ha generado otros objetivos operacionales, no menos importantes, que complementaron el desarrollo del proceso educativo para la autogestión. Es probable que aparezcan nuevos objetivos en el transcurso de la implementación del proyecto.

### ***Elementos conceptuales***

La situación descrita en los capítulos anteriores, referida al contexto de los Jalq'a, representa la realidad de las poblaciones autóctonas andinas; realidad que posee además, en este caso, un carácter especial que tiene que ver con la cultura. Es muy importante considerar este aspecto, porque a partir de la comprensión de la identidad cultural de los Jalq'a se desarrolla la experiencia de la Empresa Comunal Iru Pampa y el análisis evaluativo del proceso de capacitación no podrá, en ningún momento, apartarse de este universo cultural sin correr graves riesgos para el normal desarrollo del proyecto. Esta es la primera apreciación importante.

Generalmente, la capacitación es entendida como la forma de mejorar la capacidad productiva de los agricultores y, por eso, se inscribe en un proceso de transmisión de conocimientos (métodos, técnicas y destrezas), del que pueden resaltarse algunos aspectos ya tradicionales como contenidos adaptados, cursos organizados para ciclos completos de producción, realización de trabajos prácticos, conferencias didácticas, grupos de discusión, y otros. Es decir, casi una estrategia para transmitir y mejorar destrezas.

Para efectos del presente análisis, la capacitación se considera parte de un proceso más amplio. Se hace referencia a la educación, fundamentalmente como un acto de creación colectiva, en el que la producción de conocimientos se da en la relación horizontal experiencia-aprendizaje y no en la relación vertical enseñanza-aprendizaje, tan utilizada cotidianamente. Una educación basada en el diálogo para profundizar el conocimiento de la realidad y actuar mejor en ella. Además, porque se supone que en comunidades indígenas como las del área Jalq'a, de fuerte vigencia cultural, la educación siempre estuvo presente como un hecho natural, informal o no formal si se prefiere, para la vida, en la vida y para el trabajo, nunca circunscrita sólo al ámbito escolar (por el contrario, una educación normalmente sin escuela).

Debe entenderse también que la autogestión podría tener en la cosmovisión campesina Jalq'a un significado diferente. Eso podrá ser apreciado mejor por los responsables del proyecto durante su desarrollo.

Por lo pronto, no se deben esperar resultados que correspondan a "parámetros occidentales" de empresas autogestionarias. Los propios directivos del proyecto reconocen que no tienen ninguna seguridad sobre si esta experiencia desarrollada en Iru Pampa, con pretensiones autogestionarias, dentro de una cultura diferente, podrá servir como

modelo para las otras comunidades o si éstas crearán formas propias de gestión empresarial.

Tal vez cabe mencionar que la autogestión no es sólo producto de un proceso de capacitación y ni siquiera de una experiencia mayor, relativamente larga. Por el contrario, es más bien consecuencia de una práctica permanente en una sociedad que permita el ejercicio autogestionario en cada uno de los momentos de la vida comunitaria. No entenderlo así sería como pretender enseñar la democracia a través de un curso de capacitación, cuando ella requiere de la vivencia cotidiana y forma parte de una práctica permanente en la cultura de los pueblos.

Finalmente, se necesita también establecer la correlación existente entre autogestión, participación y organización como conceptos totalmente interdependientes. Aquí nuevamente se destaca la fuerza de los valores culturales que contextúan la experiencia y el presente análisis. Probablemente tanto la participación como también la organización tengan mayor significado y otra práctica en el ámbito Jalq'a por su espíritu comunitario y solidario. Entonces, el análisis no se realizará a partir de contenidos conceptuales clásicos u ortodoxos, sino más bien procurando comprender la intencionalidad de los responsables del proyecto y, ante todo, la conducta de los comunarios dentro del proceso de la experiencia, buscando pistas que tal vez podrán ser profundizadas por los antropólogos.

### *Evaluación de la experiencia*

La capacitación, entendida como proceso de capacitación autogestionaria, ha sido analizada a partir de las siguientes categorías:

- **Áreas de capacitación**, a las que se dirigió el proceso.
- **Metodología**, como análisis de los métodos y técnicas junto con la relación capacitador-comunarios.
- **Visión comunitaria**, para analizar las relaciones sociales en las acciones educativas.
- **Participación**, en el amplio sentido del término, que significa la presencia de los comunarios en todo el proceso educativo y, aún más, su presencia en el proyecto.

- **Solidaridad**, como síntesis del enfoque comunitario y la participación para la ayuda mutua y la organización.
- **Organización**, como la estructura comunitaria que favorecerá la gestión administrativa.

### *Áreas de capacitación*

El proceso de conformación de la Empresa Comunal de Iru Pampa ha requerido un programa especialmente intenso de capacitación en múltiples direcciones, plasmado en cuatro aspectos interrelacionados entre sí: a) educación básica para adultos; b) capacitación técnica; c) capacitación en gestión administrativa y microempresarial; e) historia y cultura andina y temas de cultura general y actualidad.

Este programa se ha consolidado en la medida en que lo ha requerido la práctica del aparato organizativo y productivo.

Aun cuando el proyecto se caracterizó como típicamente textil, por las razones señaladas en la descripción, el proceso de capacitación comenzó con un encuentro de los responsables del proyecto y la comunidad para tratar sobre el rescate de la riqueza del arte textil de la región y su revalorización. Este fue el punto de partida de un proceso de comunicación que se fue fortaleciendo hasta constituir un elemento fundamental y permanente del proyecto. Para entender mejor esta apreciación, se debe destacar que —desde nuestro punto de vista— "educación" y "comunicación" son términos correlativos porque su acción procura cambios de conducta intencionados.

- La educación básica para adultos fue encarada dentro de los parámetros del sistema educativo, a partir de la contratación de un profesor normalista especializado en el manejo de las técnicas de la educación formal. Con el transcurso del tiempo, el profesor se dio cuenta de que su formación académica y convencional no era útil para enfrentar las necesidades educativas identificadas en la comunidad. El mismo declaró que su formación como educador comunitario comenzó en el momento del primer contacto con la realidad campesina. Una realidad referida a relaciones sociales y económicas que tienen como producto la situación en que los campesinos viven. En esa realidad es más importante comprender el valor de los intercambios de productos y de trabajo antes que otros aspectos que, a nuestro entender, parecerían básicos. Así las matemáticas, por ejemplo, cobran la

primera prioridad por necesidades de trabajo, antes inclusive que la alfabetización.

Es importante destacar la diferencia que el propio profesor encontró entre sus nuevas funciones de promotor-educador y su antigua posición de profesor-instructor. También descubrió la diferencia entre la aplicación de un currículo preestablecido secuencialmente y la necesidad de definir nuevos contenidos curriculares como respuesta a requerimientos identificados en el transcurso del desarrollo del proyecto.

Una primera conclusión es que los profesores egresados del sistema educativo formal necesitan una alta sensibilidad social y una comprensión del mundo cultural para transformarse y encontrar el papel que les toca desempeñar como promotores y dinamizadores de la acción comunitaria. Por otra parte, se requiere que el profesor sea suficientemente creativo como para diseñar colectivamente metodologías coherentes —con principios que se adapten a la realidad— y aplicarlas correctamente.

- La capacitación técnica está dada en función del trabajo textil y las necesidades planteadas por las tareas que éste implica, como el manejo y mantenimiento de maquinarias, el conocimiento técnico del hilado, teñido y tejido, además de otras actividades complementarias tales como la fabricación de sombreros.

La transferencia de información y de conocimientos técnicos relacionados con la producción textil, ya en la primera etapa, extrapoló el ámbito de los tejidos, obligando a encarar otros campos de capacitación que podrían parecer ajenos a la actividad central del proyecto; pero que, sin embargo, están íntimamente relacionados por su carácter de complementarios e interdependientes entre sí.

Una cuestión que puede parecer fuera de la lógica del entendimiento común es la presencia de tecnología aparentemente complicada, en un medio de tecnologías tradicionales consolidadas por usos y costumbres y que no necesariamente significan atraso (recuérdese que en la actualidad existen esfuerzos significativos, en todo el mundo, para rescatar estas tecnologías tradicionales como una forma de descontaminar los procesos de elaboración de productos). En el caso de Iru Pampa, la implementación y el manejo de modernas tecnologías no han significado graves trastornos, como no lo significa en nuestra sociedad occidental el uso de un comprimido cuya fórmula no conocemos ni comprendemos. Está visto que la transferencia de tecnología no es un problema, cuando

el momento y la forma de hacerlo parten de la comprensión de la realidad y de una visión del hombre en su totalidad, valorizando todas sus potencialidades y capacidades. Nadie es menos por pertenecer a otra cultura, solamente es diferente.

La capacitación técnica es vital para cualquier empresa autogestionaria, porque la apropiación de la ciencia y la técnica pueden facilitar enormemente los avances en el proceso productivo y en la comercialización. Cualquier dificultad desaparece cuando se consolida el proceso de apropiación, ya que en ese instante la tecnología es propia y no ajena, queda desmitificada y pasa a formar parte de los "saberes" de la comunidad. En este sentido, todo proceso de capacitación para la autogestión debe necesariamente considerar, además, la posibilidad de requerimientos de capacitación técnica, complementarios de la actividad principal, a medida que van surgiendo.

- La capacitación en gestión administrativa y microempresarial fue impartida inicialmente bajo la óptica convencional, es decir, ofreciendo un curso para la enseñanza de sistemas de registro y control administrativo. Pronto se comprendió que, a pesar del empeño y la voluntad de instructores y comunarios, el aprendizaje no se producía. Posteriormente ese proceso de enseñanza-aprendizaje fue convertido en experiencia-aprendizaje, cuando se hizo necesario utilizar sistemas administrativos en las actividades concretas. Fue en esta oportunidad cuando se reconstruyeron los conocimientos proporcionados por el curso para recrear sistemas apropiados de registro y control. Actualmente puede decirse que todo lo que tienen en este campo, ellos mismos lo construyeron.

La capacitación en gestión administrativa y micro-empresarial debe respetar dos criterios básicos: uno, que debe darse en el proceso mismo de organización de la producción; y otro, que los sistemas deben ser diseñados y elaborados conjuntamente con las personas involucradas en las actividades productivas y no necesariamente responder a modelos preestablecidos.

Un proyecto autogestionario exige enfocar con igual importancia todos sus elementos constitutivos. Así, la capacitación en gestión administrativa resulta también básica y fundamental para la construcción de la empresa.

- Adicionalmente, la capacitación involucró una serie de cursos relacionados con distintos aspectos del quehacer cultural comunitario. Estos eventos, a pesar de ser complementarios, tienen en nuestra percepción singular importancia, dado el carácter del proyecto que quiere impulsar una empresa autogestionaria enraizada en el contexto cultural quechua y, por ende, inusual en su concepción y desarrollo. Estos conocimientos amplían la percepción de la comunidad en sus relaciones con otras comunidades, otras regiones y el mundo. Algunos de sus representantes ya han tenido la oportunidad de viajar a otros países y comparar los conocimientos adquiridos con la realidad.

Parece importante garantizar la coherencia y autenticidad del proyecto con acciones de este tipo que constituyen el hilo conductor de una amalgama entre lo tradicional y lo "moderno", sin perder la identidad cultural.

### *Metodología*

Se partió del principio de que toda capacitación para una empresa autogestionaria no puede prescindir de una metodología basada en el diálogo, la participación, el respeto mutuo para la transmisión de conocimientos ya elaborados y la producción de otros nuevos.

El proceso de capacitación dentro del proyecto está tentando implementar la metodología participativa, aun cuando, como se señaló anteriormente, la participación puede darse de diferente manera. Un indicador de esta situación es el hecho de que todos los involucrados en el proyecto diseñan y ejecutan las actividades de capacitación en función del trabajo mismo.

Como se afirmó en la descripción del proceso de capacitación y de la metodología utilizada, la participación no está totalmente consolidada como práctica. Por el contrario puede decirse que se está en el inicio de un proceso participativo que, en el futuro, podrá normar la vida del proyecto.

Tanto comunarios como responsables del proyecto encuentran en el mismo proceso importantes pautas teóricas para una "antropología de la educación y de la capacitación rural" que podría apuntar a nuevos métodos y técnicas en la capacitación de grupos étnicos de culturas andinas.

### *Visión comunitaria*

El proceso de capacitación para la autogestión es colectivo en su esencia. En el proyecto, esta visión comunitaria ha sido permanentemente retroalimentada por los mismos sujetos que han aportado pautas de convivencia social en los procesos educativos, a partir de la necesidad de generalizar el conocimiento para todos los miembros de la comunidad. Tal es el caso de la rotación en las funciones directivas, técnicas y administrativas que recaen, por decisión de la comunidad, en las personas aparentemente menos indicadas para ejercerlas.

El vivir de forma comunitaria constituye uno de los valores esenciales en las culturas andinas. Este valor está siempre presente en toda su práctica social y económica, en la totalidad de su vida, de modo tal que ignorarlo en cualquier proceso de capacitación es correr el riesgo de hacerlo intrascendente, sin posibilidades de éxito y, lo que es peor, de trabajar en favor de la disgregación.

El proyecto ha sido respetuoso de éste y todos los valores culturales; y los resultados parecen visibles cuando la capacitación se da en todo nivel y con todas las personas, aun con aquellas que aparentemente tienen menos posibilidades y aun cuando ello parezca atrasar el ritmo previsto para la capacitación, en función de determinadas metas establecidas en el proyecto. Esta forma de capacitación colectiva no se da en la generalidad de los proyectos, justamente porque la prisa por cumplir metas y objetivos y lograr resultados inmediatos provoca una angustia natural ante la lentitud de procesos que son comunitarios.

### *Participación*

La participación, en el sentido de presencia permanente en todo el proceso, no se dio desde los primeros momentos. Aún ahora existe cierta reticencia en la discusión abierta de aspectos fundamentales de organización y conducción del proyecto. Las razones explicadas apuntan a una diferente comprensión del concepto y al riesgo que significaría un malentendido en las cuestiones decisorias, las que podrían en un momento dado desvirtuar o distorsionar la orientación del proyecto.

Si se quisiera evaluar la participación de los comunarios como su presencia en todo el proceso de capacitación —y aún más, en el proyecto en su conjunto—, tal vez se podría decir que la participación es parcial y,

siendo parcial, podría concluirse que no existe. Sin embargo, se retrotrae la consideración inicial en el sentido de que los procesos de participación y organización pueden darse en las culturas autóctonas de un modo diferente. Con esta salvedad, una aproximación al grado de participación de los comunarios podría hacerse considerando el aprendizaje de nuevas formas de comunicación y participación en el manejo de la empresa.

Por otra parte, la participación es una práctica que abarca la totalidad del quehacer cotidiano; debe ser parte de la vida y no una actividad puntual dentro de un proceso autogestionario.

### *Solidaridad*

La experiencia en su globalidad muestra una clara tendencia a la solidaridad, que se pone de manifiesto, desde un principio, en el rescate colectivo y la mantención de los valores casi en extinción de un grupo étnico como el de los Jalq'a.

Existen muestras indudables de solidaridad, inclusive con otras comunidades no Jalq'a, con las que se comparten algunos servicios y ámbitos de la empresa, como la exposición permanente de textiles, el local de ventas, la hilandería y la tintorería.

El proceso de capacitación para la autogestión parece no haber descuidado las prácticas solidarias propias de las comunidades campesinas, más bien las han resaltado, comprendiendo que la solidaridad es uno de los pilares importantes de cualquier empresa autogestionaria, uno de los componentes del desarrollo comunitario. Con mayor razón en una empresa con características andinas, como la que se pretende construir en el área Jalq'a, la empresa comunal de Iru Pampa.

### *Organización*

A pesar de que la organización para la empresa autogestionaria sigue las normas establecidas por la estructura sindical vigente en el área rural, se puede percibir en ella la influencia de antiguas organizaciones tradicionales. En efecto, desde nuestro punto de vista, este tipo de organizaciones naturales expresa mejor la lógica de ordenamiento social capaz de sustentar, con mayores probabilidades, organizaciones más complejas y actuales, como es el caso de una empresa autogestionaria.

La capacitación no ha cuestionado en modo alguno la forma de organización de la comunidad, aun cuando ella muestra formas combinadas con prácticas establecidas que pueden haber sido impuestas en coyunturas históricas anteriores, pero que aún permanecen vigentes.

Se debe admitir, por otra parte, que esas organizaciones vigentes no lograron dinamizar las comunidades para que enfrentaran el progresivo deterioro de las condiciones de vida de la población, ni menos aún detener la paulatina pérdida de las capacidades artesanales del grupo en relación con la tradición de la calidad textil, por ejemplo.

Además de la flexibilidad del proyecto, junto al profundo respeto que los responsables dispensan a la cultura de los Jalq'a, puede vislumbrarse la posibilidad de promover modificaciones importantes en la forma de organización para la empresa autogestionaria y también para las comunidades campesinas.

## **Influencia de la capacitación en la organización**

### **Capacidad de autogestión**

La autogestión no sólo se limita a la necesidad de que los proyectos cuenten con un interlocutor campesino organizado que facilite su desarrollo, sino que también se requiere que el propio proceso sea iniciado desde "adentro" hacia "afuera". Consideramos que el desarrollo de la autogestión, en la organización andina, tendría que ser una *"entidad socio-territorial de autogobierno en todos los campos de la actividad"*, y no solamente referida a la administración de una empresa por sus propios trabajadores y socios.

Por otro lado, la autogestión o autonomía de gobierno no se limita a la gestión económica. Necesariamente tiene que abarcar la totalidad de elementos que conforman la organización de pequeños productores. Por eso, este proceso parte de la necesidad de cooperación o autoayuda, base sobre la cual se estructura la organización productiva. En este sentido, la palabra autogestión en su concepto genérico comprende, en cualquier tipo de sociedad, dos aspectos fundamentales: primero, tiene que ser rentable económicamente, de otra manera no se puede hablar de autogestión; segundo, tiene que llegar a un manejo eficiente y eficaz en la toma de decisiones y en la administración.

En el caso de la Empresa Comunal de Iru Pampa, estos dos aspectos dependen, en la primera fase de vida de la empresa, del proceso de capacitación técnica y de gestión administrativa y de la educación básica para adultos; proceso que ha permitido una participación real, responsable y comprometida de los campesinos, porque se ha dado a partir de la misma práctica en el trabajo. De esta manera, los campesinos no solamente han "aprendido a registrar y a controlar" sino principalmente a tomar decisiones y manejar la conducción de la empresa en su totalidad, desde su inicio hasta el momento actual, con el apoyo y asesoramiento permanente del equipo de ASUR.

### **Capacitación como apoyo al proceso de autogestión**

Todos los aspectos jurídicos (estatutos, reglamentos y otros) y los problemas de avance o retroceso de la empresa han sido sometidos a un minucioso análisis y discusión por parte de los directivos comunales (Jatun y Juch'uy Comités) y a través de ellos con la Asamblea Comunal y con la Confederación de Campesinos. Se puede afirmar que, al menos en Iru Pampa, no hay uno solo de los pobladores, incluso mujeres y jóvenes, que no conozca los detalles de la conformación e implementación de la empresa.

La capacitación en gestión administrativa, impartida a partir de las propias necesidades de la producción, ha facilitado la comprensión global, de lo que significa constituir una empresa comunal.

Cada uno de los instrumentos de registro y de control han sido elaborados en forma conjunta con el asesoramiento del equipo de terreno, a partir del surgimiento de nuevas actividades y en la medida en que se iban implementando las unidades productivas. Como ejemplos, se pueden citar la tarjeta de existencia del diesel, el reporte quincenal de consumo de Diesel, la tarjeta de existencia de dinero, la tarjeta de control de hiladoras, las salidas y entradas de almacén, el comprobante diario de jornales, los registros para cada cuenta y registros de bienes (sistemas de registro y de control).

El manejo de cada uno de estos instrumentos de registro y de control no representa para ellos una simple formalidad, que se tiene que llenar mecánicamente sólo para evitar el desorden y la confusión administrativa; son más bien una base muy sólida, a partir de la cual ha podido interiorizarse una serie de informaciones y datos complementarios como precios, costos, mercados y otros que no conocían ni comprendían.

Cada día los encargados registran la cantidad de horas que se ha usado la maquinaria y la cantidad de Diesel que se ha gastado. Los dirigentes de las hilanderías registran la cantidad, por peso, de hilo producido. El personal encargado de controlar el taller registra el número de horas de trabajo cumplidas y el número de máquinas usadas, de manera que se conoce el total de horas trabajadas por máquina, cuántas tejedoras trabajaron y cuál es su producción.

Diariamente, los responsables del control hacen una relación de costos de producción, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: calculan la vida útil del motor que es de dos años, saben que se necesita reunir Bs. 10 000 para comprar uno nuevo, consideran los costos de reparación del motor y los costos de compra de combustible. Sobre la base de todos estos aspectos se calcula que la hora/motor cuesta Bs. 9.

Por otro lado, los comunarios saben que cada hora de trabajo de las máquinas hiladoras vale Bs. 1.11 porque esa máquina costó Bs. 400, sólo va a durar 2000 horas de trabajo y necesariamente se va a tener que comprar una nueva.

Trabajando con estos datos, los comunarios han podido tomar conciencia de sus propias carencias y necesidades de conocimientos básicos, lo que les ha permitido planificar los temas y los contenidos del Programa de Educación Básica para Adultos: ¿Cómo se mide? ¿Cómo se pesa? ¿Cómo se calculan los promedios y porcentajes?. Si bien todavía no manejan estos elementos con facilidad y destreza, saben perfectamente totalizar lo que se ha gastado en un día de producción en cuanto a luz, motor, uso de las máquinas y trabajo de las tejedoras; saben por lo tanto que cada paso para producir tiene su costo en el tiempo y que, en consecuencia, mientras menos tiempo tarden las señoras en hilar menor es el costo de producción.

No existe ni una sola máquina o equipo, sea éste mecánico o eléctrico, cuyo funcionamiento y mantenimiento sea desconocido para los miembros que integran el Jatun y los Juch'uy comités. Esto representa un gran paso hacia la independencia del apoyo técnico permanente. Las máquinas, especialmente las hiladoras, sufren continuos desarreglos por la cantidad de horas de trabajo, y es preciso ajustarlas continuamente. En estos casos, los comunarios están preparados no solamente para ajustar las máquinas hiladoras sino también para reparar cualquier desperfecto que surja en la casa del motor. Todos los comunarios saben manejar perfectamente las balanzas eléctricas y mecánicas y especialmente las

máquinas de calcular, cuya función resulta vital para cada uno de los momentos de registro.

Los avances en el aprendizaje de todos los aspectos relativos al proceso de producción y comercialización, sumados al contacto permanente con los técnicos de ASUR, las instancias directivas y la comunidad, constituyen las bases fundamentales sobre las cuales se está dando un avance cualitativo y progresivo en el seno de las directivas, los productores y la comunidad en general: "Desde que está el proyecto, ya no somos los mismos que antes" (Entrevista a un dirigente del Juch'uy Comité en Iru Pampa).

### **Rentabilidad económica de la empresa**

La rentabilidad económica de la Empresa Comunal de Iru Pampa depende básicamente de que, en esta fase inicial, las directivas asuman la realidad de la empresa y trabajen en función de abaratar los costos de producción del hilo y aumentar la productividad.

En el caso particular del taller de hilandería, los gastos operativos y de mantenimiento de los servicios contribuyen a elevar el costo de producción del hilo. Esto se debe, principalmente, al precio unitario de rendimiento por hora de cada hilandera, puesto que hasta el momento ellas no han asumido de una manera responsable y comprometida la producción de hilo. Por otra parte, las hilanderas han iniciado su capacitación en el manejo de las máquinas.

Todos estos aspectos han contribuido a elevar el costo de la producción de manera alarmante. Hasta hace poco tiempo, la producción de un kilo de hilo costaba Bs. 1800 (equivalentes a US\$500: El tipo de cambio vigente en Bolivia es de Bs. 3.60 por 1 dólar), mientras que el mercado ofrecía un precio de Bs. 120.00. Cuando las directivas calcularon los costos de producción, se dieron cuenta de que —con ese ritmo de producción— la empresa no podía seguir adelante. A partir de entonces, día a día, ese costo se ha ido reduciendo hasta llegar a Bs. 496 incluida la mano de obra, gastos generales, materia prima, teñido, embolsado, maquinaria, motor, transporte y 10%, que constituye la utilidad.

Al finalizar la jornada de trabajo, los directivos de la empresa realizan sobre la base de todos sus registros un resumen del costo de producción, y pueden observar que cada día se va reduciendo. Con la

construcción de la central hidroeléctrica, se ha previsto disminuir en un 90% los gastos de energía que actualmente ascienden a Bs. 9 la hora de motor de Diesel, lo que en 8 horas de trabajo da un total de Bs. 72 por día, a los que se deben añadir Bs. 5 en concepto de jornal para el cargador. Todo esto suma Bs. 77 por día de trabajo.

En cambio, cuando entre en operación la microcentral hidroeléctrica se reducirán los gastos de energía al mínimo. En términos generales, este costo se calcula sobre la base de una inversión de Bs. 60 000 y un jornal diario de Bs. 5, de lo que resulta un costo de Bs. 17 por día de trabajo. La diferencia salta a la vista.

Lo más relevante de esta internalización de los costos de producción, por parte de las directivas y las hilanderas, es que ahora valoran la importancia de las obras de la central hidroeléctrica que ya está en proceso de construcción y es considerada como el "corazón de la empresa".

Esta disminución de los gastos de energía, más el aumento del rendimiento por parte de las hilanderas, reducirá los costos de producción a un valor mucho menor que el precio que se está pagando en el mercado. Se espera salir al mercado, en el corto plazo, con un costo de Bs. 88 el kilo de hilo fino teñido. Si a este valor se le disminuyen Bs. 14 en concepto de utilidad y se le aumenta la diferencia con el precio de mercado (Bs. 120 por kilo) se hace un total de Bs. 60 de utilidad neta por kilo de hilo. Y como se está hablando de producir 2000 kilos anuales, se espera contar con una utilidad neta de Bs. 120 000 por año (equivalentes a US\$33 000).

### **Acceso a los mercados**

Si bien la participación de los campesinos es débil todavía en la parte de la comercialización, su involucramiento en este proceso se está fortaleciendo progresivamente. Recién se podrá hablar de autogestión cuando sean ellos mismos los que controlen todo el proceso, no sólo en la producción sino también en la comercialización.

Las características del mercado, especialmente el de exportación, son muy particulares. Fundamentalmente se deben considerar dos aspectos: primero, el mercado está asegurado en la medida en que haya calidad —lo que no ha sido completamente entendido porque no se visualizan aún las

características del mercado al cual se dirige la producción; y segundo, en el caso de los textiles, el mercado es selectivo porque aprecia lo estético, la calidad de la prenda, lo autóctono, lo tradicional, el diseño y la calidad del hilo.

En consecuencia, la producción se está reforzando con la revalorización de la música y las danzas Jalq'a en busca de una mayor identidad y de la reapropiación de la cultura que se reflejará en los textiles, mejorando su calidad.

En el caso de la Empresa Comunal de Iru Pampa, cuyo objetivo reside básicamente en diversificar la producción, se ha previsto que, si llegara el caso de que en cuatro o cinco años el mercado de los "axsus" se saturara, la empresa podría producir no solamente hilo sino también telas finas teñidas de diversos colores, gasas finas, alfombras, tapices, trajes y cortinas. Es decir, que se deberá tener la capacidad suficiente como para percibir si es necesario ampliar la gama de productos destinados a la comercialización.

Lo que se espera es que se despierten iniciativas que no dependan solamente de la producción del hilo o de los tejidos sino que paralelamente se desarrollen otras fuentes de ingreso, no sólo en la comunidad de Iru Pampa sino en toda la región.

## Conclusiones

Las conclusiones que a continuación se presentan tienen dos referentes: el primero es el análisis de la experiencia de capacitación de la Empresa Comunal de Iru Pampa; el segundo, la experiencia sistematizada, sobre participación y capacitación campesina del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Estos referentes no son sino eso, porque las conclusiones no significan en momento alguno un contraste ni una equiparación. Parece importante señalar esto, una vez que el esquema sugerido para la sistematización apunta a interpretaciones en tal sentido.

## Enfoque de la capacitación

La capacitación, como lo hemos expresado en el marco conceptual, es comprendida como parte de un proceso educativo que, a la vez, se entiende como producción colectiva de conocimientos e intercambio de informaciones o conocimientos ya elaborados, dentro de una práctica dialógica. Sin embargo, se debe añadir que la acción educativa no tendría un objetivo si se realizara como un fin en sí misma; por eso, se debe complementar el concepto diciendo que todo proceso educativo sólo es válido en cuanto se encamina hacia un proyecto de sociedad. De hecho, con este criterio, se puede evaluar o juzgar cualquier sistema educativo, el tipo de educación impartido y la sociedad a la que se aspira.

El proyecto de la Empresa Comunal de Iru Pampa es altamente educativo porque propicia desde su inicio la práctica dialógica y establece un vínculo de comunicación intercultural, si se quiere, dentro de un marco de respeto de los valores culturales. Esto es lo que significa el inicio de acciones, a partir de las prácticas encontradas y en una permanente aproximación al mundo cultural Jalq'a que contextúa la experiencia. Podría señalarse que la educación, así practicada, lleva implícita —por el medio en el que se desenvuelve— la idea del desarrollo de la cultura, lo que le da un carácter especial a la experiencia.

La práctica colectiva para la discusión y toma de decisiones, así como para la acción, muestran indicios en la búsqueda de un modelo de sociedad basado en la igualdad, la solidaridad y la participación, en beneficio del ser humano como sujeto y objetivo de toda acción.

La capacitación practicada en la experiencia se aleja de la idea de "conducción", procurando asumir tareas colectivas que podrían caracterizarse como verdaderos talleres, donde se construyen nuevos instrumentos basados en nuevos conocimientos; o se reconstruyen fórmulas, dándoles el toque de su identidad cultural que las adapta a la realidad concreta. Es el caso, por ejemplo, de la reconstrucción de un curso sobre manejo administrativo que posiblemente no coincidió, en el momento, con los intereses de los comunarios; aunque ellos mismos, más tarde, motivados por la necesidad, emprendieron la tarea de la recomposición de los contenidos del curso, ahora acordes con su óptica y necesidades.

Podría concluirse diciendo que los cursos, para ser verdaderamente útiles, deben ser una necesidad de los usuarios antes que de los agentes externos, como generalmente ocurre.

## Contenidos de la capacitación

Los contenidos de la capacitación son seleccionados, delimitados y organizados de común acuerdo entre los comunarios y los responsables del proyecto, lo que garantiza de cierta manera la presencia del pensamiento de los beneficiarios.

En una práctica así, resulta fácil identificar el papel del educador como un promotor comunitario, un facilitador social o un animador grupal y nunca como un profesor clásico. Es fácil también caracterizar a los sujetos de la capacitación como participantes en un conjunto de acciones, en cuya discusión y decisión intervinieron y se comprometieron.

Los contenidos de la capacitación se determinan en concordancia con las necesidades operacionales de la actividad de tejidos y de la empresa. Las áreas de capacitación no están predeterminadas y surgen a medida que avanza el proyecto. Este hecho, que podría dar idea de la ausencia de una planificación, no es tal porque tiene que ver con la participación.

## Capacitación y autogestión

Hay elementos concretos con los que se puede medir si el proceso de capacitación está encaminado hacia el desarrollo de la autogestión. En este sentido, los campesinos no sólo participan presenciando la realidad de su empresa, sino sobre todo manejándola y entendiéndola cada día más. Ellos saben exactamente cuánto producen, se dan cuenta de que si no logran disminuir sus costos de producción están perdidos, pues no encontrarán mercado, están plenamente conscientes de que eso depende de ellos y cada día encaran esa realidad, sacan cuentas de la producción diaria, saben si podrán vender o no, saben porque los costos de hoy son más elevados que los de ayer, porque se ha gastado más Diesel, porque no se ha producido el volumen planificado, y otros.

La capacitación, en este sentido, les ha facilitado las herramientas necesarias para que puedan enfrentarse con las tareas de su propio desarrollo, pero de una manera autónoma, en una evidente correlación de fuerzas equilibradas con su entorno global. El mismo desconocimiento del idioma castellano y toda la serie de deficiencias en sus conocimientos básicos generales, les han impedido enfrentarse en condiciones de igualdad con otras sociedades para el intercambio social y económico. Por

eso, en ciertos momentos, la voz de las culturas andinas ha perdido su fuerza y algunas han desaparecido casi totalmente.

Capacitación y autogestión van de la mano, pues en el caso de la empresa comunal la capacitación ha reforzado procesos comunitarios, capacidad de organización, conocimientos básicos, revalorización cultural, y otros. Y, lo más importante, es una capacitación que ha sacado sus elementos desde "adentro" del conocimiento de la gente y que está tratando de incorporarlos "afuera", manteniendo y reivindicando toda la fuerza de los valores de identidad de la cultura Jalq'a.

La rentabilidad y la eficacia en la marcha de la empresa está asentada sobre una sólida base de participación conciente y responsable, tanto en la dirección como en el manejo de cada una de las instancias productivas.

### **Participación como inicio de un proceso a largo plazo**

A pesar de que la participación es un componente básico de la metodología de trabajo en la experiencia, es importante destacarla en estas conclusiones, toda vez que ella parece contraponerse al concepto de educación. Por lo menos, eso ocurre en la actividad cotidiana, cuando se convierte en un discurso teórico que adorna enfoques en la mayoría de los proyectos sociales (si no en la totalidad de ellos) pero que, en la práctica, se excluye de los momentos esenciales del proceso, aumentando siempre la distancia que existe entre los planteamientos teóricos y las acciones materiales.

Se comienza señalando que es importante destacar que la experiencia no tiene ninguna perspectiva autoritaria, tecnocrática, elitista o tradicional; tradicional en el sentido de repetir viejas fórmulas académicas de enseñanza que normalmente invaden, imperceptible o sutilmente, muchas formas de capacitación, especialmente con campesinos (más aún si son de otras culturas), a los que se considera poco aptos, incultos o incapaces.

Los comunitarios que participan en la Empresa Comunal de Iru Pampa "tienen sed de aprender"; y, si no se tiene el cuidado necesario, podría correrse el riesgo de "conducir" la capacitación antes que de discutirla.

No se puede, de manera alguna, dejar de mencionar que no existe la espontaneidad que podría deducirse de la libertad que inspira la práctica educativa. El acto de conocimiento, o de construcción de nuevos conocimientos, está rodeado siempre de la seriedad y de la disciplina y éste es un marco que caracteriza todo el accionar de la experiencia.

Visitar el local donde funciona un taller de hilados, concomitante con otras actividades en un rítmico accionar, da la grata idea del funcionamiento organizado, de lo que podrá ser en el futuro la empresa autogestionaria de Iru Pampa. Puede decirse con seguridad que, definitivamente, no existe el autoritarismo arrogante ni la espontaneidad irresponsable. La participación se da como una práctica nueva, inicial y germinal, pero se entiende que es una práctica, en última instancia, altamente educativa. Y entendida como proceso, debe naturalmente gastar su tiempo, generalmente largo, por las condiciones de opresión a las que fueron sometidas las comunidades del área Jalq'a, al igual que todas las del área andina.

## Metodología

Es fácil advertir en proyectos que pretenden vincular la educación con otros procesos sociales, la dificultad que existe para identificar claramente o asumir definitivamente metodologías generalizables o suficientemente convalidadas, principalmente por la diversidad de objetivos y contextos. Es el caso de la Empresa Comunal de Iru Pampa, que ha caracterizado su metodología como basada en los pilares de la participación, la organización y la solidaridad, alrededor de los cuales pretende desarrollar su accionar en el avance del proyecto, sin que esto signifique tener definida una metodología.

Existe un hecho singular en la experiencia: por la forma en que se generó y la manera cómo se desenvuelve, el ritmo de trabajo y de avance es totalmente natural, unas veces rápido y otras lento; lo que, unido a la preocupación de los responsables por encontrar metodologías adecuadas, permite trabajar sin angustias relevantes o presiones por urgencias inmediatas.

La experiencia puede prescindir de instituciones de segundo nivel para la identificación y convalidación de metodologías que, después, en otro proceso, deberán propagarse entre los técnicos. Aquí no. Los técnicos

son partícipes del propio proceso de elaboración de las metodologías necesarias. Y, lo que es más, son también partícipes los propios sujetos de la educación que hasta ahora, casi en todo proyecto que involucra capacitación, sólo habían sido usuarios de fórmulas mágicas elaboradas por intelectuales.

Para los responsables del proyecto, la investigación, la sistematización y la elaboración teórica son tareas básicas que permitirán aproximaciones fundamentales para el conocimiento del mundo cultural y su desarrollo, toda vez que son muchos los aspectos del mismo sobre los que se carece de un conocimiento sólido. Este es otro tipo de producción de conocimientos que también aporta a la construcción de metodologías, así como a la búsqueda de la "pedagogía antropológica" que sugiere en sus informes y documentos.

### **Evaluación y sistematización**

Para tocar este aspecto en la capacitación, es necesario referirse al conjunto del proyecto, pues como se ha dicho la experiencia en sí determina para la capacitación un rol importante, a partir del contenido conceptual que se le asigna a la educación. La educación está siempre presente en todos los puntos del proyecto.

La evaluación y sistematización de cada una de las experiencias, dentro del desarrollo de la Empresa Comunal de Iru Pampa, no ha sido aún encarada por una serie de razones que —de alguna manera— están consideradas en la parte descriptiva de este documento. Sin embargo, es importante destacar que es necesario comenzar la reconstrucción colectiva de pequeñas prácticas, como una forma de acompañar el proceso, identificando aciertos y desaciertos y, fundamentalmente, comprendiendo la importancia de cada paso en la construcción de una experiencia que podría resultar inédita, dadas sus características.

Se comprende que la evaluación, entendida como la valoración de lo bueno y malo acontecido para redireccionar el proyecto, puede resultar contraproducente y desvirtuar todo, causando pérdidas en los logros trabajosamente conseguidos. Ningún observador externo podrá hacer sugerencias en esa dirección. Esta es una razón de peso que exige de evaluar la evaluación, especialmente del proyecto. Se considera que la participación podrá definir, en el futuro y en una oportunidad más propicia, el carácter de las evaluaciones.

## Recomendaciones

Las recomendaciones surgen a partir de la experiencia de capacitación sistematizada y de la internalización de un enfoque que entiende la capacitación como parte de un proceso educativo, en el cual se construyen conocimientos de manera colectiva y se intercambian informaciones y conocimientos ya elaborados dentro de una práctica y convivencia dialógica.

### Para las instituciones de desarrollo rural

#### *Filosofía de trabajo*

No se puede "tapar el sol con un dedo", mucho menos cubrirse los ojos y taparse los oídos para no ver una realidad, especialmente una realidad tan particular como la andina, dueña de una integralidad, creada y recreada a partir de las propias estructuras andinas de pensamiento. Si no somos capaces de entender qué es la cultura andina, cuáles son sus estructuras fundamentales, cómo revalorizarlas, cómo dinamizarlas aun con nuevos contenidos e ingredientes y cómo, finalmente, traducirlas a una pedagogía adecuada, entonces no se quiere ver una realidad que se plasma delante, tangible e imponente.

Es necesario entender la realidad andina desde el punto de vista de las ciencias sociales, políticas, económicas y antropológicas para desarrollar una pedagogía fundamentada en todos sus valores; valores dentro de los cuales está la cohesión comunitaria, una lengua que busca desarrollarse y toda una forma de ver, sentir y actuar en el mundo que necesita movilizarse, que puede desarrollarse y cambiar en la medida en que las comunidades andinas no son islas alejadas de otras realidades, aunque tengan estructuras y contenidos propios.

De otra manera, cualquier proyecto autogestionario campesino corre el riesgo de perderse en reivindicaciones economicistas, capaces de ocasionar la división y la ruptura de la lógica comunitaria, base de cualquier proceso de desarrollo en el campo y particularmente en la zona andina.

### ***Enfoque coherente con las necesidades de la realidad particular para el desarrollo de una capacitación integral***

Ningún proceso de capacitación tiene un fin en sí mismo; todo lo contrario: la capacitación debe realizarse a partir de actividades concretas de la vida, en el trabajo y para la vida. De otra manera se puede llegar a crear una dependencia permanente y peligrosa que destruya cualquier proceso encaminado hacia la autogestión, bloqueando la seguridad y la confianza de cada uno de los campesinos, cuando la carga teórica de cursos y paquetes pre-elaborados no corresponde con las necesidades de su realidad ni se adapta a las estructuras propias de su pensamiento.

Al contrario, el enfoque y la práctica deben partir de una capacitación como proceso permanente, continuo, participativo y colectivo, que facilite los instrumentos necesarios y específicos, además de prácticos y útiles, para cada una de las actividades que vayan surgiendo. Esos instrumentos conllevan una educación básica necesaria para todas las actividades, especialmente para el registro y control de las unidades productivas. Esto permite ampliar los horizontes para un mejor manejo de los campesinos en la toma de decisiones, la planificación, la ejecución y la evaluación de cualquier empresa productiva con pretensiones autogestionarias.

A su vez, la capacitación tiene que superar los márgenes de la producción y abarcar ámbitos socio-culturales, históricos y de actualidad, no sólo en el nivel de los grupos directivos sino principalmente en el nivel de las bases comunales, cuya participación determina la propia existencia o no de cualquier proyecto organizativo o productivo en la microrregión.

La capacitación tiene que establecer un equilibrio armónico entre la población y sus dirigencias, a partir de cada uno de los momentos de comunicación que se establezcan, desde el instante en que se realiza el primer encuentro. La participación se da de manera natural cuando la información y la retroinformación fluyen horizontalmente y abarcan toda la comunidad. En ese momento, la aceptación o no por parte de la comunidad de determinados aspectos políticos o técnico-operativos de cualquier proyecto, constituye ya un proceso de capacitación que va construyendo sólidamente el camino hacia la autogestión económica y política de la producción.

Se recuerda que la autogestión no es producto de cursos de capacitación sino una práctica que debe ser permanente dentro de la vida cotidiana de la comunidad rural. Los cursos apenas podrán fortalecer, consolidar o agilizar esa práctica.

### ***Una metodología coherente con los objetivos y el contexto***

La dificultad para la definición y aplicación de metodologías radica, principalmente, en que no se pueden escoger metodologías de un ramillete para aplicar ésta o tal otra, por ésta o aquella razón. No existen metodologías lo suficientemente convalidadas como para que puedan ser aplicadas directamente en diferentes contextos y así alcanzar distintos objetivos. Sin embargo, no puede prescindirse de una metodología clara y definida que guíe el accionar cotidiano con base en el trabajo productivo, punto de referencia para lograr apoyos reales que permitan avanzar en los procesos de desarrollo autogestionario.

Si se define un método basado en la participación, la organización y la solidaridad, el camino está claro para construir metodologías adecuadas al contexto; y cada una de las actividades de la capacitación tendrá que someterse a esos principios metodológicos, que pueden ser muy generales pero que definen y ordenan los distintos elementos operativos de la acción de capacitación.

Los principios pueden ser muchos y de distinta índole. Pueden plantearse como tales la organización, la participación, la operatividad, la crítica, la globalidad o integralidad, la sistematización, la recuperación u otros, pero si no están sustentados en una filosofía que valore al hombre y lo tome como centro de toda y cualquier actividad en cada momento del vivir cotidiano en el trabajo, los principios corren el riesgo de quedar como meros enunciados teóricos que difícilmente podrán ser asumidos para su aplicación en la práctica cotidiana.

La metodología es consecuencia de una filosofía de vida y de trabajo que sirve de antecedente para la definición de contenidos. Y que hace de la capacitación un proceso educativo intencionado, en busca de la formación de un hombre capaz de construir su destino.

### **Para la institución responsable del proyecto de la empresa comunal de Iru Pampa: ASUR**

Es difícil, desde todo punto de vista, aventurar recomendaciones para un equipo como el conformado por los comunarios, técnicos y responsables de un proyecto como es el de la Empresa Comunal de Iru Pampa, tan particular en su concepción y desarrollo. Sin embargo, con el

fin de cumplir con los requerimientos del trabajo de sistematización, sólo pueden resaltarse algunos tópicos que, en opinión de la consultoría, merecen ser objeto de reflexión por parte del equipo. Tales puntos son:

### *Sistematizar para avanzar*

La mejor manera de asegurar la continuidad del proceso de capacitación y de evaluarlo, para asegurarse acerca de la validez de nuevas metas, es a través del análisis sistematizado de las experiencias vividas. Esta práctica de sistematización permitiría que los sujetos de la experiencia continúen siendo los actores protagónicos, haciendo posible, además, que escriban su propia historia.

La sistematización no sólo es importante en el interior del proyecto sino también fuera de él, como referente importante para otras experiencias autogestionarias dentro del mundo andino. Experiencias que, se reitera, no pueden ser pensadas del mismo modo que las prácticas autogestionarias del mundo occidental.

Si la metodología utilizada, coherente con el proyecto, es participativa, una estrategia podría ser la de sistematizar cada una de las micro-experiencias que, como momentos definidos, están construyendo hechos y que no tienen término previsto. Por eso, no se puede esperar su finalización para ordenarlas. La sistematización debe ser competencia casi exclusiva de los protagonistas de las acciones.

### *Componente de educación formal*

Debe admitirse que, a pesar de la importancia y vigencia de la educación informal y no-formal, parece necesario un componente específico de educación formal, entendido como aquél en que —a través de un currículo y una estructura definidos— se pueda ejercer una educación intencionada que procure llenar vacíos y responder a necesidades que el propio proyecto exija. Se trata, por ejemplo, de la alfabetización, obviamente concordante con su propia cultura; o de las matemáticas, que para una empresa autogestionaria parecen ser prioritarias; o de la educación básica, que con un sentido globalizador e integral pueda sentar los fundamentos necesarios para comprender y manejar la ciencia y la técnica.

## Bibliografía

- ALBO, X.; BARNADAS, J. 1990. La cara campesina de nuestra historia. La Paz, UNITAS-CIPCA.
- \_\_\_\_\_. 1989. Para comprender las culturas rurales en Bolivia. La Paz, MEC-CIPCA-UNICEF.
- ASUR (ASOCIACION DE ANTROPOLOGOS DEL SUR ANDINO). 1991. Documento informativo. ASUR - Chuquisaca. Sucre (Bol.).
- \_\_\_\_\_. 1990. Proyecto Empresa Comunal de Iru Pampa: Hilanderías electromecánicas, molinos y otros. Sucre (Bol.).
- \_\_\_\_\_. 1991. Informe de avance de proyecto. Proyecto BOL/88/007. Materiales para la evaluación. Sucre (Bol.).
- \_\_\_\_\_. 1990. Trabajo de capacitación para la Empresa Comunal de Iru Pampa. La Paz (Bol.).
- \_\_\_\_\_. El área del Proyecto. La Región Jalq'a y sus problemas etnológicos.
- \_\_\_\_\_. 1991. Nuevo Proyecto ASUR-COTESU (1991 - 1993): Nueva etapa de la Empresa Comunal Iru Pampa. Comienza la producción. La Paz (Bol.).
- IICA (INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA). Capacitación y participación campesina. San José, Costa Rica.
- ZUTTER, P. 1989. Mitos del desarrollo rural andino. Lima, Horizonte.

N

# CAPACITACION EN GESTION EMPRESARIAL EN UNA COOPERATIVA CAMPESINA CASO DE CHILE

Alex D. Barril G.  
Fernando de la Cuadra

## Introducción

La forma de organización cooperativa fue incentivada en Chile a partir de mediados de la década de los 60, entre sectores de pequeños agricultores tradicionales y minifundistas, para impulsar la organización e integración del campesinado en la economía nacional. Las cooperativas permitían, como forma jurídica, realizar actividades de consumo, servicios, producción, vivienda, ahorro y crédito, comercialización, otros.

Impulsadas fundamentalmente por el Estado, lograron, en su momento máximo, asociar alrededor de un tercio del campesinado en 1973. Ese año existían 318 cooperativas agrupadas en 13 federaciones y una Confederación Nacional que llegó a tener 86 380 socios. A partir de 1974 se inició un proceso de disolución de estas organizaciones, fundamentalmente debido al retiro del apoyo estatal directo como parte de las políticas económicas aplicadas.

En 1987, último dato confiable (GIA 1988; Barría, Cereceda, Ortega, Aliaga 1987; Ibáñez 1988), existían 59 cooperativas que agrupaban 4209 socios, es decir, el 4.9% de los asociados a cooperativas en el año 1973.

Otros tipos de cooperativas, organizadas en el sector rural, corrieron igual suerte. En 1973 existían 207 cooperativas de Reforma Agraria que agrupaban 9799 campesinos beneficiarios del proceso. La gran mayoría de ellas se disolvieron, con el propósito de dividir las tierras y realizar asignaciones individuales, producto de la política aplicada desde 1974. En 1987 se identificaron seis cooperativas de este tipo que agrupaban 280 socios.

Otras formas de cooperación en el sector agrario (Sociedades de Cooperación Agrícola (SOCAS) y Cooperativas Agropecuarias), creadas en los inicios del gobierno militar con el objetivo de administrar los bienes comunes de los predios del sector reformado, después de la asignación individual de tierras, no tuvieron mayor acogida y fueron desapareciendo paulatinamente. Por un lado, esos bienes eran rematados a particulares y, por otro, se redujeron ante la falta de apoyo del Estado.

En este marco, las cooperativas que aún subsisten son pocas y su actividad es reducida. Con apoyo de organismos no gubernamentales (ONG) que trabajan en el sector rural se han mantenido y, las menos, han alcanzado cierto grado de fortalecimiento y crecimiento.

Uno de estos casos es el de la Cooperativa Campesina Intercomunal Peumo Ltda. (COOPEUMO Ltda.), ubicada en la VI Región 1 del país y la cual se ha tomado como base para este estudio de caso. Sin embargo, se deben hacer algunas precisiones al respecto. En Chile, el tema de la capacitación en gestión empresarial de organizaciones ha sido poco desarrollado en los últimos 18 años.

Durante la aplicación del proceso de Reforma Agraria (1965-1973), una de las acciones principales del aparato estatal, a cargo de la atención de los pequeños agricultores y del sector reformado, fue la capacitación en gestión empresarial a las organizaciones, dado que eran éstas las que debían asumir el control y puesta en marcha de las unidades reformadas y que, además, las políticas contemplaban un gran incentivo a la organización cooperativa entre los pequeños productores.

Con posterioridad al golpe militar, la reversión de las políticas agrarias, la drástica reducción del aparato estatal y la nula actividad de apoyo a la organización, hicieron que todo lo desarrollado hasta 1973 en el ámbito de la capacitación fuese paralizado, cuando no perseguido y reprimido.

Por tanto, en el período dictatorial, el trabajo con los pequeños productores es asumido fundamentalmente por las ONG, que ponen el

acento en la reconstitución de organizaciones, la promoción de la necesidad de reagruparse y la ruptura del miedo a la organización.

En este marco, el tema de la gestión empresarial, obviamente, quedó en un segundo plano. En algunas de las pocas cooperativas que lograron sobrevivir, el tema estaba latente, aunque no fue asumido como prioridad.

El caso que se analiza es uno de ellos. La capacitación empresarial no es parte directa de los programas de capacitación de la cooperativa. Sin embargo, en convenio y con apoyo del Instituto Chileno de Educación Cooperativa (ICECOOP), se accede a cursos que abordan dicha temática.

El ICECOOP dicta regularmente cursos para dirigentes de cooperativas y para los funcionarios técnicos de éstas. Su objetivo está dirigido a fortalecer a la cooperativa y a concientizar acerca de la necesidad de una adecuada gestión de los dirigentes, pero no está destinado a los "campesinos de base". Más bien, en esta etapa, la cooperativa asume (ofreciéndolo como servicio a sus socios) una serie de funciones propias de la gestión empresarial de cada unidad campesina.

Por lo tanto, la descripción y análisis del proceso de capacitación se hace sobre los cursos impartidos por ICECOOP y, a partir de ello, se procura visualizar el impacto que estos cursos tienen en el funcionamiento de la cooperativa como organización, e, indirectamente, en sus socios. En este sentido, el análisis de las repercusiones de este tipo de capacitación se centrará en la Coopeumo Ltda. No obstante, también se estudiarán los efectos indirectos que ella tiene sobre los miembros de dicha organización.

## **Caracterización de la organización de pequeños productores**

### **Nivel regional**

La VI Región del Libertador Bernardo O'Higgins comprende tres provincias: Cachapoal, Colchagua y Cardenal Caro, aparte de 33 comunas. Su capital regional es Rancagua. La Región se encuentra ubicada en la parte central del territorio nacional, limitando al Norte con la Región Metropolitana.

En su entorno, la actividad productiva es variada: minería (se encuentra aquí el mineral de cobre El Teniente, uno de los más grandes

del país); industria especializada en procesamiento de minerales y agroindustrias vinculadas con la fruticultura, pesca artesanal; artesanía; y toda la actividad silvoagropecuaria. La zona regional es conocida como la zona "huasa", agrícola y ganadera, con un historial de grandes haciendas antes de la Reforma Agraria.

La Región abarca una superficie de 16 365 km<sup>2</sup> y tiene una población estimada, para el año 1990, de 650 000 habitantes, alrededor del 5% de la población nacional, con una densidad de 39.7 habitantes por kilómetro cuadrado.

La población se ubica espacialmente en un 64.1% en el sector urbano y en un 35.9% en el sector rural; el 50.7% son hombres y el 49.3% mujeres. En una distribución por edades, la mayoría de la población (43.8%) se encuentra en el rango comprendido entre 20 y 59 años.

La VI Región es una de las que tiene mayor población rural del país, y representa un 12.1% de la población rural de Chile. De las 33 comunas que la integran, 17 de ellas son tipificadas como comunas rurales (entre 65% y 100% de población rural); 12 comunas se consideran urbanorurales (entre 35% y 65% de población rural) y sólo cuatro comunas son consideradas urbanas (entre 0% y 35% de población rural).

Los sectores más influyentes en la generación del P.G.B. regional son la minería, con una participación del 32.5%; el sector silvoagropecuario, con una participación del 23.4%; y la industria, con una participación del 10.1 por ciento.

La fuerza de trabajo regional, para 1989, fue de 232 800 personas, de las cuales sólo un 4.7% estaban desocupadas, concentrándose el desempleo en las zonas urbanas. La fuerza de trabajo y ocupación por actividades, para el mismo año, muestra que es la agricultura la que concentra el 46% de la fuerza de trabajo ocupada, constituyendo la actividad que mayor empleo genera y donde la cesantía es más baja (2.6%).

El analfabetismo en la Región alcanza una media general de 14.8% en mayores de 15 años y su más alta incidencia se presenta en las comunas de marcada composición rural.

En el ámbito productivo silvoagropecuario (1 540 000 ha totales; 1 053 000 ha utilizables), los cultivos anuales ocupan 141 000 hectáreas. Los principales rubros explotados son el maíz, el trigo, el frijol y el arroz, de los cuales el maíz y el trigo representan el 75% de la superficie.

Las hortalizas han ido adquiriendo significación, por las expectativas exportadoras, ocupando 16 000 ha con productos como maíz fresco (choclo), tomates, sandías, frijoles verdes, y cebollas.

Los frutales representan el rubro más dinámico de la actividad agrícola regional. La superficie destinada a frutales se ha incrementado en un 153% en el plazo 1974-1988. En la actualidad ocupan una superficie de 49 000 ha plantadas, lo que hace que la VI Región sea la más importante del país en el rubro, con una participación aproximada a un 30% de la superficie de frutales del país. Las principales especies plantadas son manzanas, uvas de mesa, duraznos, naranjos, perales y ciruelos (70% de la superficie de frutales en la región).

Junto con la actividad en los rubros de frutícolas y hortalizas, se ha incrementado la presencia de agroindustrias dedicadas a la exportación.

El subsector forestal, con plantaciones artificiales, alcanza a ocupar 72 000 ha, de las cuales un 94.1% está plantada como pino insigne. En el desarrollo de este subsector, ha sido relevante la participación del Estado, a través de programas especiales de forestación y de convenios establecidos con particulares por la vía del subsidio. Prácticamente la totalidad de la madera producida en la Región se destina al mercado interno.

En el subsector pecuario, es importante la producción de aves y cerdos dedicada al mercado nacional, con excedentes de exportación (pollos a la Argentina, Perú y Hong Kong; cerdos a la Argentina). Los bovinos y ovinos muestran una declinación en los últimos 15 años.

### *Estructura agraria*

En Chile, el último censo agropecuario se realizó en 1976 y desde esa fecha no se tiene información fidedigna en cuanto a tenencia de la tierra. Sin embargo, estudios y análisis parciales permiten identificar tres grandes estratos de productores en la Región:

- 1) unidades minifundistas, con un promedio de dos hectáreas de tierra, de las cuales 0.9 ha son de riego, y ocupan aproximadamente el 10% de la superficie silvoagropecuaria regional;
- 2) unidades de pequeños y medianos agricultores, incluidos los beneficiarios de la reforma agraria, con un promedio de 15 ha de tierra, de las cuales hasta cinco son de riego, ocupan el 42% de la superficie regional;

- 3) unidades económicas empresariales, mayores de 20 ha (hasta 3 000 ha) y con las mejores tierras, que ocupan el 48% de la superficie regional.

### Nivel local

La Comuna de Peumo, inserta en la VI Región, en la provincia de Cachapoal, tiene una superficie total de 146.6 km<sup>2</sup> y su población total (Censo 1982) es de 12 348 habitantes. La zona presenta características favorables de recursos naturales (suelo, clima y agua), permitiendo la explotación de todo tipo de especies frutales y cultivos anuales.

Existen vías de acceso expeditas y de buena calidad a los principales centros de consumo del país (Santiago, Rancagua, Talca); y la distancia, con respecto de los principales puertos de embarque para exportación (Valparaíso, San Antonio), es sumamente conveniente.

La población, en los últimos 20 años, refleja un crecimiento acelerado, especialmente entre 1970 y 1982, donde la variación intercensal alcanza un 9.2% contra un 4.2% en la década anterior. El 52.3% de la población son hombres y el 47.7% mujeres. Un 56.0% del total se ubica en el rango entre 0 y 24 años y la población adulta de 25 a 64 años representa un 38.4% del total.

En relación con la ubicación espacial de la población, la comuna muestra una mayoría de población rural, aunque ésta ha disminuido desde la década del sesenta. En 1960, el 68% de la población era rural y aumentó a 73.7% en 1970, producto de la disminución de los flujos migratorios por las políticas aplicadas (Reforma Agraria), que favorecían la retención de población en el sector, más aún en este caso, donde se produce una migración hacia el sector rural. Para 1982, la población rural había disminuido a 53%, con un promedio de 6.5 habitantes por hogar.

La población activa en la comuna alcanza a 8054 personas (65.2% de la población total), de las cuales 3465 se ubican en el sector urbano (43%) y 4589 en el sector rural (57%). La agricultura ocupa el 88.3% de los obreros de la comuna.

En la Comuna de Peumo existen siete establecimientos de enseñanza básica, cinco de ellos ubicados en sectores rurales y dos en el área urbana. Cuenta con un solo establecimiento de enseñanza media, de carácter científico-humanista, que se ubica en el área urbana de Peumo. No existen establecimientos de educación especial y diferencial o técnico-

profesional. La tasa de analfabetismo es de un 15.1%, ligeramente más alta que el promedio regional (14.2%).

Existe un hospital y atención de salud adecuada en lo referente al número de profesionales por habitante. La mortalidad general es de 9.3 por mil habitantes (la del país es 6.4) y la mortalidad infantil es de 18.7 por mil (la del país es 20.5). En relación con la vivienda, existe un déficit de un 20%; en cuanto a condiciones sanitarias generales, sólo el 24% tiene agua por cañerías, instalación eléctrica domiciliaria y algún sistema de evacuación de aguas servidas. En el sector rural no existe alcantarillado y sólo un 35% cuenta con alumbrado público.

El 60% de la población económicamente activa (PEA) se vincula con actividades agropecuarias. De ésta, el 87.7% corresponde a obreros y/o jornaleros, prioritariamente del sexo masculino (98%).

### *Estructura de tenencia de la tierra*

Según el Censo de 1976, existían 1027 unidades productivas en la comuna, distribuidas de la siguiente forma:

Tamaño (ha)	Número	(%)
0 - 0.5	328	32.0
0.5 - 1.0	364	35.5
1 - 2	119	11.6
2 - 3	25	2.4
3 - 4	33	3.2
4 - 5	20	1.9
5 - 10	52	5.1
10 - 20	30	2.8
20 - 50	31	3.0
50 - 100	10	1.0
100 - 200	7	0.7
200 - 500	3	0.3
500 - 1 000	3	0.3
1 000 - 2 000	1	0.1
2 000 y más	1	0.1
	1 027	100.0

Las 1027 unidades abarcan una superficie de 15 108 ha, de las cuales 444 son tierras propias que ocupan 14 492 ha, y el resto están usadas bajo forma de arriendo, mediería o goce por trabajo prestado. Del total, 4144 ha son cultivos permanentes, 1193 ha son cultivos anuales y el resto son praderas, tierras en barbecho y tierras en período de descanso.

Respecto de las organizaciones en el ámbito rural, se puede decir que, en 1986, existían cinco sindicatos que agrupaban a trabajadores permanentes, alcanzando a representar un 57% de éstos. En cuanto a las cooperativas, en la comuna existe actualmente sólo una cooperativa, que es precisamente la Coopeumo, con una presencia que data desde antes de 1970.

### **Condiciones generales que inciden en los pequeños productores**

En la Región y, particularmente en la Comuna de Peumo, la agricultura es la actividad principal. En ella se distinguen:

- La agricultura tradicional vinculada con cultivos anuales históricos (maíz, trigo, frijol) y algunos cultivos industriales más recientes (remolacha, maravilla, tomates). El destino de estos cultivos son agroindustrias productoras de alimentos para aves (maíz), pastas derivadas de harina de trigo (trigo), industria azucarera (remolacha), agroindustria de derivados del tomate (jugos y salsas). Estos productos, por lo general, están en manos de pequeños productores, con excepción de la remolacha que es más un cultivo de medianos productores.
- La fruticultura, actividad más reciente (últimos ocho años), incluye naranjos, limones, aguacates, nectarinas, duraznos, manzanos, kiwis, uvas. Los aguacates, naranjos y limones se destinan al mercado interno y se comercializan a través de intermediarios en los centros urbanos más importantes; las nectarinas, kiwis, duraznos y uvas se destinan a la exportación y se comercializan a través de empresas exportadoras que compran la producción en el lugar. Esta actividad es desarrollada prioritariamente por medianos y grandes productores. En general, los pequeños productores no han entrado en este mercado por falta de capital para realizar las inversiones necesarias.
- La ganadería está presente en pequeña escala en la explotación de bovinos (leche) para el mercado interno, en manos de medianos y grandes productores y, en menor proporción, de parceleros; los

cerdos para el consumo interno; las aves (pollos de carne) para el mercado interno, con una incipiente apertura a la exportación; el conejo angora (pelo) para la exportación. Todas estas actividades están a cargo de medianos y grandes empresarios, sin presencia de pequeños productores.

No existen políticas sectoriales diferenciadas para los pequeños productores, lo que implica que éstos se hallan sujetos a las políticas globales existentes: bandas de precios para el trigo, maíz, remolacha; libertad absoluta de precios y mercado para todos los otros productos agropecuarios.

No existe, tampoco, un programa o proyecto de desarrollo rural regional ni nacional, por lo que las actividades que desarrollan la cooperativa y otras instituciones son específicas y parciales, orientadas a uno o dos aspectos de las necesidades de los pequeños productores (fundamentalmente crédito y asistencia técnica para la producción, en la cual se incluyen componentes de capacitación y transferencia tecnológica).

En la Región, como en todo el país, la presencia gubernamental se da a través del Instituto de Desarrollo Agropecuario, que facilita el crédito y ejecuta —a través de empresas privadas— programas de asistencia técnica. Estos programas no alcanzan a cubrir sino un número reducido de pequeños productores. Existe presencia de las ONG, que realizan acciones de apoyo en educación, salud, asesoría organizacional, mejoramiento de vivienda, crédito y asistencia técnica para la producción. Todas ellas con experiencias locales con bajo impacto cuantitativo.

## Caracterización de la COOPEUMO Ltda.

### Síntesis histórica

La Coopeumo Ltda. fue fundada como tal el 30 de marzo de 1969, pero su origen más temprano se asienta en un par de comités pre-cooperativos, creados a partir de una iniciativa de profesionales del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP). Esta organización surgió con la finalidad de solucionar los problemas de abastecimiento alimentario en que se encontraban las familias campesinas del sector.

Con tal propósito, se procedió a habilitar en la zona de Peumo algunos locales para entregar mercadería a los socios a precios rebajados.

El ordenamiento jurídico que se da a la Cooperativa se enmarca en la Ley General de Cooperativas, que rige en el país desde 1924; texto que ha experimentado modificaciones posteriores. El vigente, en el momento de constituirse formalmente Coopeumo, era el de la ley 16 880, promulgada en 1968.

Aparte del objetivo central (abastecer de productos alimentarios), la Cooperativa comenzó a canalizar los créditos de operación que proporcionara INDAP en ese período.

En 1973, la Cooperativa es intervenida por los representantes locales del Gobierno Militar y se designa una nueva directiva. A partir de ese momento, la Cooperativa inicia un período decreciente en su actividad y diversos problemas de administración casi la llevan a la quiebra y desaparición a fines de 1980.

Ese mismo año, a partir de los esfuerzos desplegados por un grupo de socios y técnicos, se logra reactivar la organización. A comienzos de 1981, con el apoyo de la Inter-American Foundation (IAF), se consigue financiar un Fondo para la entrega de créditos a los socios de la cooperativa. Este Fondo Rotatorio le permite a ésta tener una mayor autonomía de funcionamiento y, por tanto, no depender de los créditos oficiales o de los subsidios concedidos por el Estado.

## **Objetivos y actividades**

**Los actuales objetivos que la organización se plantea son:**

- Mejorar las condiciones de vida de los socios de la Cooperativa, atendiendo sus diversas necesidades en el campo crediticio, de asistencia técnica, de comercialización y tributarias.
- Mejorar la formación de dirigentes y socios por medio de proyectos de capacitación, en materias de corte organizacional, social y cívico-cultural.
- Resolver problemas puntuales de los socios a través de la creación de mini-empresas productivas y de proyectos de Asistencia Social.
- Lograr una identificación de los socios con su organización, promoviendo la participación activa en diferentes niveles.

- Consolidar la Cooperativa como empresa y prestadora de servicios a sus socios y al resto de la comunidad.

En función de tales objetivos, se desarrolla un conjunto de actividades que a continuación se indican:

- Crédito: se entregan diferentes tipos de créditos a los socios, los que se reciclan por medio de un Fondo Rotatorio.
- Crédito tradicional: es un crédito de operación, cuyos montos fluctúan generalmente entre 10 y 200 unidades de fomento.
- Crédito menor: sirve para financiar pequeños gastos; su monto no supera las 10 Unidades de fomento<sup>2</sup>.
- Crédito Kellogg: su monto es de aproximadamente US\$300, que se destinan a la creación de microempresas.
- Crédito de enlace: se utiliza para cancelar maquinaria o mano de obra en determinados periodos (p.e. cosecha).
- Asistencia técnico-empresarial: se orienta a la entrega de una asesoría técnica para los diversos cultivos y plantaciones.
- Comercialización: apoyo en la comercialización de los principales rubros producidos por los asociados (trigo y maíz).
- Servicio tributario contable: proporciona asesoría contable a los socios y realiza tramitaciones de impuestos.
- Capacitación organizacional: se prepara a dirigentes del nivel central y de los comités de base en temáticas relativas al quehacer organizacional.
- Capacitación social y cívico-cultural: se realizan ciclos de charlas a comunidades sobre sistemas políticos, participación, acción cívica y otros.
- Se apoya la formación de mini-empresas productivas (talleres artesanales, producción en invernadero, otros).
- Fondo de emergencia: se entregan préstamos en casos de accidentes, enfermedades, fallecimientos, catástrofes naturales, y otros.

- **Vivienda:** se entregan préstamos y se otorga asesoría, tanto en construcción como en ampliación y reparación de viviendas. También se otorgan créditos asociados con el programa de subsidio rural.
- **Salud:** realización de charlas destinadas a mejorar las condiciones sanitarias y ambientales en que se hallan los socios.

### **Características socioeconómicas de los asociados**

Actualmente, la Cooperativa está integrada por 462 socios, los que se encuentran distribuidos en 21 comités de base, emplazados en cuatro comunas del Valle Cachapoal, en la VI Región del país. Las comunas son Peumo, San Vicente de Tagua-Tagua, Pichidegua y Las Cabras, que en total cubren una superficie aproximada de 1728 kilómetros cuadrados.

Las familias que integran la Cooperativa poseen tanto una estructura nuclear como extendida, y sus tamaños fluctúan entre los cinco y los 14 miembros.

En relación con los asociados, en la actualidad la Cooperativa se encuentra integrada por los siguientes sectores:

- **Parceleros de la Reforma Agraria:** son productores que poseen entre 5 ha y 20 ha y representan el 44.3% del total.
- **Arrendatarios:** están muy ligados a los parceleros, a quienes les arriendan tierras que fluctúan entre las 3 ha y 6 ha y representan el 22.0% de los socios.
- **Pequeños propietarios:** son productores que poseen entre 2 ha y 5 ha y constituyen el 6.2 por ciento.
- **Minifundistas:** poseen hasta dos hectáreas de tierra como máximo y constituyen el 9.7% de los socios.
- **Medianos agricultores:** son aquéllos que poseen más de 20 ha y representan sólo el 0.9% del total.
- **Medieros:** son fundamentalmente hijos de parceleros que se han independizado y representan el 4.6% del total de socios.
- **Asalariados:** la mayor parte son trabajadores de las empresas agrícolas de la zona que participan y son beneficiarios de algunos pro-

gramas que mantiene la Cooperativa. En este momento representan el 11.0 por ciento.

- Finalmente, se encuentran algunas mujeres bajo el rótulo de dueñas de casa y que también son beneficiarias de los diversos programas existentes. Constituyen sólo el 1.1% de los socios.

Esta heterogénea conformación de tipos de productores y asalariados se expresa, por tanto, en relación con los volúmenes de producción y corresponde a los niveles de ingreso de las diversas unidades familiares. Es así como, entre la membresía de la Cooperativa, es posible visualizar por un extremo a productores con cierto capital acumulado y, *contrario sensu*, por abajo se observan asalariados temporales que apenas alcanzan a reproducir las condiciones mínimas de existencia.

## **Estructura y funcionamiento**

### ***Instancias de participación de los socios***

Comprende todas las estructuras organizativas en donde se expresa la participación de los socios de la Cooperativa. A saber:

#### ***Asamblea General***

Es la instancia máxima de la Cooperativa y se reúne por lo menos una vez al año, eligiendo el Consejo de Administración anual.

#### ***Consejo de Administración***

Está compuesto por cinco dirigentes titulares (entre los cuales se elige el Presidente) y cinco dirigentes suplentes.

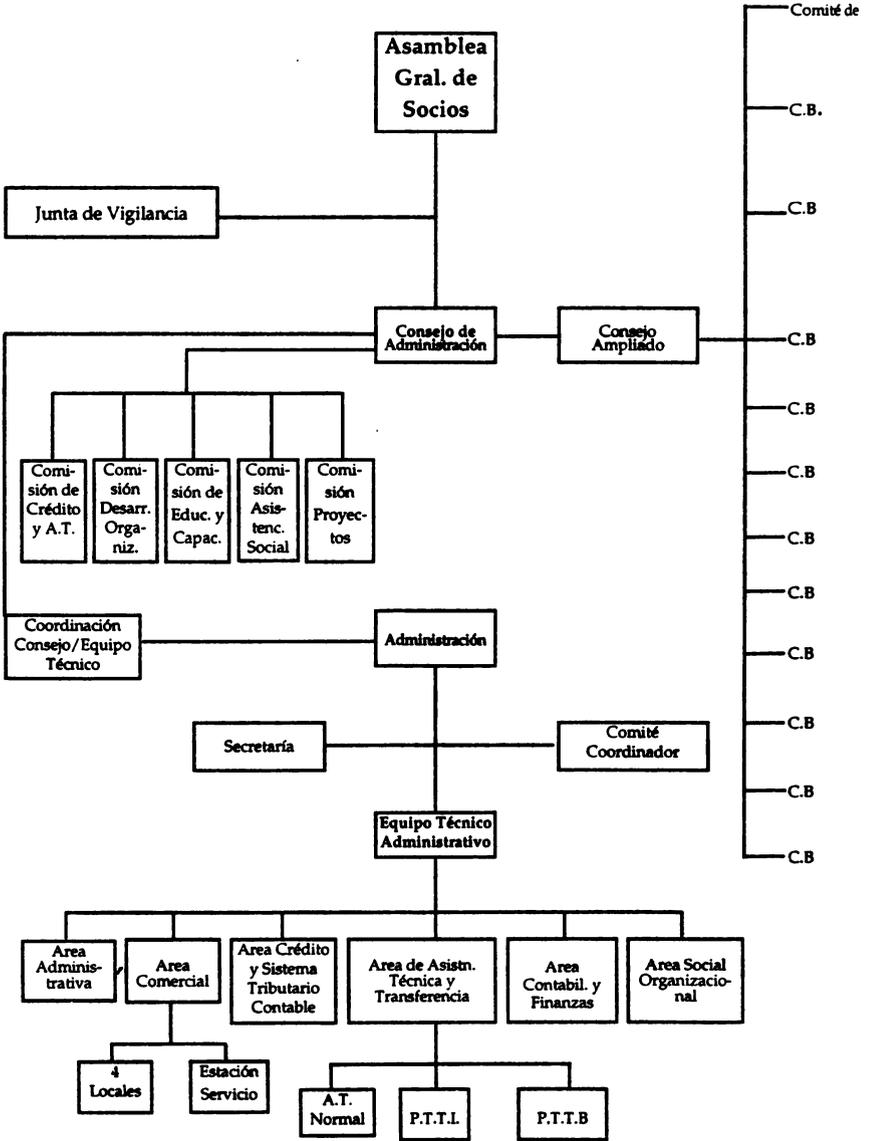
#### ***Junta de Vigilancia***

Se constituye por tres dirigentes titulares y tres suplentes. Se encarga de supervisar la gestión administrativa.

#### ***Consejo Ampliado de Dirigentes***

En reuniones bimensuales, participan los dirigentes de todas las comunidades de base de la Cooperativa.

## ORGANIGRAMA COOPEUMO Estructura y Funcionamiento



### ***Reuniones del Consejo Administración y del Equipo Técnico***

Cuatro veces al año, el Consejo de Administración coordina con el equipo técnico-administrativo.

### ***Comisión de Crédito y Asistencia Técnica***

Constituida por dos dirigentes y un representante de la Administración, más los técnicos de terreno, decide el otorgamiento de los créditos.

### ***Comisión de Desarrollo Organizacional***

Compuesta por el Presidente de la Cooperativa, dos dirigentes, una representante de los talleres de mujeres y el encargado del área social-organizacional, fija las políticas futuras de la organización.

### ***Comisión de Educación/Capacitación/Comunicaciones***

Constituida por dos dirigentes y el administrador, se encarga de la dotación de becas a hijos de socios; charlas, cursos y comunicaciones internas y externas.

### ***Comisión de Proyectos***

Compuesta por los tres últimos presidentes y los dos agrónomos, está encargada de la identificación, confección y evaluación de nuevas líneas de trabajo por desarrollar en la Cooperativa, y la supervisión de éstas.

### ***Comisión de Asistencia Social***

Formada por tres dirigentes y el encargado del Area Social; tiene por función manejar el Fondo de Emergencia que va en ayuda de los socios y sus familias para enfrentar catástrofes, accidentes e imprevistos que puedan ser atendidos con un crédito especial.

### ***Comité Cooperativo de Base***

Lugar en donde participan todos los socios de un determinado sector.

### *Administración de la cooperativa*

Por su parte, la administración se encarga de velar por el buen funcionamiento de la Cooperativa. Para tal efecto, cuenta con un equipo de profesionales y técnicos que se distribuyen entre las diferentes áreas. Cada área tiene un encargado y el conjunto de ellos se reúne en el Comité Coordinador que sesiona una vez por semana.

Tanto la elección del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia, como de la Administración Central de la Cooperativa, se realiza una vez al año en la Asamblea General Ordinaria de Socios.

A partir de los representantes elegidos en el Consejo de Administración, se procede a la asignación de los cargos directivos y de los representantes de las diversas comisiones de trabajo que forman parte de la organización. En dicha oportunidad también se fija el calendario de reuniones del Consejo.

La compra de insumos y de equipos la realiza el personal contratado por la Cooperativa para tales efectos. Estos productos se ponen a disposición de los socios —a precios moderados y por medio del sistema de crédito— con una tasa de interés inferior a la que impera en el sistema financiero. No obstante, la compra de bienes raíces debe ser autorizada por el conjunto de los socios reunidos en la Asamblea General Ordinaria.

En cuanto a la comercialización, también se cuenta con un encargado de negociar —con empresas de la Región— la venta del trigo y el maíz de aquellos socios interesados en comercializar su producción a través de la Coopeumo.

Los niveles de participación de los jóvenes y las mujeres en las diversas instancias de toma de decisiones, en la asignación de recursos y en la distribución de los beneficios proporcionados por la organización, son bajos. Ello es una consecuencia de su reducida presencia cuantitativa en la misma. Siendo que el porcentaje de jóvenes es magro, y el número de mujeres socias es aún inferior, la representación de ambos grupos —ya sea en la directiva como en otros ámbitos donde se deciden acciones— es por consiguiente escasa. No obstante, es posible apreciar que algunos jóvenes y mujeres han venido asumiendo puestos de mayor responsabilidad dentro de la organización.

## **Relaciones externas**

Con respecto a las relaciones de la Cooperativa con otras instituciones y organizaciones, destacan los estrechos vínculos que existen entre ésta y el ICECOOP, organismo del cual la Coopeumo es socia. Entre ambos existe una larga relación de trabajo conjunto, en el ámbito de la capacitación y la promoción humana. Así es como parte de los dirigentes y funcionarios de la Cooperativa han participado en los diversos cursos y seminarios realizados por ICECOOP en el transcurso de los diez últimos años.

Además, la Cooperativa mantiene lazos con organismos públicos y ONG. En el primer caso, se vincula INDAP a través de su participación como empresa de transferencia tecnológica. En el segundo, está ligada con organismos nacionales que poseen programas de investigación o de apoyo a las actividades cooperativas.

Se pueden mencionar entre otros a: Grupo de Investigaciones Agrarias (GIA); Grupo de Estudio Agro-Regionales (GEA); Instituto de Promoción Agraria (INPROA); Instituto de Educación Rural (IER); Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación (CIDE) y Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM).

Entre las agencias internacionales de cooperación, se pueden mencionar la IAF y la Fundación Kellogg.

Por último, cabe resaltar el hecho que la Cooperativa ha propiciado la iniciativa de crear una Federación de Cooperativas Campesinas de la VI Región, la cual se incorporaría por consiguiente a la Confederación de Cooperativas Campesinas de Chile (CAMPOCOOP).

## **Análisis del proceso de capacitación**

### **Introducción**

Se señala con anterioridad que el abordaje del proceso de capacitación se realizaría tomando en cuenta la experiencia que, en este terreno, ha venido acumulando el ICECOOP, entidad que presta este servicio a las cooperativas, especialmente para apoyar el mejoramiento de la gestión de las referidas instituciones.

Por tanto, se reitera que el impacto que dicho proceso tiene sobre los pequeños productores no es la expresión directa de la aplicación de los programas desde la propia Cooperativa; sino que éstos, más bien, tienen un efecto indirecto que se aprecia por medio del mejoramiento en la gestión empresarial que ejerce la organización.

La hipótesis que se maneja al respecto es que los logros obtenidos por la Cooperativa Peumo en estos años, se deben en gran parte a la participación de sus dirigentes y funcionarios en cursos de capacitación que ponían el énfasis; se preocupaban y se insertaban en el ámbito de las temáticas referidas a la administración predial y la gestión empresarial de organismos y particulares.

En ese contexto, el análisis del proceso de capacitación en todo aquello que guarda relación con la concepción de un modelo de capacitación y los fundamentos metodológicos asociados con ella, se centra en la propuesta de ICECOOP, institución de vasta trayectoria en este campo y con la cual se vincula estrechamente la Cooperativa Peumo.

### **Breve recuento histórico**

A comienzos de los años 80, el ICECOOP empieza por definir tres elementos que deben estar presentes en toda iniciativa en pro del desarrollo de la actividad cooperativa en nuestro país.

El primer elemento consiste en visualizar la cooperativa como un ente con grandes potencialidades económicas y no quedarse solamente en la expansión de la esfera organizativa.

Un segundo factor se asocia con el rol que deben desempeñar las cooperativas en la comunidad y su correspondiente influencia en el medio donde se desenvuelve su actividad.

Finalmente, se argumenta sobre la importancia del compromiso que deben asumir los dirigentes con respecto de los principios del cooperativismo y al fortalecimiento de esos valores entre la totalidad de los socios.

Con tales premisas, del ICECOOP se abocó a la tarea de elaborar un diagnóstico, con el fin de detectar las necesidades y carencias existentes en el mundo cooperativo, de manera de poder orientar mejor los

esfuerzos que se hacían en torno a la recuperación de la actividad cooperativa, tan alicaída en ese período.

El trabajo de diagnóstico permite, por un lado, socializar aquellos elementos reseñados en líneas previas; y, por otro, permite enriquecerlos con aportes que surgen desde las propias organizaciones. En otras palabras, se trata de integrar dichos factores, considerados indispensables para el funcionamiento de cualquier cooperativa, con las motivaciones, intereses, demandas y requerimientos que se hallan en las bases.

Entre otras cosas, ese estudio demostró fehacientemente que la mayoría de las organizaciones presentaban graves falencias en el terreno de los sistemas contables, la administración y en general todo lo concerniente al manejo y gestión empresariales.

Ello también conduce a las organizaciones a pensar en la necesidad imperiosa de contar con un tipo de preparación capaz de superar las insuficiencias detectadas en ese ámbito del quehacer cooperativo.

La interpretación de ambas constataciones —las deficiencias en ese plano de la actividad y el interés mostrado por las organizaciones— llevan a ICECOOP a formular los primeros cursos de capacitación en administración de empresas cooperativas.

A partir de ese momento, se han realizado innumerables cursos, los que se han ido enriqueciendo con el correr del tiempo, materia que abordaremos en líneas posteriores.

## **Descripción del proceso de capacitación**

### ***Propósito y objetivo general***

El propósito general de la capacitación consiste en mejorar sustancialmente el funcionamiento de las cooperativas, por medio de la formación y capacitación de sus integrantes, en todas aquellas materias relacionadas con la gestión y administración.

Asumir este propósito implica, por tanto, superar la visión de que una cooperativa es sólo un ente que persigue fines sociales y, en ese

sentido, ella también puede ser concebida como una empresa capaz de generar utilidades y de capitalizar en su propio beneficio.

Se desprende así que los objetivos generales del presente programa son:

- Formar personas que sean capaces de analizar la estructura organizacional y el funcionamiento de una empresa, en el entorno definido por el conjunto de elementos que en ella participan.
- Situar su propia función en la empresa y ser capaz de dirigir, administrar, organizar, planificar y controlar la empresa de manera eficaz.
- Saber situarse y razonar de forma global sobre los elementos de acción que permitan elaborar las líneas de acción y control correspondientes.

### *Objetivos específicos y sus contenidos*

- 1) Identificar y presentar una empresa como un sistema organizado, adaptado al entorno socioeconómico.
  - Concepto de empresa
  - Los actores
  - El entorno socio-económico-político
  - Los colaboradores socioeconómicos
  - La dinámica del mercado y su internalización.
- 2) Identificar la forma jurídica de la empresa y su red de relaciones.
  - Diferentes tipos de sociedades
  - Entorno legal
  - Legislación del trabajo
- 3) Analizar el funcionamiento y la organización de la empresa.
  - La organización de la empresa
  - Decisiones tácticas y estratégicas

- 4) Definir la gestión de la empresa y del trabajo como factor de producción.
  - El trabajo (diferentes tipos)
  - Relaciones humanas
  - Gestión de la empresa
  - Administración del personal
  - Participación y autoridad.
  - El control interno
  
- 5) Técnicas de recolección de registros de tratamiento de la información.
  - La contabilidad: principios
  - Técnicas contables
  - Los documentos y consideraciones generales
  - Clasificación de la información
  - Práctica contable
  - Registros, producción-venta  
Existencia
  
- 6) Elaborar y analizar los costos e indicadores de resultado.
  - Análisis económico
  - Instrumentos  
Análisis de la renta por márgenes
  - Estudios de rentabilidad
  - Análisis financiero
  - Instrumentos: balance, presupuesto-caja
  - Estado de recursos y aplicación de fondos
  - Recursos financieros
  - Interpretaciones sociales (balance social)
  
- 7) Razonar sobre decisiones de inversión o reorientación de la inversión.
  - Inversiones-financiamiento
  - Planes de financiamiento a corto y mediano plazo.

### *Características del modelo de capacitación*

Una primera característica que se observa en la concepción del modelo educativo impartido por ICECOOP es que, pese a existir un sistema de interlocución permanente con las organizaciones, la estructura misma de los cursos y la forma en que se han implementado son el resultado de la elaboración de un grupo de profesionales que ya llevan muchos años de trabajo en el área de la capacitación. A este quehacer se

han sumado especialistas con dominio técnico sobre los diversos tópicos, que le dan cuerpo al conjunto del programa.

Empero, valga señalar que tanto la estructura curricular —contenidos y actividades de cada materia— como los instrumentos de la capacitación no han estado exentos de modificaciones y correcciones, en la medida que a través del propio desarrollo de los cursos se hacen evidentes algunos vacíos y deficiencias de los mismos; o porque, también, a partir de las demandas y observaciones que hacen los "alumnos", se van incorporando aspectos y temáticas específicas no consideradas con antelación. Es decir, si bien existió un andamiaje preliminar, sobre el cual se fueron construyendo los diversos módulos, ello no ha significado la aplicación de un "paquete" de capacitación en gestión empresarial que sea inalterable.

En tal sentido, uno puede quizás apreciar y rescatar el carácter germinal que posee la participación de los diferentes estamentos en la construcción de ese tipo particular de conocimiento que requieren los miembros de las organizaciones.

Sin duda, esta forma de concebir la capacitación es insuficiente, dadas las grandes potencialidades que poseen los sujetos de la capacitación. En estricto rigor, la participación se encuentra todavía en un nivel de discurso y falta mucho para que ella se transforme en proceso autogestionario, donde el involucramiento del grupo sea verdaderamente "activo".

### *Planificación de la capacitación*

Para proceder a desarrollar los siguientes ítem, es necesario señalar que la institución que imparte el Programa de Capacitación en Gestión, actualmente dicta estos cursos a través de dos modalidades. Las particularidades de cada una de ellas hacen necesario este tratamiento dual.

La primera modalidad se constituye a partir de la oferta institucional. Es decir, ICECOOP ofrece una serie de cursos, los cuales se encarga de difundir entre las organizaciones del mundo cooperativo y no cooperativo con las que mantiene vínculos. Valga destacar, además, que no todas provienen de la esfera campesina, sino que también se refieren a las cooperativas de ahorro y crédito, consumo, vivienda, pescadores artesanales, eléctricas, y otros.

A partir de la difusión de los cursos programados, las organizaciones interesadas pueden participar enviando los nombres de uno o dos representantes. Son muy escasas las circunstancias en que es preciso seleccionar alumnos entre los que ya fueron nominados. Los cursos, en su generalidad, se realizan en la sede central de ICECOOP ubicada en Santiago y tienen una duración que va desde un día hasta dos semanas.

En este tipo de modalidad, las metas y objetivos son definidos exclusivamente por el ente académico. Lo mismo ocurre con la estructura curricular, los instrumentos y la metodología, ya determinados con antelación.

Los cursos se descomponen en diversas unidades didácticas y los contenidos, incluidos en cada una de ellas, han sido elaborados por especialistas, siendo expuestos en un apunte que es material obligatorio de lectura. Al final de cada unidad, se aplica un cuestionario con el fin de medir el grado de aprendizaje alcanzado por los alumnos. El cuestionario se halla inserto en el documento de apoyo, el que también incluye otros ejercicios, un resumen de la unidad y las respuestas correctas.

La metodología utilizada en la materialización de los cursos es del tipo tradicional, es decir, consiste en una exposición inicial del docente, la cual es seguida por un trabajo grupal y su consiguiente exposición por los respectivos relatores. Este método, en algunas ocasiones, se acompaña con visitas de terreno y estudios de casos particulares, generalmente de experiencias exitosas en el campo de la gestión de empresas cooperativas.

Un segundo tipo de evaluación se efectúa al final de cada curso y en ella se trata de constatar el nivel de satisfacción de expectativas de los participantes. También se inquiere sobre la pertinencia de los contenidos tratados y de las metodologías utilizadas en su realización. A partir de ello, se recogen las inquietudes y sugerencias de los sujetos de la capacitación, las que posteriormente ayudan a reformular los cursos. No existe, sin embargo, un proceso de seguimiento y de evaluación periódica de los alumnos, por lo cual no es posible conocer el grado de retención y la aplicación en la práctica de los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos por los participantes.

Una segunda modalidad utilizada consiste en aquellos cursos que se dictan a partir de un convenio establecido con una organización en particular. En este caso, tanto el tema mismo del curso como las materias

incluidas, se fijan de acuerdo con los intereses y requerimientos del propio grupo.

Los beneficiarios son generalmente dirigentes. Cuando los temas tienen cierta especificidad, se dirigen a funcionarios; y a socios, cuando las temáticas abordadas son de carácter global.

El procedimiento utilizado para impartir el curso consiste, en la mayoría de los casos, en una charla inicial dada por el docente, lo que opera como estímulo para la discusión posterior. Los materiales que incluyen las unidades didácticas, en los casos pertinentes, son los mismos que se entregan en los cursos ofertados. En ese sentido, las evaluaciones son similares a las reseñadas.

En otras situaciones, el material de apoyo se confecciona especialmente para tal o cual curso y, en consecuencia, los sistemas evaluativos sufren ligeras modificaciones.

A pesar de las diferencias entre los cursos ofrecidos y los que demandan las propias cooperativas, existen algunos datos agregados de ambas experiencias. Por ejemplo, de un total de 763 alumnos que asistieron en 1990, el 59% fueron mujeres y el 41% restante eran hombres. De ese mismo universo, el 49% pertenecía sólo a la Región Metropolitana y el otro 51% vivía en el resto de las regiones, especialmente en las V, VIII y X de donde provenía el mayor número de alumnos. Por último, el 77% del alumnado formaba parte del mundo cooperativo, siendo socios la gran mayoría de las cooperativas agrícolas y campesinas, de ahorro y crédito, vivienda y consumo.

### *Análisis evaluativo de la experiencia*

A continuación, se procede a exponer el impacto que ha tenido este proceso de capacitación —en forma directa— sobre la organización; e indirecta, sobre los pequeños productores pertenecientes a la Cooperativa.

Para que este proceso pueda comprenderse a cabalidad, se definirán algunos alcances sobre el estado de situación en que se encontraba la Cooperativa en el momento de incorporarse a los programas impartidos por ICECOOP.

Como se recordará, a partir de la reactivación —en 1981—, la Coopeumo sólo tenía para funcionar un pequeño financiamiento que le permitía mantener un Fondo de Crédito Rotatorio. Dicho aporte, otorgado por una agencia de cooperación internacional (IAF), no superaba los US\$200 mil.

El grueso de estos recursos se destinó a la entrega de créditos a los socios y una pequeña parte se dejó para solventar los gastos de administración en que incurría la Cooperativa. Debido a esta situación, resultaba imperioso que la recuperación del capital colocado fuera elevada; porque, de lo contrario, la Cooperativa lisa y llanamente no alcanzaba a financiar sus gastos de operación y en consecuencia su misma supervivencia se hacía bastante improbable.

Puestos en esta situación, los dirigentes y funcionarios tenían muy claro que la gran prioridad del momento consistía en hacer el máximo esfuerzo para recuperar el mayor volumen de los créditos colocados entre la membresía. En ese contexto, se explica la importancia que tuvo la capacitación obtenida por algunas de esas personas.

El Cuadro 1 que viene a continuación permitirá comprender este argumento.

**Cuadro 1. Recuperación de créditos de producción (a la fecha de vencimiento del crédito).**

Año agrícola	Recuperación %	Tasa de interés %
1981/1982	60.4	15
1982/1983	60.9	15
1983/1984	84.3	13
1984/1985	83.1	13
1985/1986	76.5	12
1986/1987	76.8	9
1987/1988	78.9	9
1988/1989	82.5	9
1989/1990	83.4	9

Como se puede apreciar en el Cuadro 1, en el primer período la recuperación del crédito a su fecha de vencimiento fue del 60.4%. Si bien este porcentaje de retorno de divisas era superior al que obtenían muchas instituciones de apoyo a los sectores campesinos, ello no era suficiente para capitalizar y por tanto asegurar la continuidad de la empresa cooperativa.

No obstante, existían algunas personas con un óptimo nivel de conocimiento y experiencia en la gestión de empresas asociativas. La participación de un funcionario, junto con un dirigente, en un curso de capacitación sobre administración, en el año 1982, ayudó sin duda a perfeccionar algunos aspectos del sistema administrativo y contable que se estaba montando en ese instante.

Se piensa que probablemente una consecuencia de tal experiencia se expresa en el período 1983/1984, donde el porcentaje de recuperación da un salto, llegando a ser prácticamente de un 85%. El efecto que ello tuvo sobre el funcionamiento de la Cooperativa fue el de obtener mayores aportes de agencias externas, dado que el óptimo manejo del sistema de Fondo Rotatorio le proporcionó mayor credibilidad a la organización.

Es importante destacar que a estos cursos no sólo asistieron funcionarios de la Cooperativa, sino que también hubo dirigentes que pese a su escaso conocimiento previo se animaron a participar. Ello contribuyó posteriormente a mejorar la interlocución entre técnicos y dirigentes, lo que trajo en consecuencia una mayor cohesión del conjunto de actores que convivían en ella. Así, las propuestas para mejorar el funcionamiento de la Cooperativa no se daban a discrecionalidad del equipo técnico, sino que involucraban también a dirigentes que habían adquirido estos conocimientos en el ámbito de la gestión.

De esta forma, si bien en los inicios de la Cooperativa el consejo de dirigentes sólo aprobaba las propuestas hechas por el equipo técnico, luego —con la participación de un mayor número de dirigentes en los cursos de capacitación— este panorama cambió. Los dirigentes fueron paulatinamente discutiendo las ideas y propuestas desarrolladas por los profesionales e, incluso, impulsando algunas iniciativas o elaborando proyectos concretos. Por ejemplo, todo el proceso orientado a perfeccionar el sistema de crédito o de comercialización fue realizado conjuntamente entre técnicos y dirigentes, con lo que se aseguró que el trabajo emprendido se asumiera con compromiso y coherencia. Este fenómeno

justamente no se dio en otras cooperativas de la región que, si aún no han fracasado, se encuentran muy alicaídas.

Entonces, la capacitación ayudó, por un lado, a que técnicos y dirigentes manejaran un lenguaje común, adquirieran mayores destrezas y asumieran en conjunto las iniciativas y las acciones por realizar; y, por otro lado, le permitió a la organización superar una situación crítica, optimizar el uso de sus recursos humanos y, en definitiva, funcionar con mayor eficiencia.

Esto trajo a su vez un aumento en el grado de credibilidad entre sus socios, los que también se comprometieron en el futuro de la organización. Por su parte, las agencias de cooperación, al evaluar positivamente el funcionamiento de Coopeumo, proporcionaron mayores recursos para su fortalecimiento y crecimiento.

Dicho crecimiento se puede apreciar en el cuadro siguiente, donde el monto de créditos colocados creció de casi 42 millones y medio en el período 1981/1982 (US\$190 335), a más de 274 millones (US\$807 022) en el lapso 1990/1991.<sup>3</sup>

**Cuadro 2. Avance histórico de colocaciones crediticias.**

Año agrícola	Capital nominal colocado al 31 de diciembre de cada año	Nos. beneficiarios	Capital real colocado al 31/12/90	Crecimiento en términos reales %	Promedio de colocación real por beneficiarios
1981/1982	7 423.063	139	42 429.486	100	305.248
1982/1983	6 673.721	144	29 421.099	69	204.313
1983/1984	18 064.308	207	65 739.630	155	317.583
1984/1985	40 125.315	274	131 638.259	310	480.596
1985/1986	67 371.645	286	180 353.894	425	630.608
1986/1987	86 205.938	306	197 170.221	465	644.347
1987/1988	109 523.874	301	198 205.355	467	658.490
1988/1989	134 188.924	309	198 626.445	468	642.804
1989/1990	177 139.592	328	210 548.119	495	641.915
1990/1991	274 387.489	363	274 387.489	647	755.888

Por otra parte, el número de beneficiarios también ha experimentado un fuerte crecimiento entre ambos períodos, pasando de 139 a 363, es decir, ligeramente más de un 160 por ciento.

Si bien no se puede sostener que este crecimiento sea el resultado directo de la capacitación, es posible concluir que el éxito de la gestión administrativa y financiera, emprendida por la Cooperativa, generó las condiciones para su valorización por parte de la comunidad de productores y asalariados; y, por consiguiente, para su consolidación como una empresa de servicios con carácter social.

Por ejemplo, un factor expresivo de la gran utilidad que presta a los socios lo constituye el área de servicio tributario y contable, que proporciona a los interesados asesoría en aquellos cálculos correspondientes al IVA<sup>4</sup> y otros impuestos, efectuando además todos los trámites correspondientes, tanto en estos aspectos como en el pago de imposiciones, créditos bancarios, otros.

Este servicio no se hubiera podido montar si las personas que trabajan actualmente en él, no hubiesen asistido a cursos de perfeccionamiento y actualización sobre las diversas materias que abarca; y los campesinos no habrían recurrido a él si no se hubiese consolidado la confianza en su organización. Actualmente, el 35% de los socios se benefician con tal servicio.

En el ámbito de la legislación cooperativa, la capacitación entregada ha sido fundamental. Ello ha permitido que técnicos, dirigentes y socios vayan reglamentando y legislando en forma permanente sobre las formas óptimas en que debe enmarcarse el accionar de la Cooperativa, normando también el comportamiento, deberes y derechos de los miembros, consejo directivo y personal administrativo.

El conocimiento de la compleja Ley General de Cooperativas es la herramienta básica que en la actualidad tienen todos los estamentos para proponer nuevos reglamentos internos. Es esa ley la que demarca los límites en los cuales se puede mover la Cooperativa; cuáles son sus atribuciones; cómo debe funcionar; qué pasa con remanentes y excedentes; cuáles son las responsabilidades de los dirigentes, funcionarios y socios, y otros.

Así, la sumatoria de variadas experiencias en el campo de la capacitación en gestión empresarial, ha incidido en forma significativa en

el funcionamiento, consolidación y crecimiento de la organización y, a partir de ello, se ha dado un proceso de retroalimentación en las bases. En otras palabras, la percepción existente por parte de la membresía de que la Cooperativa es útil y que, en algunos casos, cumple tareas insustituibles, ha llevado a los mismos socios a comprometerse más con su fortalecimiento y desarrollo<sup>5</sup>. La mancomunidad de intereses entre dirigentes y comités de base se expresa en la mayor participación que han venido logrando los socios, proponiendo ideas y desplegando un serio esfuerzo para la consecución de ellas. Un ejemplo de lo anterior es la incorporación activa de muchos miembros en las actividades de vivienda, formación de líderes, salud (monitores y primeros auxilios); o en distintos proyectos miniempresariales (talleres y crianza menor).

También se observa un mayor compromiso en la cancelación de deudas por concepto de créditos de producción. En la actualidad, prácticamente no existe cobranza judicial de los préstamos otorgados a productores. La confianza en el porvenir de la organización y la toma de conciencia sobre la importancia de cancelar las deudas contraídas, aseguran que en el futuro los porcentajes de retorno de capital seguirán estables sobre el 80%, en el momento de cumplirse el plazo, y sobre el 97% al final de cada período.

No obstante, aun cuando la motivación de los socios ha aumentado bastante con el transcurso del tiempo, ella todavía puede desarrollarse más. En algunos comités de base existe todavía una presencia muy pasiva de los socios, a quienes solamente les basta con asistir a las reuniones. A ello se suma el hecho de que tampoco se han generado cauces realmente participativos en la toma de decisiones.

O sea, en el plano de los espacios de participación, actualmente los dirigentes de cada comité son los encargados de representar las inquietudes de los socios en las reuniones del Consejo Ampliado de Dirigentes. En rigor, la verdadera participación de los socios se da en los comités de base, ya que, aun cuando éstos formalmente tengan posibilidades de plantear sus problemas en la Asamblea General de Socios, en la práctica no lo hacen y sólo se limitan a ratificar las proposiciones que vienen desde el Consejo de Administración.

Por consiguiente, hasta ahora no se ha intentado la búsqueda de ninguna otra fórmula de participación y, al decir de los propios socios, primero hay que agotar las instancias de participación que existen para pensar después en otras formas superiores y más complejas de participar

en el desarrollo de la Cooperativa. La dirigencia, por su parte, tampoco se ha preocupado en repensar el tema y, a veces, sus personeros reconocen incluso la necesidad de tener un manejo centralizado de las actividades de la Cooperativa, por lo menos hasta que ella "se encuentre realmente consolidada".

En tal sentido, muchas decisiones, aprobadas en la Asamblea, en los hechos ya han sido sancionadas por el Consejo de Administración; y la discusión sobre tal o cual proposición de éste no se da casi nunca. Ello bien pudiera expresar el beneplácito de las bases con respecto a la gestión realizada por sus dirigentes o, por el contrario, que la percepción sobre la factibilidad de vetar un acuerdo previo del Consejo es nula, tratándose de alguien que —además de no tener el mandato de las bases— tampoco posee generalmente información sobre lo que se plantea.

Se cree que ambos factores yuxtapuestos, influyen para que en la práctica no se imponga un estilo participativo en los términos señalados en diversos documentos y en, especial, en el texto "Capacitación y participación campesina".

La participación entonces se asocia con el problema del poder y, tal como señala M. Foucault, éste se encuentra presente bajo cualquier forma de interacción humana. El poder relativo (Weber) que poseen los socios, les permite participar y tomar decisiones sólo en el ámbito de su inserción en la estructura de poder. Sus límites y sus potencialidades los fija ese mismo espacio y su quehacer se debe circunscribir necesariamente a él. La transgresión a esta norma de apariencia imaginaria resulta disfuncional para la organización y, por tanto, será sancionada.

Empero, a pesar de los límites que imponen las inevitables estructuras de poder existente, los socios y en especial el sector de pequeños productores se han podido beneficiar con algunas acciones emprendidas por la Cooperativa en el ámbito de la transferencia tecnológica, crédito y comercialización.

Una de las mejorías más palpables se aprecia en el caso de los rendimientos de aquellos cultivos importantes (trigo y maíz). Y si bien es cierto que no se puede atribuir a la capacitación una influencia directa sobre el aumento de los rendimientos en dichos rubros, existe evidencia de que la labor de aquellos profesionales y técnicos que asesoran a los pequeños productores ha influido favorablemente en éstos, a través de la participación conjunta en diversos cursos sobre gestión empresarial.

En este sentido, vale destacar que aunque el conocimiento no se transfiere en forma sistemática y formalizada a los pequeños productores, sí, en cambio, se crean los espacios para compartir dicho aprendizaje en el momento del contacto personal entre ambos sujetos.

En síntesis, se puede afirmar que se produce cierto grado de replicabilidad de la experiencia de capacitación en gestión empresarial, no obstante su carácter inorgánico e informal; y que el resultado de ello, aunque no explica por sí mismo los aumentos advertidos en los rendimientos, sí ayuda a entender que estos últimos son la resultante de una potenciación de diversos factores, entre los cuales la transmisión verbal del conocimiento sobre el manejo predial juega también un papel importante.

## **Influencia de la capacitación en el futuro de la organización**

A partir de lo reseñado anteriormente se puede sostener, en primer lugar, que la Cooperativa se encuentra en un franco proceso de consolidación e incluso de expansión. En la actualidad, el volumen de los capitales colocados supera los US\$800 000 y, dada la progresión que éstos han experimentado en los últimos años, es totalmente factible que se llegue a superar el millón de dólares en alrededor de cinco años más.

Por otro lado, la Cooperativa evidencia una gran diversificación de actividades y se encuentra en pleno proceso de negociación de proyectos de gran envergadura, tanto con el actual gobierno como con importantes organismos e instituciones internacionales.

Ya sea para fortalecer los logros, como para proyectar aún más la organización, la Cooperativa cuenta con personal administrativo altamente comprometido y que, además, posee gran calificación profesional, la que ha venido enriqueciéndose a lo largo de todos estos años. Baste recordar que casi la totalidad de los funcionarios que ocupan puestos de mayor responsabilidad en la Cooperativa se encuentran ligados a ella desde su reactivación en 1981.

La dirigencia, por su parte, ha venido capacitándose en estos diez años y algunos de los dirigentes comparten tareas en estrecha relación con profesionales y técnicos, no obstante lo cual existe bastante claridad

sobre el rol que deben desempeñar los distintos estamentos que conforman la organización.

En cuanto a los socios —tal como se afirmó en líneas previas—, se aprecia cada vez un mayor compromiso e interés por participar en las instancias que hoy en día están abiertas para ellos. En este sentido, se puede esperar que, en la medida que la Cooperativa se consolide, se crearán también espacios para incentivar una mayor participación de los socios.

Si bien los dirigentes y funcionarios recién comienzan a reflexionar sobre cuáles podrían ser las formas más efectivas de participación de los socios, ello deberá cambiar en la medida que el propio desarrollo de la organización requiera la incorporación de un número mayor de éstos en las actividades que se desplieguen.

Esto amerita que la propia Cooperativa estimule e impulse la formación de líderes jóvenes y su correspondiente transformación en dirigentes, por medio de un sistema democrático y representativo de los intereses de las bases.

Se recalca el hecho de que ellos sean dirigentes jóvenes, ya que actualmente la gran mayoría supera los 50 años, con lo cual se corre el presumible riesgo de restar el apoyo de un importante sector, en términos cuantitativos como cualitativos.

También es dable que, en el futuro, se abran mayores canales para la participación de la mujer (ya existen importantes avances en ese sentido) y no se las relegue a un segundo plano, creándole —por ejemplo— solamente aquel espacio denominado "taller artesanal", que reproduce su rol subordinado en el devenir de las sociedades. Por tanto, hay que referirse y específicamente a que jóvenes y mujeres asuman cada vez más puestos de responsabilidad en el Consejo u otras instancias de toma de decisiones.

Lo anterior supone, primeramente, que desde la propia Cooperativa se deben impulsar programas de capacitación que aseguren la masificación de una experiencia en la que, hasta ahora, sólo han participado dirigentes y técnicos.

En ese sentido, se sostiene que la replicabilidad que puedan tener los cursos de capacitación en gestión, en el interior de la Cooperativa,

permitirá indudablemente que las unidades económicas campesinas logren un óptimo manejo predial. Si a ello se suman mayores grados de participación, se podrá influir positivamente en la autoestima y valoración de los propios sujetos, todo lo cual redundará en un mejoramiento de las condiciones materiales y la calidad de vida de los asociados.

## Conclusiones

### Sobre la capacitación impulsada por ICECOOP

El marco conceptual y metodológico de la capacitación analizada no responde estrictamente a la propuesta efectuada por el IICA-PROADER, aunque podría decirse que se acerca a ella en algunos aspectos.

La organización de la capacitación está orientada hacia determinados niveles de la organización campesina: a la Cooperativa como institución y —dentro de ella— a los técnicos, con el fin de mejorar la capacidad de administración y gestión de la Cooperativa; y a los dirigentes para mejorar su comprensión del proceso de gestión y su interlocución con el equipo técnico. No está orientada a los socios de base de la Cooperativa.

La participación de los sujetos de la capacitación, en el diseño del *curriculum*, no existe. Los contenidos son diseñados por un equipo técnico sobre la base de las necesidades generales que se requieran en la administración y gestión de entidades cooperativas. La consulta a las organizaciones se hace sobre aspectos puntuales, aunque la propuesta se va reformulando a partir de la experiencia de los cursos, todo ello manteniendo el cuerpo fundamental de la propuesta.

No se visualiza un énfasis crítico, sino más bien una descripción de la situación-problema (la gestión y administración) y se entregan elementos para superar las carencias y mejorar las deficiencias que se han identificado en las organizaciones, de manera de mejorar los métodos y técnicas de gestión y administración.

Los objetivos sí apuntan a que la organización campesina amplíe su participación e incidencia en el mercado, que pueda tener un mayor control de los factores y mejorar sus condiciones de negociación y, por

esta vía, aumentar los márgenes de control sobre el producto de su trabajo por parte de los asociados.

Los instrumentos utilizados para la capacitación son adecuados a los niveles de los participantes, técnicos y dirigentes, de manera que la comprensión y entendimiento de los contenidos es alta. Para otro nivel, los socios de base de la Cooperativa, sería necesario readecuar sustancialmente los instrumentos.

### **Sobre los efectos de la capacitación en relación con los dirigentes y funcionarios.**

Ambos sectores valorizan su participación en cursos de capacitación en gestión empresarial dado que:

- Han incorporado conocimientos nuevos o han reactualizado conocimientos que tenían olvidados.
- Se les ha permitido manejar un lenguaje común sobre ciertos temas, haciendo más fluida la interlocución entre ambos grupos.
- También se les ha permitido apreciar con claridad el rol que dirigentes y funcionarios deben desempeñar en la organización, sin caer en peligrosas yuxtaposiciones.

### **Sobre los efectos de la capacitación en relación con la Cooperativa**

La capacitación de funcionarios fue importante en la consolidación de la Cooperativa, ya que ayudó a:

- Mejorar todo el sistema de crédito, tanto en los criterios de su asignación como en la recuperación del capital.
- La efectiva puesta en marcha del Fondo Rotatorio, lo que le otorgó credibilidad a la organización entre sus socios y ante los ojos de las agencias de cooperación.
- El mejoramiento administrativo y contable, consolidando una gestión exitosa de la Cooperativa.

- Las negociaciones con diversas empresas proveedoras y de comercialización (poder comprador), que han mejorado sustancialmente en beneficio de la Cooperativa y de quienes realizan su producción a través de ella.
- La Cooperativa, en su proyección como empresa, dio inicio a un exitoso período de expansión en la oferta de servicios, incorporando otras actividades (servicentro, transferencia tecnológica, y otros). Existe ahora confianza y hasta audacia para enfrentar nuevas empresas.

### **Sobre los efectos de la capacitación en relación con los socios**

Han adquirido mayor compromiso con la organización, lo cual no implica necesariamente mayores grados de participación efectiva.

Existe mayor participación formal, es decir, los socios asisten cada vez más a las reuniones de los Comités Cooperativos de Base (CCB) y se animan a expresar sus opiniones, aunque este último proceso es obviamente más lento.

Han tomado conciencia de la importancia de cancelar a tiempo sus deudas con la Cooperativa y, junto con los funcionarios, han ido perfeccionando un sistema de control social sobre los deudores morosos.

- Han mejorado sus rendimientos en los dos principales rubros y, en parte, han internalizado la importancia de un uso adecuado de los recursos (en el caso de pequeños productores).
- Si bien participan más que en años anteriores, las mismas estructuras de poder existentes restringen el espacio en el cual los socios se pueden mover; o, dicho en otras palabras, éstos se encuentran muy distantes de la esfera de influencia donde se toman las decisiones y se distribuyen los beneficios de la organización.

### **Recomendaciones**

- El retiro del apoyo técnico directo del Estado a los pequeños productores ha dejado un vacío en el servicio de capacitación para la

gestión empresarial, que no ha logrado ser cubierto por las propias organizaciones ni por los organismos no gubernamentales.

Actualmente existe en Chile una seria falencia en este aspecto, dado que estos últimos centraron su acción en apoyar la recomposición de la organización campesina, como un primer paso para avanzar hacia otras formas de apoyo más vinculadas con el proceso productivo. Sin embargo, existe en el mundo de las ONG una experiencia incipiente de programas y proyectos de capacitación en gestión (ver Anexo) que pueden usarse como experiencias-piloto, para luego proceder a ampliar su cobertura.

El IICA podría incentivar a los organismos estatales correspondientes para que asumieran -en convenio con las ONG, que poseen experiencia en el tema- un plan de capacitación en gestión empresarial, dirigido a las organizaciones de pequeños productores, especialmente a las cooperativas que durante el último tiempo se han mantenido y fortalecido.

Un plan de capacitación específico podría contar con el respaldo técnico-metodológico del IICA y ser ejecutado por las ONG, con financiamiento del gobierno y a través de los programas del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), aprovechando recursos financieros y humanos ya existentes y sin que sea necesario un crecimiento de las erogaciones del aparato estatal.

Incentivar un acuerdo entre el Estado, a través de INDAP y SENCE, un grupo de ONG con experiencia en ejecución de proyectos de capacitación y la Confederación de Cooperativas Campesinas podría ser un importante aporte del IICA-PROADER.

- Dada la especificidad del tema de la capacitación, parece inevitable que el inicio del proceso arranque sobre la base de un curso diseñado, en sus contenidos, por un equipo técnico con conocimientos y experiencia en gestión y administración de organizaciones productivas. La participación de las organizaciones y sus miembros no parece posible -en términos de un aporte sustantivo- en esta primera fase.

Sin embargo, el diseño debe ser flexible para que pueda aceptar las modificaciones que vayan surgiendo como recomendables, a partir de la ejecución del curso, de su puesta en marcha concreta. Esto no siempre ocurre, dado la inexistencia de procesos de evaluación y sistematización de las experiencias de capacitación en estos temas, lo que hace que los

cursos se mantengan rígidos y se dicten de la misma forma en diversas ocasiones, casi completamente independientes del nivel de los participantes.

Es necesario —y posible— que las primeras ideas del curso sean compartidas con los potenciales beneficiarios; que los instrumentos de capacitación se adecúen a los requerimientos de los participantes; que la experiencia de éstos sea recogida como un aporte y se incorpore en los nuevos cursos, modificándolos —incorporando o suprimiendo— según lo que surja de su aplicación.

En ese sentido, uno de los principales problemas observados radica en la necesidad de simplificar los instrumentos de capacitación en gestión, para adecuarlos a las necesidades de los campesinos pertenecientes a los comités de base de las organizaciones. Es necesario que los cursos diseñados para la organización sean readecuados para la gestión en el nivel del predio, nivel en el cual, si bien los conceptos son los mismos, los instrumentos para implementar dicha gestión requieren de una habilitación específica y operativa.

- Si bien es necesaria la presencia de técnicos especialistas y con experiencia en gestión de organizaciones, no cabe duda de que la gran falencia de estos cursos es su escasa integralidad. Es indispensable que, en la elaboración del proceso capacitador, participen desde un inicio otros profesionales con conocimiento y experiencia agropecuario y de la educación, y de las comunicaciones, de manera que se pueda apuntar a la construcción de un conocimiento colectivo. La participación restringida de especialistas (contadores, economistas y administradores) sesga no sólo los contenidos de un curso de esta naturaleza; sino que, además, los hace específicos, acrílicos con respecto al entorno y especializados en su ámbito: la gestión de la empresa o la organización.

La conformación de equipos efectivamente interdisciplinarios, con presencia de contadores o economistas, educadores, sociólogos e ingenieros agrónomos es indispensable para lograr cursos de capacitación que se encaucen hacia la búsqueda de una reflexión conceptual y metodológica, capaz de profundizar en las causas y las posibles soluciones de los problemas de la organización y aportar respuestas válidas en el espacio de la sociedad global.

- Es necesario, también, iniciar el diseño de metodologías de capacitación que permitan una mayor masificación del impacto en los pequeños productores, individualmente consideradas. Es decir, no pensando tanto en la organización como destinataria de la capacitación, sino en el productor mismo como sujeto de capacitación.

Los avances tecnológicos en comunicaciones pueden ayudar a este propósito. La educación a distancia—radio como instrumento— puede ser un interesante medio por utilizar. Existen experiencias no evaluadas en esta dirección que podrían servir de punto de partida para generar metodologías e instrumentos adecuados a los destinatarios.

Es posible que ésta sea una forma inicial de introducir la importancia del tema de la gestión en los pequeños productores y, a la vez, entregar los elementos básicos de una adecuada gestión predial; la cual podría, en una segunda fase, complementarse y profundizarse con charlas y cursillos presenciales que permitan una mayor globalización del tema.

- Existe desconocimiento de las acciones de capacitación en gestión empresarial que se realizan en las ONG y en las organizaciones cooperativas. No existe por tanto una adecuada acumulación de tales experiencias, lo que hace que cada vez que una entidad comience un programa o proyecto lo haga desde cero, repitiendo errores y desaprovechando lo que algunos ya han avanzado en contenidos y metodologías.

El esfuerzo para promover un intercambio de las experiencias acumuladas, a través de un encuentro-taller que, a su vez, permitiera una posterior sistematización y propuesta, sería sin duda una iniciativa valiosa que acaso pueda partir desde el propio IICA.

La actual situación política nacional avala esta sugerencia: las dificultades legales para organizarse hoy día no existen. Por lo tanto, las ONG y las mismas organizaciones deberían centrar sus esfuerzos —a partir de este nuevo escenario— en mejorar su eficiencia como organización y la productividad de las unidades de producción campesina.

- Por último, otro esfuerzo interesante podría apuntar hacia las propias cooperativas campesinas, en el sentido de apoyar la idea de que comiencen a asumir directamente la capacitación en gestión para sus asociados. Una readecuación de los cursos que existen, de sus

metodologías e instrumentos para que puedan responder a las necesidades de la gestión predial, podría ser un aporte que el IICA-PROADER intente, en convenio con INDAP, desarrollando una experiencia-piloto con alguna federación de cooperativas.

Dicho esfuerzo podría ser determinante en la creación de mayores espacios de participación en el interior de las organizaciones; e incluso influir significativamente en la búsqueda y construcción colectiva del conocimiento, en el marco de la propuesta elaborada por el IICA-PROADER.

## **Descripción y comentarios sobre experiencias de las ONG en capacitación para gestión empresarial**

Como se ha indicado antes, en Chile ha existido un gran paréntesis en la capacitación para la gestión empresarial de organizaciones de pequeños productores. Entre 1965 y 1973 existió desde el Estado un gran esfuerzo en este aspecto, asociado con la aplicación de la reforma agraria y el fomento de la organización campesina. El INDAP promovió la organización de cooperativas y ejecutó programas de capacitación en gestión para fortalecerlas; la Corporación de la Reforma Agraria (CORA) capacitó a los campesinos de los "asentamientos", primera forma organizativa de los beneficiarios de la reforma agraria.

Con el golpe militar de septiembre de 1973, se inició un proceso de reversión drástica de las políticas agrarias y de organización campesina. Esta, en todas sus formas, fue primero reprimida y luego limitada, a través de decretos-leyes. Aquellos campesinos que fueron beneficiados con la asignación individual de tierras no recibieron apoyo técnico ni capacitación, dado que el Estado se fue reduciendo en sus acciones directas de apoyo.

En este marco, el trabajo de las ONG y de las pocas organizaciones campesinas que subsistieron, se volcó más bien a rehacer la organización, a promover y apoyar cualquier forma de agrupación que permitiera a los campesinos enfrentar la situación que se vivió durante la dictadura. Por ello se produce este paréntesis de 18 años en que el tema de la capacitación para la gestión empresarial de los pequeños productores quedó relegado a un segundo plano, ante la necesidad de privilegiar el

fomento de la organización para rearticular un movimiento campesino que casi había desaparecido.

Recién en los últimos años de la década de los 80, algunas ONG y ciertas organizaciones campesinas de segundo grado retoman el tema de la capacitación en gestión, implementando programas-pilotos específicos, de los cuales unos se han descontinuado y otros se mantienen, pero no existen evaluaciones ni sistematizaciones en torno a ellos.

En este Anexo se resumen algunos de estos programas, con el sentido de mostrar los enfoques que ellos tienen y las metodologías que utilizan, reiterando que se trata de experiencias-pilotos, cuya replicabilidad no podría asegurarse.

### **Experiencia del Instituto de Promoción Agraria (INPROA)**

El INPROA lleva adelante un programa de constitución de empresas mixtas entre la institución y los campesinos. Se trata de fundar sociedades comerciales que puedan mejorar el acceso de los campesinos a los mercados y a los servicios; por ejemplo en el rubro de la construcción de viviendas, de manera de poder aprovechar los subsidios estatales para vivienda rural; de comercialización de insumos y productos agrícolas; de gestión de molinos pequeños que permitan agregar valor a productos campesinos; de producción de flores; de gestión de un plantel cunícola para exportar pelo de conejo, de gestión de una empresa agrícola para la producción de miel.

Se trata de empresas mixtas comerciales, en que INPROA invierte una parte importante del capital y el saldo es aportado por las organizaciones campesinas que forman parte de la sociedad. Las empresas deben ser rentables y la repartición de las utilidades se hace en la misma proporción de los aportes de capital de los socios. La administración es llevada por personas expresamente contratadas para ello.

En esta dirección y con estos objetivos, el INPROA otorga el apoyo técnico para el funcionamiento de las empresas y para ello ejecuta un programa básico y específico de capacitación con dos destinatarios: por un lado, para las personas que dirigen cotidianamente la empresa (los funcionarios), en que los temas básicos son inventarios, contabilidad, compras y ventas, facturas, cheques, controles, otros. Por otro, cursillos, charlas a los dirigentes de las organizaciones, socios de la empresa, sobre

lo que es un balance, un estado de resultados y demás aspectos financieros, temas destinados a que ellos puedan efectivamente ejercer un control sobre la marcha y resultados de la gestión de la empresa. Las charlas son realizadas por personal del INPROA que poseen el nivel de especialización requerido.

Algunas de estas empresas han funcionado eficientemente e incluso han exportado algunos productos: miel a Alemania, pelo de conejo a Italia y España, aun en cantidades pequeñas, y manteniendo el nexó, para dichos mercados, con organismos no gubernamentales de esos países.

Existen en ejecución estudios de factibilidad para iniciar otras actividades de agroindustria con frutillas, alimentos balanceados y producción de algunos materiales de construcción.

### **Experiencia de la Federación de Cooperativas Campesinas Llanquihue, Ltda. (FECOSUR)**

La FECOSUR ha desarrollado dos experiencias —sin continuidad en el tiempo— de capacitación en gestión empresarial para pequeños productores.

Una, dirigida a sus socios en general a través de cursillos de un día de duración y cuyo contenido tiene relación con el movimiento de fondos, tanto personales como de la Cooperativa.

Este cursillo, para el cual se han elaborado cartillas específicas, trata los siguientes temas:

- Conceptos: fondos, cheques, efectivo, emisor, receptor, girar, depositar, endoso.
- Cheques, características y tipos de cheques: al portador, nominativo, cruzado, endosado.
- Comprobantes de ingresos y comprobantes de egreso.
- División de tareas en el movimiento de fondos de una cooperativa: responsabilidades.

Estos cursillos básicos son dictados a solicitud de las cooperativas asociadas a la Federación y son preparados y dictados por el equipo técnico y administrativo-contable de la Federación.

La otra experiencia es un curso básico piloto de Economía de empresas realizado en 1990. Este curso se implementó con la modalidad de educación a distancia, utilizando el correo y la radio. Con la cooperación de las ONG donantes, se estructuró un curso de 10 sesiones o capítulos que están grabados en casetes y para los cuales hay cartillas con preguntas y ejercicios que los acompañan.

La organización del curso se da través de círculos de estudio de 8 a 10 personas que, una vez a la semana y durante 10 semanas, se reúnen a escuchar el programa radial en el cual se emite el curso. Un monitor de FECOSUR hace el seguimiento en el transcurso de la semana.

Los contenidos del curso son: a) el conocimiento de la empresa; b) la organización de la empresa; c) los factores económicos y su organización empresarial; d) la productividad de los factores; e) la búsqueda del beneficio máximo; f) el equilibrio de la empresa; g) la empresa como proceso, h) aspectos generales de comercialización; i) nociones elementales de contabilidad (dos capítulos).

La experiencia surgió de una necesidad detectada al pasar una encuesta sobre temas de capacitación por abordar en un Consejo Ampliado de Dirigentes de la Federación. Los temas son discutidos en general con ellos en el mismo Consejo, pero la preparación de materiales, la metodología y los instrumentos son diseñados por el equipo técnico de la Federación. El curso está destinado a dirigentes medios (dirigentes de las cooperativas); no a los socios de base.

Este curso se realizó una vez en 1990, con una inscripción inicial de 18 grupos o círculos de estudio, cada uno con un promedio de seis personas.

Por haber terminado el financiamiento del proyecto, la experiencia no ha sido evaluada ni sistematizada. Existen, eso sí, los materiales con los cuales se trabajó.

## **Experiencia del Fondo de Pequeños Proyectos Productivos del SUR (SUR Profesionales Ltda).**

Los cursos de capacitación de SUR se inscriben en la necesidad de formar o perfeccionar en primera instancia, los conocimientos de quienes tienen una idea sobre determinado proyecto por desarrollar, pero no las herramientas metodológicas para elaborarlo. Junto a ello, surge la necesidad de dotar a quienes ya desarrollaban un proyecto en ejecución, de los conocimientos y habilidades técnicas para la gestión y el control de sus actividades.

De tal manera, el objetivo general de estos cursos consiste en ayudar a pequeñas empresas urbanas y rurales a satisfacer los criterios requeridos por las instituciones financieras en la evaluación de sus proyectos y a mejorar sus capacidades administrativas y de gestión.

A partir de tal objetivo, se han construido dos cursos. El primero, destinado a quienes deseen elaborar un proyecto productivo que puede ser financiado; y el segundo, para aquellos grupos que ya tengan un taller o miniempresa en funcionamiento.

Ambos cursos tienen una duración de 48 horas, distribuidas en seis jornadas de trabajo intensivo, que incluyen clases teóricas (24 h). Aplicación de técnicas en el taller (12 h); Seminarios (6 ); Exposición de los alumnos y Evaluación final (6 h).

Los contenidos de los cursos incluyen las cuatro áreas principales de la empresa: a) Administración; b) Finanzas; c) Producción; y d) Comercialización.

Cada área a su vez se descompone en una serie de temáticas. Por ejemplo, en la de Administración se aborda la estructura que debe tener una miniempresa: manejo de recursos humanos, perfil de los participantes, y otros.

La metodología utilizada en los cursos privilegia los procesos de recuperación del saber que poseen los propios capacitados, lo cual se acompaña de un texto que sólo plantea índices temáticos, y que deben ser desarrollados en conjunto por los participantes. Es decir, bajo cada enunciado existe un espacio en blanco que la persona debe proceder a llenar, luego de finalizada la confrontación e intercambio de opiniones.

Dado que estos cursos tienen, como orientación principal, que apoyar a grupos en la formulación de un proyecto productivo o en el aprendizaje de técnicas de administración y gestión del taller, desde hace un año ellos cuentan con el financiamiento del Programa de Becas del SENCE.

En la actualidad, los cursos se realizan en convenios con municipalidades, organismos de la iglesia y ONG; quienes estén interesados pueden postular como personas naturales en la sede de SUR o en la institución con la cual se halla establecido el Convenio. Son por tanto cursos itinerantes, que cubren desde la IV a la VI Región, con posibilidades de ampliarlos a otras regiones del país.

Se decía, en líneas anteriores, que los postulantes hasta ahora han sido individuos que representan a un grupo que alberga la idea de formar un taller o miniempresa. Para el caso de las pequeñas empresas rurales, el sistema está operando en forma similar, aun cuando existe claridad de las grandes potencialidades que tendría el capacitar a miembros de organizaciones más consolidadas, como cooperativas, asociaciones gremiales o sindicatos.

## Bibliografía

ARGUMEDO, M. 1987. Reflexiones en torno al trabajo educativo con campesinos. In: La producción de conocimientos en el medio campesino. G. Tapia (Ed.). Santiago, Chile, Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación.

BARRIA, L.; CERECEDA, L.; ORTEGA, H.; ALIAGA, H. 1988. El campesinado chileno: Sus organizaciones productivas. Santiago, Chile. Instituto Chileno de Educación Cooperativa (ICECOOP), Instituto de Sociología de la Universidad Católica de Chile y Desarrollo Campesino.

\_\_\_\_\_. 1990. Políticas diferenciadas para el desarrollo rural en el Area Sur. B. A. (Comp.). Santiago, Chile.

COOPEUMO (COOPERATIVA CAMPESINA INTERNCOMUNAL PEUMO LTDA.).1990. Memoria anual: Ejercicio 1988, 1989 y 1990. Santiago, Chile.

GIA (GRUPO DE INVESTIGACIONES AGRARIAS). 1988. Catastro de organizaciones campesinas. Santiago, Chile.

ICECOOP (INSTITUTO CHILENO DE EDUCACION COOPERATIVA). 1991. Programación de las actividades educativas. Santiago.

\_\_\_\_\_. 1991. Eficiencia y participación en la empresa cooperativa: Apunte de trabajo. Santiago, Chile. ICECOOP.

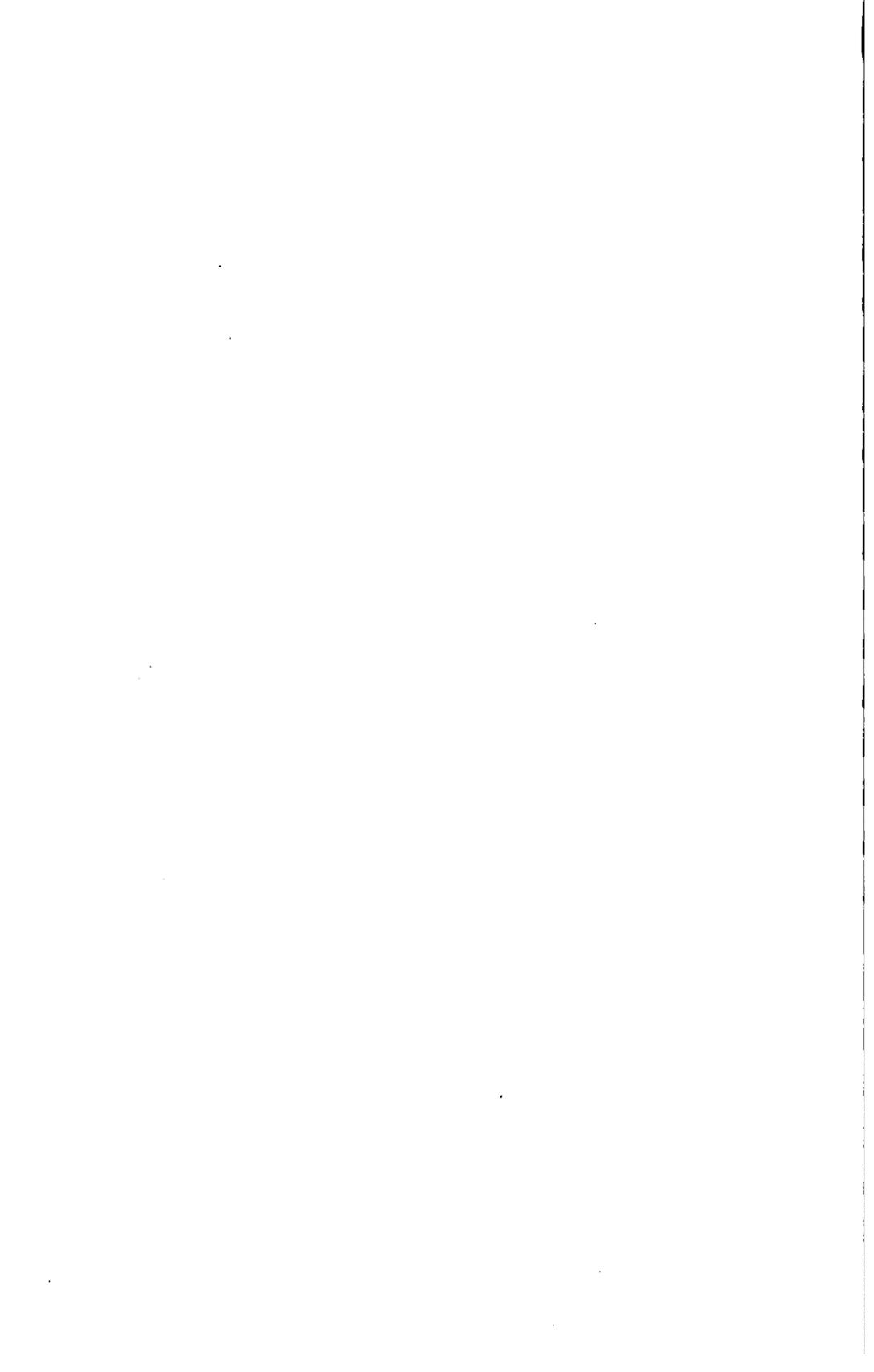
INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS). 1976. Censo agropecuario nacional. Santiago, Chile.

\_\_\_\_\_. 1982. Censo de población y vivienda. Santiago, Chile.

IICA (INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA); PROADER (PROGRAMA DE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO RURAL). 1989. Capacitación y participación campesina. J. F. (Comp.) San José, C.R.

**Notas:**

1. Administrativamente Chile se divide en 13 Regiones, numerándose desde I a XII de norte a sur del país, siendo la I Región de Tarapacá y la XII Región de Magallanes y Antártica Chilena, a las cuales se suma la Región Metropolitana de Santiago.
2. Impuesto al Valor Agregado, que en el país asciende hoy día al 18%.
3. Unidades de Fomento ( UF): es un índice fijado por el Banco Central y cuyo monto actual se acerca a los US\$8000 miles.
4. Cabe recordar que, en lo formal, la participación de los socios se circunscribe básicamente a dos instancias. La primera, constituida por los comités de base, en los cuales los socios pueden promover ideas y acciones y elegir a los dirigentes que los representarán en el Consejo de Dirigentes; y una segunda instancia, por la Asamblea General Anual, donde tienen derecho a voz y voto sobre diversas materias de interés organizacional y además eligen al Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia.
5. El valor del dólar norteamericano en Diciembre de 1981 era de \$ 39 y en diciembre del 90 fue de \$ 340.



# **CAPACITACION PARTICIPATIVA PARA LA GESTION EMPRESARIAL ASOCIATIVA: CASO DE LA ASOCIACION DE AGRICULTORES RURALES DE ALTO PARANA (ASAGRAPA) CASO DE PARAGUAY**

*Daniel Campos*

## **Caracterización del contexto de la organización**

El presente estudio se focaliza en términos geográficos en los departamentos de Alto Paraná y Canendiyú. Hasta finales de la década de 1940, esta región se caracterizaba por ser relativamente despoblada y por albergar a menos del 1% de la población nacional, con una densidad demográfica de 0.5 habitantes por kilómetro cuadrado (STP y CELADE 1978).

En la década de 1950, el incremento demográfico en esa región fue relativamente muy débil, acogiendo en su seno de selva y monte virgen a sólo el 1.3% de la población total del país, con una densidad de 1.2 habitantes por kilómetro cuadrado. Comparativamente, la densidad para la nación entera era de 4.5 habitantes por kilómetro cuadrado (STP y CELADE 1978).

El panorama demográfico cambió en las décadas de 1960 y 1970, en las que se inició un desarrollo acelerado, alcanzando la región una densidad de 4.4 habitantes por kilómetro cuadrado. De esta forma, el área se constituyó en uno de los polos más dinámicos del país, con un

desarrollo demográfico verdaderamente "explosivo" (STP y CELADE 1978).

Esta región también presentó las mayores tasas de migración neta por departamento, durante los períodos intercensales 1950-1962 y 1962-1972, con tasas netas positivas de 49.7 y 94.6 respectivamente (Campos 1982, 1989).

En todo este proceso de poblamiento, las políticas públicas tuvieron una marcada injerencia: buscaban canalizar la migración, tratando de coadyuvar a la expansión de la frontera agrícola capitalista. Al mismo tiempo, procuraban implementar alternativas coyunturales en torno a los conflictos y problemas de la tierra de los departamentos minifundarios y se articulaban como mecanismo de cooptación político-partidaria (Campos 1982, 1989a).

Este proceso acelerado de poblamiento regional se inició con la marcha hacia el este que coincidió con la marcha hacia el oeste del proceso de la expansión de frontera agrícola brasileña. Esta "marcha hacia el oeste" del Brasil correspondía a la expansión de la caña y del café hacia el estado de San Pablo. Luego la frontera del café se extendía hacia Paraná con la expansión de la frontera de la soja. Al mismo tiempo, se dio una expansión de la soja y el trigo desde los Estados de Rio Grande do Sul y Santa Catarina hacia Paraná (Campos *et al.* 1981; Campos 1982, 1986).

Esta marcha hacia el Este del Paraguay se inició a fines de la década del 50, creando un polo de desarrollo con la fundación de la ciudad del Este en 1957. Este proceso de desarrollo social y económico regional se podría desagregar en períodos de acuerdo con las fases del desarrollo nacional. Se trataba de implantar un modelo de desarrollo económico con un nuevo modelo de acumulación, basado en la estrategia agroenergética exportadora en torno a los rubros del algodón, soja y energía eléctrica de Itaipú. Este nuevo modelo de acumulación sustituía al oligárquico de economía extractiva que caracterizaba el país y específicamente la región (Campos 1982, 1986, 1987, 1989b).

De esta manera se tienen cuatro períodos históricos diferentes en el contexto regional, como reflejo del proceso de desarrollo nacional: 1) constitución de las bases jurídico-políticas del nuevo modelo (1954-1963) que fue simultáneo con la apertura de la frontera regional; 2) implementación del nuevo modelo de desarrollo "desde arriba" y "desde fuera" (1964-1973) que coincidió con el inicio de la masiva migración de capitalistas y especuladores brasileños de tierra, con *junkers*,

*kulacs* y *farmers* eurobrasileños; 3) consolidación y expansión del modelo con el "milagro paraguayo" (1974-1983), con la masiva migración de *farmers* brasileños a la región; 4) crisis del modelo (1984-1989) (Campos 1982, 1986, 1987), para desembocar en su solución con el inicio de una transición democrática (Campos 1989b, 1990).

Los dos primeros períodos se caracterizaron en el nivel regional por la masiva inversión en capital social fijo y, por lo tanto, por un desarrollo significativo de la infraestructura. A decir verdad, esta infraestructura de desarrollo fue la base del llamado "milagro paraguayo" producido en la década de 1974-1983. En efecto, en 1965 se inauguró el Puente Internacional de la Amistad, habiéndose terminado para 1963 la red de carreteras que unía Coronel Oviedo-Ciudad del Este. Con esta red de carreteras se enlazaban dos polos importantes del triángulo de desarrollo Asunción-Encarnación-Ciudad del Este.

De esta forma, la expansión de la red de carreteras fue muy importante para el desarrollo socioeconómico del mercado interno. Igualmente fue importante para la ocupación y control de los espacios vacíos y la integración socio-política de las comunidades campesinas y/o indígenas aisladas de la estructura nacional. Asimismo fue fundamental para un control efectivo de toda la población nacional en el aspecto geopolítico-militar (Campos 1982, 1986, 1987).

En la práctica, esta política condicionó al Estado a desarrollar una actividad limitada, proporcionando una infraestructura que resultaría costosa en caso de ser llevada a cabo por el capital privado. A la vez, el Estado se empeñó en remover y superar los obstáculos para la inversión privada —y específicamente extranjera—, promoviendo una legislación capaz de atraer dicha inversión. Precisamente, el Estado incentivó la inversión extranjera con legislaciones que garantizaban la recuperación de beneficios en moneda fuerte, juntamente con los privilegios impositivos y la garantía de no intervención y no nacionalización. Dichas legislaciones estaban de hecho alimentadas por la doctrina de Seguridad Nacional, que concebía la estabilidad política y social como clave para la atracción del capital internacional (Campos 1982).

Por otro lado, las plantaciones naturales de la yerba mate en la región en estudio ya habían disminuido su productividad. Igualmente, las riquezas forestales de los grandes latifundios ya habían menguado enormemente y la ganadería no tenía la misma importancia, pues se habían perdido los mercados internacionales. Estos factores estructurales

dieron como resultado la conformación de una coyuntura oportuna y precisa de debilitamiento creciente de la oligarquía criolla, aliada con la oligarquía transnacional anglo-argentina, que también se hallaba en decadencia en un nivel internacional por la gradual pérdida de la hegemonía inglesa. Todo esto favoreció un proceso complejo de colonización y reforma agraria capitalista más efectiva, como mecanismo de penetración del capital en el campo.

En cuanto a la estructura de la tenencia de la tierra, en este período, había gran disponibilidad de tierras fiscales como reserva. Por otro lado, el progresivo debilitamiento de la oligarquía, ya sin capacidad de negociación, incrementaba la capacidad del Estado, gradualmente fortalecido y modernizado, para imponer su proyecto de desarrollo capitalista, que respondía a la hegemonía del capital estadounidense. Para éste, era fundamental la viabilidad de la reforma agraria y la colonización.

La intervención directa del Estado se hizo sentir sobre todo en el proceso de la colonización del Eje Este, abriendo brechas con las modernas carreteras que unen Asunción-Coronel Oviedo y Coronel Oviedo-Ciudad del Este. En la medida en que se abrían caminos en la selva impenetrable del Caaguazú y Alto Paraná, se iban igualmente abriendo colonias con los segmentos campesinos, minifundistas de la zona central y departamentos de minifundio. De esta forma, fueron fundándose asentamientos como Mallorquín, Juan E, O'Leary, Repatriación y Minga Guazú, con un presidente o director de colonización directamente ligado al Estado a través del Instituto de Bienestar Rural (IBR) o a través de uno de los ministerios (Campos 1982).

De esta forma, se planteaba la colonización como proceso de apertura de la frontera agrícola capitalista, a cargo de una nueva capa empresarial y a un bajísimo costo. En este proceso de incorporación agrícola de los territorios del Este, de redistribución espacial de la población campesina, integración física del país a través de la red moderna de carreteras, formación de una nueva estructura productiva en las áreas de colonización con la expansión de la capacidad de producción, el IBR desempeñó un papel fundamental, principalmente en la puesta en marcha de la revolución verde con la expansión del algodón y la soja. Así visto el proceso, el IBR fue el organismo clave como órgano impulsor de la política del Estado.

Desde el punto de vista estructural, la implementación de la política pública en la región en estudio se caracterizó por las siguientes líneas maestras:

- La combinación de operaciones de colonización y de reforma agraria que fueron llevadas a cabo —con la aceptación de los latifundios y por la presión pública— a través de la expropiación, entendida como permuta y compra de tierra. Este proceso ha sido característico de los tipos de reforma agraria inspirados en la Carta de Punta del Este y en los modelos propagados en América Latina por la Alianza para el Progreso.
- Las operaciones masivas de asentamientos de minifundistas en los territorios del Este que se plantearon como mecanismo de freno a la migración interna, buscando la descongestión de los departamentos de minifundios. Sin embargo, no sirvió de freno a la masiva emigración hacia la Argentina, debido a los limitados y poco funcionales programas para repatriados. Sobre este punto, Galeano (1978) ya había especificado la tendencia histórica que tuvo el campesinado frente a sus problemas de la tierra: migración hacia la Argentina o población de las regiones vacías a través del proceso de colonización. En efecto, los cambios poblacionales en el país fueron tan rápidos como masivos. Por una parte, ha sido notable la masiva migración de la población, mayoritariamente proveniente de los departamentos con minifundios, hacia la Argentina. Por otra, ha sido igualmente notable la masiva migración interna hacia las áreas de colonización que, en un primer momento, se encaminó precisamente hacia el este (Campos 1982).
- La instalación de asentamientos en tierras fértiles del Eje Este de propiedad fiscal. Este hecho constituyó uno de los elementos más importantes de diferenciación entre el tipo de colonización que se promovió en el país y el que se practicó en la mayoría de los países latinoamericanos. Efectivamente, el proceso de colonización en el Paraguay se basó en una dinámica espontánea, comprendiendo con exclusividad tierras vacías de propiedad del Estado. De esta manera, los campesinos ocupaban territorios casi inaccesibles e inicialmente desvalorizados del territorio nacional, favoreciendo indirectamente la expansión de la frontera capitalista al más bajo costo, por medio de la expansión de la soja y el algodón.

- El ordenamiento formal en colonias y el loteamiento del aparente desorden generó de hecho un sistema de economía parcelaria. Sin embargo, la alianza de un Estado cada vez más fuerte y en proceso de acelerada modernización y tecno-burocratización con una oligarquía criolla cada vez más decadente, hizo posible modelar flexible y dinámicamente la praxis de la colonización, beneficiada también por la posibilidad de disponer de una ingente reserva de tierras fiscales.

En este proceso redistributivo de la tierra, el Estado pudo actuar sin resistencia, tanto en lo político como en lo económico y social, con relación a los latifundios forestales que pertenecían a las corporaciones extranjeras bajo la hegemonía inglesa-argentina, en la mayoría de los casos. Tampoco tuvo problemas con la oligarquía criolla que se identificó con el objetivo de modernización de sus unidades productivas, ganando así muchos privilegios en el proceso de inversión y capitalización con acceso a créditos fáciles, a muy largo plazo y con 10 años de gracia.

De esta forma, se promovió una reforma agraria capitalista con modelos combinados y dinámicos y una mentalidad pragmática sin prejuicios ni mecanismos excluyentes. Así se perfilan cuatro modelos estructurales y armónicamente combinados con sus contradicciones inherentes: a) el modelo inglés; b) el modelo francés; c) el modelo *farmer* americano; y d) el modelo inédito de las grandes corporaciones multinacionales. Hay en la región siete formas de organización productiva. En primer lugar, las grandes corporaciones multinacionales y empresas capitalistas. En segundo y tercer lugar, las *fazendas* en procesos de transformación en *junkers* y *kulacs*. En cuarto lugar, los *farmers*. En quinto lugar, la unidad familiar campesina mercantilista. En sexto lugar, la unidad familiar campesina de subsistencia y mercantil semi-asalariada. Finalmente, la pequeña unidad campesina familiar asalariada en acelerado proceso de descomposición y descampesinización.

Haciendo un análisis de la composición de la estructura social de la región del Alto Paraná, según el Censo Agropecuario de 1982, el 55.09% son pequeños productores campesinos, y el 37.15% son *farmers* (Cuadro 1). De la lectura de estos datos se puede detectar la relativa importancia en la región de las unidades productivas empresariales familiares (*farmers*) como resultado de la masiva migración de agricultores eurobrasileños de Rio Grande do Sul, Santa Catarina y Paraná a la región. Estas unidades pequeñas están abocadas a la producción de soja y algodón para el mercado internacional. Los *farmers* y empresas medianas

capitalistas se caracterizan por la producción combinada de trigo y soja. Las grandes empresas capitalistas se dedican a la producción combinada de trigo y soja y al engorde de animales.

**Cuadro 1. Estructura de tenencia de la tierra en la región del Alto Paraná.**

Estratos por tamaño (ha)	Cantidad de explotaciones	Porcentajes sobre total
Hasta 0.5	416	3.07
0.5 — 4.9	1 815	13.38
5 — 19.9	5 656	41.71
20 — 99.9	5 037	37.15
100 — 199.9	408	3.01
200 — 499.0	173	1.27
500 — 2 499.9	52	0.38
2 500 y más	3	0.02
<b>Total</b>	<b>13 560</b>	<b>100.00</b>

La política macrosectorial (expansión "salvaje" de la frontera agrícola y cultivo generalizado de la soja y el algodón) se implementó a costa de la masiva incorporación de los mejores suelos del país, aplicando las técnicas depredatorias de la revolución verde. Estas técnicas depredatorias con relación al ecosistema, dentro de un proceso de desarrollo no sustentable, provocaron un acelerado proceso de descomposición campesina.

Este proceso de descomposición campesina se agravó en la década de la crisis (1983-1989) con el cierre de la frontera agrícola sobre tierras de propiedad del Estado. A esto se agregó el término de las obras hidroeléctricas de Itaipú, que empezó así a despedir masivamente a los obreros menos calificados. Esos obreros, ex- campesinos, que con el proceso de descampesinización habían sido integrados al sector de la construcción, con la finalización de la obra, se vieron enfrentados sin alternativas a la carencia de trabajo industrial y sin posibilidades de cultivar sus tierras, cuyos derechos de ocupación ya habían vendido a los *farmers* brasileños. Entonces, se inició tímidamente el proceso de

ocupación de tierras de oligarcas y empresas multinacionales, con efectos multiplicadores de movilización en el lapso 1985-1990.

Precisamente cuando comienza esta década de la crisis del modelo de acumulación "strosnista" empiezan su labor de promoción organizativa algunas instituciones religiosas y privadas sin fines de lucro. Específicamente, como resultado de un trabajo de investigación promovido por el Comité de Iglesias (Campos *et al.* 1981) se diseñó un plan de Pastoral de la Tierra y Pastoral del Pequeño Agricultor. En el contexto de estos planes de trabajo pastorales, se articularon las actividades promocionales del Comité de Iglesias (CIPAE) con la colaboración de la Pastoral Social de la Diócesis de la región.

Como resultado de este trabajo, emergió la Coordinación Campesina de Alto Paraná (COCPA) que en 1988 se integró a ASAGRAPA como una Comisión de Coordinación Zonal. Igualmente, dentro de estos planes pastorales se iniciaron los trabajos de promoción a través del Programa de Ayuda Cristiana (PAC), que fue un emprendimiento de acción ecuménica entre la Iglesia Evangélica Luterana del Río de la Plata y la Diócesis de la Iglesia Católica del Alto Paraná.

De este trabajo promocional organizativo del PAC, resultará la Asociación de Agricultores del Alto Paraná (ASAGRAPA). Estas instituciones religiosas y ecuménicas actuaron con la estructura organizativa eficiente y dinámica propia de las Organizaciones no Gubernamentales (ONG). Competían, así, con ventajas comparativas frente a la dinámica corrupta y deficiente del IBR y las instituciones involucradas en el desarrollo campesino, como el Crédito Agrícola de Habilidadación (CAH), el Banco Nacional de Fomento (BNF), y el Servicio de Extensión Agrícola y Ganadera (SEAG).

El presente trabajo se sitúa en el contexto en esta región del Paraguay, en el marco de una relación dinámica del desarrollo acelerado con los procesos de gestación organizativa autogestionaria de los pequeños productores. Este estudio se propone dilucidar y explicar los factores relacionados con el entorno político institucional, socioeconómico y cultural, así como los relacionados con el marco conceptual, metodológico y operativo que condicionaron el mayor o menor grado de éxito de las acciones de capacitación de los pequeños productores miembros de ASAGRAPA, en su dinámica de autogestión con metodologías participativas.

## **Organización de los pequeños productores campesinos. Sus características**

En el contexto regional y en la década de la crisis provocada por la expansión de la frontera capitalista en el campo, que generó la aceleración de la descomposición campesina, se tiene que ubicar el rol de ASAGRAPA como organización de los pequeños productores del Alto Paraná. En efecto, este contexto de crisis, que fue el resultado del predominio de los cultivos de renta (soja y algodón) sobre los rubros de subsistencia (Campos 1982), generó la dependencia de las unidades productivas familiares con respecto al crédito comercial y usurero. Al mismo tiempo, con el inicio de la masificación de alquileres de maquinarias agrícolas, se generó la dependencia del pequeño productor en relación con las unidades capitalistas familiares (*farmers*) y los pequeños y medianos capitalistas (*kulacs* y *junkers*). Esta situación de dependencia estructural del campesino se agravó con la especulativa valorización de la tierra, causando la pérdida del control de la misma por parte del sector campesino, juntamente con la extrema inestabilidad de la población campesina por los problemas de ocupación, desalojo y ventas de mejoras. De esta manera, como resultado de estos factores interrelacionados, se aceleró la creciente asalarización por descomposición de la unidad familiar (Campos *et al.* 1981; Campos 1982, 1986, 1987).

En este contexto de crisis regional nació el PAC como ONG en junio de 1981. En efecto, para analizar los resultados del estudio que el CIPAE había preparado a través de su Departamento de Investigación se convocó a los agentes pastorales de la Iglesia Católica del Alto Paraná y de la Iglesia Luterana del Río de la Plata. El estudio que se presentaba para su análisis era "Formas de organización productiva campesina: El caso de la migración brasileña al Alto Paraná y su impacto económico y social" (Campos *et al.* 1981). Este estudio era el resultado de un trabajo de investigación que se extendió durante todo el año 1979 y parte de 1980.

De esta manera, para fines de 1980, el CIPAE convocó a los agentes pastorales a un seminario para el estudio del documento. El CIPAE, en tanto que era una institución ecuménica de la Iglesia Católica y la Iglesia Luterana del Río de la Plata, fue eficiente en su convocatoria, que resultó en la masiva participación de todos los agentes pastorales de ambas iglesias. Como resolución de este seminario, se decidió conformar una Comisión Inter-Eclesial con autoridad para organizar y encomendar a un

equipo técnico un programa de promoción organizativa de los pequeños productores, tanto paraguayos como brasileños, en el contexto de la Pastoral Social de la Tierra y la Pastoral Social del Migrante.

Precisamente, a través del estudio que se había analizado en el seminario, los agentes pastorales habían tomado conciencia de los crecientes problemas en torno a la tenencia de la tierra, las irregularidades e injusticias sociales con los migrantes brasileños, y el acelerado proceso de pauperización y descomposición campesina. Estos problemas eran analizados como resultados de la creciente articulación, en forma desventajosa e injusta, del campesino con el mercado y con el capital productivo y financiero. Como conclusión se había decidido la constitución del cuerpo intereclesial mencionado, compuesto por dos sacerdotes de la Pastoral Social de la Diócesis de Alto Paraná y por dos pastores de la Iglesia Luterana del Río de la Plata.

Esta Comisión encomendó a un equipo técnico la elaboración del diseño de un programa de promoción organizativa, con base en el estudio diagnóstico que se había analizado en el seminario. La Comisión Inter-Eclesial se convirtió en el proceso de planificación y operacionalización del programa en el Consejo Directivo. Y el programa se denominó, desde entonces, inicios de 1981, Programa de Ayuda Cristiana (PAC).

El Consejo Directivo del PAC transfirió a un equipo técnico —constituido por Sociólogos, educadores, economistas, ingenieros agrícolas y contadores, promotores rurales y promotores educativos— la responsabilidad de la ejecución del programa de promoción organizativa. En efecto, el objetivo fundamental del PAC era "la organización de los pequeños productores para mejorar su capacidad de autodefensa ante el proceso de descomposición". Este objetivo general del programa se operacionalizaba en cuatro subprogramas articulados e interrelacionados entre sí. El primer subprograma tenía como ejes la producción, la comercialización y el crédito para la agricultura de subsistencia. El segundo subprograma, la salud, con énfasis en la medicina preventiva. El tercer subprograma se articulaba en torno al servicio jurídico para plantear la autodefensa campesina en su lucha por la tierra y contra todo tipo de injusticia y arbitrariedades. Finalmente, el cuarto subprograma se encargaba de la educación, la cultura y la capacitación para promover el aprendizaje de la autogestión organizativa y la integración paraguayo-brasileña.

Cada subprograma se proponía, a su vez, diferentes metas para atacar los problemas detectados en el estudio que se había analizado.

De esta forma, el subprograma de producción, comercialización y crédito se planteaba seis metas:

- 1) La diversificación de la producción;
- 2) la promoción de la industria casera;
- 3) la organización de la comercialización conjunta;
- 4) la organización de los almacenes de conjunto;
- 5) el otorgamiento de créditos a través del fondo rotativo a los comités;
- 6) la promoción de las chacras sociales y parcelas demostrativas.

El subprograma de servicio jurídico se proponía tres metas:

- 1) La titulación de la tierra;
- 2) la indemnización justa para las áreas declaradas de reserva y de inundación; y
- 3) el freno a los abusos de autoridad.

El subprograma de salud se planteaba cuatro metas:

- 1) La diversificación de la dieta alimentaria del campesino sobre la base de los rubros de subsistencia;
- 2) la mejoría de las condiciones de salud ambiental con la construcción de letrinas y control de pozos de agua, juntamente con la limpieza e higiene en general;
- 3) la aplicación de la medicina preventiva con la vacunación de los niños, cuidados a las madres, asistencia de *Leishmaniasis*; y
- 4) la formación de promotores de salud.

Finalmente, el subprograma de educación se proponía cinco metas específicas:

- 1) La capacitación de líderes y miembros de la organización en gestación sobre sus derechos constitucionales y con relación al estatuto agrario;
- 2) la capacitación de los líderes y miembros de los comités en técnicas de producción, comercialización y administración del almacén de consumo e industrias multifamiliares, dentro de la dinámica de la racionalidad y exigencia de una empresa asociativa autogestionaria;

- 3) la articulación de los otros subprogramas, a través de un proceso de educación popular con dinámica participativa en el diseño, planificación, operacionalización y evaluación de las actividades de cada subprograma;
- 4) la organización de intercambios interzonales e interregionales; y
- 5) la alfabetización y la promoción de las mujeres y los jóvenes.

Estos cuatro sub-programas del PAC facilitarían, así, la organización autogestionaria de los productores, integrando las organizaciones vecinales —en la de comunidad— en comités de productores. A su vez, a partir de estos subprogramas se facilitaría la articulación de los comités de productores en coordinaciones zonales y éstas, finalmente, se articularían en una Coordinación Regional. Se esperaba, de esta manera, promover una organización que tuviera la capacidad autogestionaria para mantenerse con autonomía administrativa, económica y política, representando los intereses de sus asociados.

El PAC experimentó varias modificaciones en la organización de sus actividades e implementó dos importantes reestructuraciones. Debido a estos cambios en la organización del trabajo, la institución se autodefinió en el tiempo como el PAC I y el PAC II. El PAC I se extiende desde 1981 a junio de 1988. Dentro del mismo período se pueden encontrar tres subperíodos importantes. El PAC Ia que se extiende de 1981 a 1984, el PAC Ib de 1984 a 1986 y el PAC Ic de 1986 a 1988. El PAC II se extiende de julio de 1988 a julio de 1990.

El PAC Ia termina como resultado de una crisis institucional que provocó una evaluación de la organización de trabajo y dinámica institucional. La crisis era el resultado del crecimiento exagerado por encima de su capacidad operativa. Este sobredimensionamiento del aparato institucional, ya fuera de control, era resultado de la contratación de personal sin criterio de eficiencia profesional y, peor aún, sin referencia organizativa. Se contrataban técnicos sobre la base de relaciones de compadrazgos y padrinazgos del partido de la oposición. Esto llevó a que la crisis estallara.

Con la evaluación institucional se inició el PAC Ib, tratando de conciliar las diferencias personales entre los técnicos más fieles a las orientaciones del partido de oposición y aquéllos que tenían mayor compromiso con la cultura campesina. Con esta evaluación se inicia un proceso de reestructuración institucional.

Este segundo subperiodo coincide con la muerte en accidente del primer coordinador, un sociólogo/educador. Asumió entonces la coordinación otro sociólogo que entendió la crisis, pero no comprendió al equipo técnico como grupo humano. A este coordinador le faltó capacidad de "relacionamiento" por problemas de comunicación (en cuanto al lenguaje) y por la escasa importancia que le daba al "ñande reko" (tradición campesina). Trató de conformar un nuevo equipo técnico, depurando al personal de la institución y racionalizando las tareas, para evitar el sobredimensionamiento en la contratación del personal (lo que se podría hacer entre tres técnicos se hacía con 10 técnicos). Cada uno llevaba al campo su propio criterio. No había un criterio único en el modelo de operacionalización del proceso promocional educativo.

En el equipo técnico, no se realizaba un trabajo interdisciplinario coordinado. Los trabajos se llevaban a cabo en forma atomizada, sin coordinación, cada uno encerrado en su propia especialidad. Esta crisis institucional influyó en la organización que estaba naciendo.

Al término del PAC Ia se constituyó la ASAGRAPA en forma gradual y evolutiva. En el primer año se conformaron los comités de productores. En el segundo año, se trató de implementar la comercialización conjunta y, como resultado de esta actividad, se articularon las coordinaciones zonales en el tercer año (1983). En el cuarto año, como parte del proceso de coordinaciones zonales para comercialización conjunta, se creó la coordinación regional, en febrero de 1984.

En los periodos Ib y Ic, el PAC diseñó y planificó sus programas en forma conjunta para ser implementados con ASAGRAPA. Así, en el período del PAC Ib la acción de ASAGRAPA se articulaba todavía en torno a la comercialización conjunta y el crédito, pero la Asociación ya comenzaba a cuestionar su participación, limitada únicamente a esos programas. Como resultado de la presión de la organización se dio paso al PAC Ic, ya con participación, en la asignación de recursos humanos y la planificación, y con un fondo especial para operar como organización. En el mismo programa ya estaba prevista la gradual desintegración del PAC.

El PAC Ic termina con el PAC II, en el que ya se preve el tiempo específico de desintegración del programa. Este proceso se debía concluir al término del PAC II en julio de 1990 con el traspaso de todos los bienes

del PAC a ASAGRAPA, lo que coincidiría con su total desintegración institucional.

Estos cambios estratégicos en la praxis institucional obligaron a las reestructuraciones consecutivas analizadas previamente, que se pueden visualizar en la composición del equipo técnico. Así, en el Programa de PAC Ia, el equipo técnico estaba constituido por un coordinador general, cuatro jefes de subprogramas, tres encargados de servicios (publicación, estudio e investigación y administración) y promotores agrónomos. El equipo técnico del PAC Ib estaba integrado por un coordinador general, cuatro jefes de subprogramas, tres encargados de servicios, promotores agrónomos y sus pares, los promotores campesinos. En este período la participación se daba sólo en el nivel de planificación en reuniones. En el período de PAC Ic, la participación se dio ya en el trabajo de campo mismo.

Además, en los períodos Ib e Ic, el PAC se reestructuró para responder al desafío del trabajo conjunto con la ASAGRAPA en cinco áreas o departamentos, como instancias internas de capacitación y de propuestas de programas específicos, con el fin de posibilitar la mayor integración del personal técnico en sus funciones concretas con los líderes y promotores de ASAGRAPA, sobre la base de unidad de criterios y metodología.

Se trataba de conformar equipos interdisciplinarios con interacción real y unidad de criterios en el modelo operativo de educación. Las cinco áreas que se constituyeron fueron: a) Área de Alimentación y Salud; b) Área de Producción y Tecnología Apropiada; c) Área de Administración y Fondo Rotativo; d) Área de Comercialización y Agroindustrias; y e) Área de Organización y Justicia. Estas áreas o departamentos no sustituían a los subprogramas, en tanto que no constituían instancias operativas. Se querían abrir canales responsables de ejecución y aprendizaje en la acción, con la participación de los técnicos, promotores del PAC y promotores de ASAGRAPA.

Cada departamento o área elaboraba el programa de acción, que pasaba a ser estudiado por el Equipo de Coordinación que, en rigor, era concebido como el Área de Educación, con las funciones de interrelacionar los programas y actividades y asignar el personal y los recursos.

El PAC, en su primera etapa, a través de su subprograma de producción, comercialización y crédito productivo promovió comités de productores en torno a la demanda del crédito, la comercialización conjunta del algodón y la diversificación de rubros de consumo. De esta manera, todos estos procesos interrelacionados de crédito, comercialización conjunta y chacra social, llevados a cabo en forma expansiva, desde las bases (Comité de Productores) hacia la instancia intermedia (coordinaciones zonales), orientaron la constitución de ASAGRAPA el 19 de febrero de 1984, como instancia de coordinación regional.

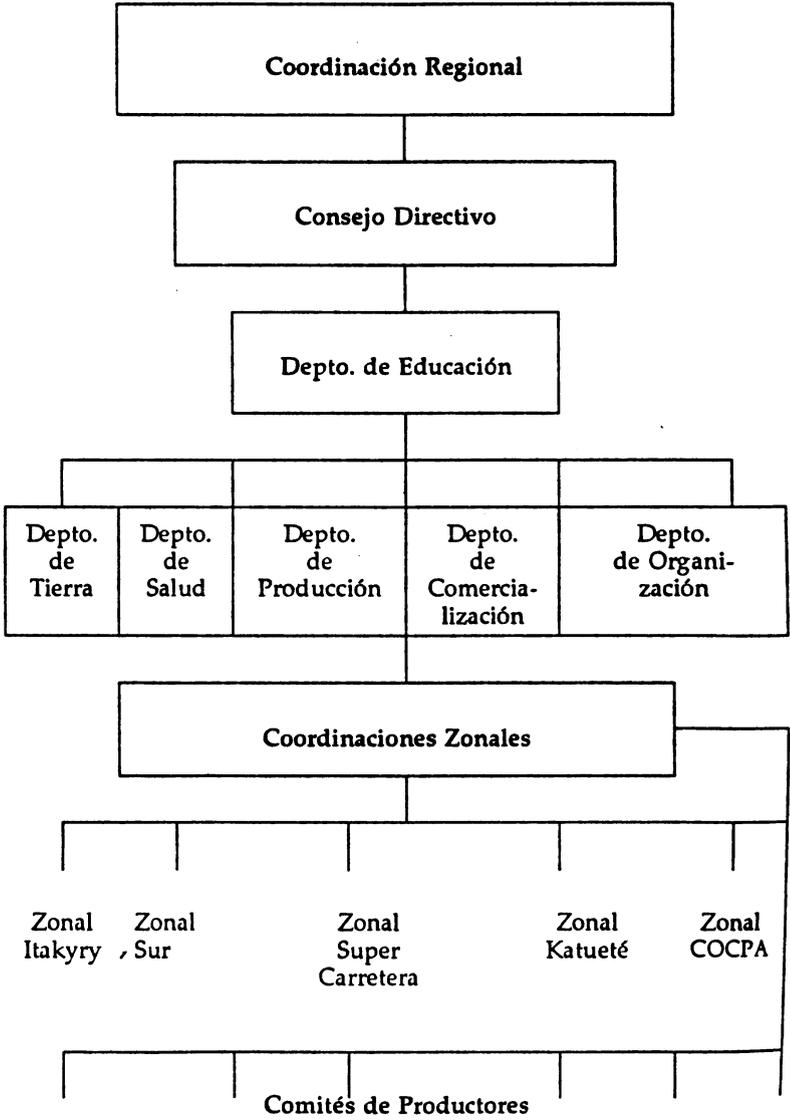
En consecuencia, ASAGRAPA se constituía, entonces, formalmente en

*"una organización campesina para la comercialización conjunta de algodón y otros productos y fijaba algunas condiciones básicas para su funcionamiento" (Borda 1991).*

Las mínimas reglas de funcionamiento consistían en la manera de conformar las comisiones zonales y la comisión regional. Cada comisión zonal, que se constituía en forma distrital, estaba integrada por un y un subdelegado de cada comité de productores. En un primer momento, existían la zonal de Itakyry, la zonal Sur, la zonal Super Carretera y la zonal Katueté. Al mismo tiempo, cada zonal debía enviar un delegado titular y un suplente para integrar la regional. En esta instancia regional se debía elegir a la comisión directiva de ASAGRAPA. Esta comisión directiva estaba constituida en forma convencional por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un prosecretario, un tesorero y un protesorero. Todos los delegados restantes se constituían en vocales titulares y los delegados suplentes, en vocales suplentes. (Organigrama 1).

A pesar de hallarse informalmente ya constituidas, las coordinaciones zonales estaban muy debilitadas. Por lo tanto, era una función importante de la coordinación regional y la directiva regional fortalecer y consolidar las coordinaciones zonales aprovechando el subprograma de educación y promoción organizativa del PAC. Automáticamente, los delegados zonales se fueron transformando, en el transcurso de los períodos Ib e Ic, en líderes y promotores campesinos. Estos líderes trabajaban en forma conjunta con los promotores del PAC.

**ORGANIGRAMA 1**



Esta forma de trabajar fue una condición impuesta por los mismos líderes promotores de ASAGRAPA, para poder capitalizar el proceso educativo participativo que coordinarían los promotores del PAC.

Este proceso conjunto se implementó hasta 1989. Sin embargo, a fines de 1985 y principios de 1986 comenzaron los conflictos de "relacionamiento" entre PAC y ASAGRAPA. Dos fueron los momentos de este conflicto interinstitucional. En un primer momento, el problema surgió cuando los líderes de ASAGRAPA percibieron al trabajo de promoción del PAC como atentatorio contra su autonomía organizativa. Entonces, como resultado de esta percepción, empezaron a exigir un trabajo conjunto del técnico del PAC con el líder promotor de ASAGRAPA, bajo el control de este último. Más tarde, el problema se agravó cuando el PAC trató de justificar y atrasar el proceso de independización de ASAGRAPA del PAC. Entonces, el conflicto se mantuvo en tensión prácticamente hasta 1989 en que ASAGRAPA, por presión, exigió el cumplimiento de los términos del convenio. Por otro lado, el PAC trató de demostrar que la organización no estaba aún suficientemente madura para administrar tantos bienes como los que heredaría del PAC.

Al final, se impuso la voluntad de autonomía de ASAGRAPA que empezó desde 1986 a exigir al PAC un proceso de reducción de personal y la limitación de su presencia institucional, a la vez que ASAGRAPA iba fortaleciendo y consolidando su presencia en la dirección y administración de toda la institución. Este conflicto, sin embargo, no fue explosivo como aconteció en otras situaciones similares, como el caso de la Coordinación Regional de los Agricultores de Itapúa (CRAI) (Campos 1991) o el de CODAA (Campos 1988). Por el contrario, el conflicto generó un clima de tensión que no llegó a explotar, gracias a la capacidad de administración de la crisis de los líderes campesinos y la buena voluntad y apertura al diálogo de los directivos del PAC. Al final, en julio de 1990, el PAC se desintegra traspasando todos sus bienes a ASAGRAPA. Se cumplió así el plan propuesto de ser tan sólo un programa de promoción de la organización campesina. Dentro de esta perspectiva, su presencia se justificaba sólo hasta el momento en que existiera una organización capaz de conducir y administrar todo el programa en forma autogestoria y con autonomía.

Hasta 1990 ASAGRAPA funcionó a manera de réplica de toda la estructura del PAC. En una palabra, se trataba de una organización gremial con una estructura de ONG. Muy pronto se dieron cuenta de que

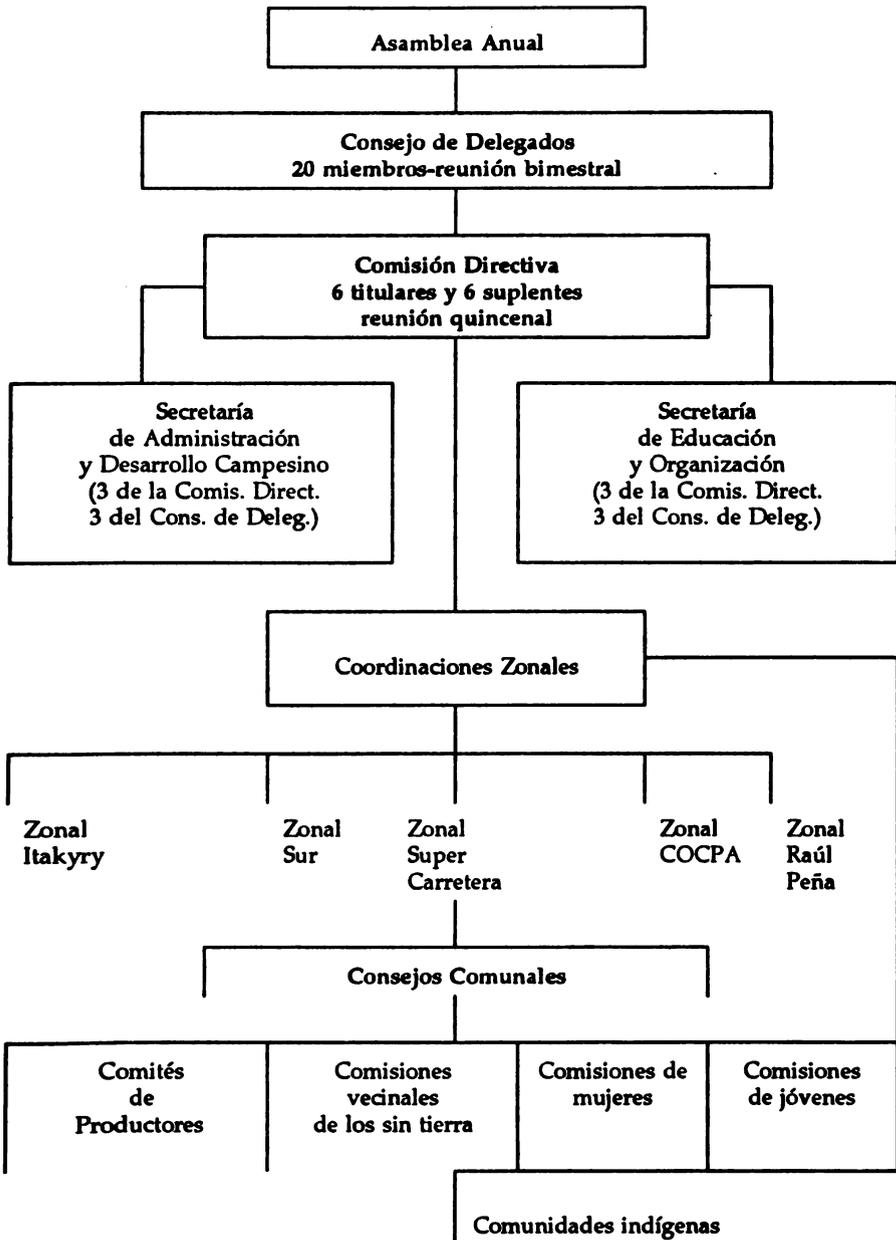
la simple réplica de la estructura del PAC no se adecuaba a las demandas y dinámicas de una organización campesina. Esta incompatibilidad fue aún más evidente con el auge de la lucha por la tierra de los campesinos en la región y en todo el país, que se había iniciado en 1985 pero alcanzaba su punto culminante en 1989, después de la revolución del 3 de febrero y el inicio de la transición democrática.

La estructura que ASAGRAPA había heredado del PAC era un modelo eficiente para impulsar procesos de desarrollo productivo y económico, pero no para acompañar un proceso de lucha gremial sin abandonar el desafío de promover el desarrollo productivo. En efecto, ASAGRAPA—después de haberse independizado del PAC— había tratado de acompañar la lucha gremial por la tierra, a la vez que se esforzó en seguir impulsando un desarrollo productivo alternativo. Esta dinámica organizativa demostró su deficiencia con la desactivación de los programas de desarrollo productivo y económico. Ante este fracaso organizativo, en 1990, ASAGRAPA hizo una reforma de su estatuto e implementó una reestructuración profunda de su organización.

De esta manera, cambió la organización, superando la estructura de los cinco departamentos o áreas de especialización heredada del PAC. Se reestructuró en un Consejo de Delegados, como instancia de control, y una Comisión Directiva con seis titulares y seis suplentes, como instancia de dirección. Al mismo tiempo, tres de los directivos eran responsables por una de las dos secretarías conformadas para responder a las demandas campesinas con eficiencia y racionalidad. Esta eficiencia era concebida dentro de una división del trabajo en forma articulada y orgánica. Así, se conformó la Secretaría de Desarrollo Campesino con funciones de control sobre administración, producción, agroindustrias, consumo y comercialización. Por otro lado, se conformó la Secretaría de Educación y Organización.

Al mismo tiempo, se dio un cambio sustantivo en la praxis de promoción de la organización, superando el modelo de los comités de productores sobre la base de pequeños grupos, que era el modelo del PAC. Se incorporó como dinámica organizativa, además de los comités de productores, la conformación de consejos comunales, comisiones vecinales de los sin tierra, comisiones de mujeres, comisiones de jóvenes y comunidades indígenas (Organigrama 2).

## ORGANIGRAMA 2



Al mismo tiempo, con la absorción de la COCPA, la incorporación de la Comisión Raúl Peña sobre la Ruta 6a y la separación de la zonal de Katueté para integrarse a la Regional Campesina de Kanendiyú, ASAGRAPA pasó a coordinar cinco zonales. Las cinco comisiones zonales coordinadas por ASAGRAPA son Super Carretera, Itakyry, Sur, COCPA y Raúl Peña.

Este proceso de integración de dos zonales más, la extensión a nuevas zonas y el acompañamiento a los campesinos sin tierra en los nuevos asentamientos hicieron que la organización creciera en número, llegando en este momento a contar con 2500 unidades de familias empadronadas. Al mismo tiempo, ASAGRAPA nunca desarrolló un programa especial para mujeres; por el contrario, la participación de la mujer se concibió en igualdad de condiciones que la de los hombres.

Sin embargo, esta nueva dinámica no adquirió relevancia hasta 1989. Mientras ASAGRAPA mantenía la antigua estructura organizativa, se basaba fundamentalmente en comités de productores que indirectamente discriminaba a las mujeres. Con la reforma del estatuto, también se incorporaron otros tipos de asociaciones como posibilidad de articulación organizativa, incluyendo también a las comunidades indígenas de la región. De esta manera, se integraron a la dinámica organizativa, además de los comités de productores, las comisiones vecinales de "los sin tierra", las comisiones de mujeres, las comisiones de jóvenes, y los consejos comunales.

Por lo general, dentro de la dinámica de los comités de productores, las mujeres participaban activamente en la implantación y administración de los almacenes de consumo. Sin embargo, dentro de la nueva dinámica organizativa, la participación femenina se dio en todos los niveles, asumiendo responsabilidades gremiales y políticas de la organización. Actualmente, por ejemplo, de los 20 miembros que tiene el Consejo de Delegados, el 25% son mujeres.

El mismo proceso puede observarse en el caso de los jóvenes. En efecto, con la nueva reorganización, los jóvenes tuvieron su propia dinámica: comenzaron a asumir responsabilidades gremiales y, fundamentalmente, culturales y sociales, con la recuperación de los valores propios de la identidad campesina y popular. De esta manera, los jóvenes se encargaron de dinamizar las comunidades con festivales y fiestas populares, a la vez que eran los que lideraban los procesos de ocupación en la lucha por la tierra.

## **INTRODUCCION<sup>1/</sup>**

La competitividad está por encima de las prioridades actuales en la economía mundial y, por ende, en la interamericana. Desde hace muchos años, tanto en los encuentros de economistas agrícolas como en las empresas privadas y en los bancos, este ha sido un tema muy discutido. Las ayudas bilaterales han promovido proyectos de producción agrícola para la exportación, en consonancia con los planes de ajuste estructural que se les proponen a los países para mejorar sus economías.

Sin embargo, los productos agrícolas producidos para los mercados mundiales por los países en desarrollo no proveen los ingresos esperados, esencialmente a causa de la caída de los precios y la constitución de grandes bloques de mercado con acceso limitado. Se plantea, de ese modo, el problema de las futuras políticas agrícolas de los países en desarrollo: ¿qué debe producirse para los mercados mundiales?, ¿cuál es la evolución del consumo en los principales países consumidores?, ¿cuál será la nueva regulación de los mercados mundiales?, ¿cuáles serán las políticas del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCN), de las Comunidades Europeas (CE), de Japón y de otros?

En América Latina, durante los últimos diez años, tuvo lugar un enorme proceso de ajuste económico dirigido en especial a lograr un equilibrio macroeconómico. Las transformaciones ideológicas y económicas que en ese período ha sufrido la región son seguramente inéditas, mucho más profundas y más rápidas, no solo en la historia de la propia América Latina, sino también en toda la historia contemporánea.

---

<sup>1/</sup> Síntesis de las presentaciones de Michel Griffon, Martín E. Piñeiro, Carlos Pomareda, Geraldo Müller y Robin Bourgeois.

práctica de la capacitación. En segundo lugar, se aborda el análisis evaluativo de la experiencia.

### **Elementos conceptuales y metodológicos**

Atendiendo a la experiencia histórica de PAC/ASAGRAPA se pueden observar cuatro etapas evolutivas en la concepción y praxis de educación, capacitación y aprendizaje: la del PAC Ia, la del PAC Ib e Ic, la del PAC II y la de ASAGRAPA, después de su independencia y la desintegración del PAC.

En una primera etapa, el modelo de capacitación del PAC estaba contextualizado en una dinámica participativa, crítica de la praxis educativa convencional de las instituciones del Estado. Esta práctica educativa del PAC tenía por objetivo transferir técnicas productivas, administrativas y organizativas, a través de procesos de aprendizaje convencionales, combinados con una práctica participativa. Así, todo el proceso de capacitación estaba basado en cursos, seminarios y talleres, al mismo tiempo que en cartillas y cuadernos populares de educación.

Este proceso de capacitación más convencional apoyaba todos los programas en práctica, como producción, crédito, consumo, comercialización y agroindustrialización. Así, se prepararon cartillas de capacitación sobre conservación de suelo, huertas orgánicas, apicultura, piscicultura, fruticultura, técnicas de injertos e industria doméstica de jabón y aceite. Estos materiales de educación acompañaban los cursos, seminarios y talleres.

Dentro de esta concepción de educación y capacitación, la participación se entendía en un sentido restringido. Todo el proceso educativo tenía un polo más dinámico que el otro. Así, una dinámica de fuerzas externas —los promotores rurales— trataban de producir cambios internos en los campesinos. De esta manera, el proceso se mantenía dentro de un estilo moderno de participación como dinámica de grupo, sin superar la concepción paternalista de educador/sujeto activo-educando/objeto pasivo. En última instancia, se asumía aún que el proceso educativo se generaba en el proceso de transferencia de nuevos conocimientos, mediante la incorporación de nuevas ideas que luego iban a crear nuevas actitudes y generar un cambio.

Al mismo tiempo, dentro de esta concepción de educación y capacitación ya se tenía un modelo preestablecido para lo productivo, la

gestión administrativa participativa y lo organizativo. Todo lo que se implementaba trataba de replicar el modelo exitoso aplicado por el Centro Paraguayo de Cooperativas (CPC) en el período de 1976-1980 en el Paraguay (Campos 1988).

Este modelo consistía en impulsar, a partir de una metodología inductiva, experiencias organizativas y nuevas técnicas productivas y administrativas, adecuadas a través de las prácticas de comercialización colectiva, almacén de conjunto, crédito solidario basado en fondos rotativos, chacras sociales e industrias domésticas y agroindustrias, como trapiche para miel de caña, almidón, molino de maíz y arroz.

Dentro de este primer modelo, el proceso educativo se entendía también como un proceso de educación popular, pero con limitaciones en la concepción de participación. En efecto, todo el proceso de diseño, planificación, operacionalización y evaluación del aprendizaje y de los programas estaba a cargo de los agentes externos a los procesos de construcción de la organización. Precisamente, esta dinámica de participación formal generó los primeros conflictos entre la ONG y la ASAGRAPA en proceso de gestación. Los líderes campesinos empezaron a exigir, al tiempo que se había ya articulado la ASAGRAPA en 1984, mayor participación en el diseño, planificación, operacionalización, control y evaluación de las actividades promocionales. De esta manera, se inició una tensión entre las dos instituciones como resultado de una práctica distorsionada de educación y capacitación popular.

Luego, se tiene la etapa del trabajo conjunto entre ASAGRAPA y el PAC, desde 1985 a 1988. Esta segunda etapa del PAC se puede denominar *etapa de la participación controlada*: se superó una praxis de participación meramente formal, pasando a una concepción y práctica participativa pero siempre controlada. Durante este período, el PAC siguió planteando la misma dinámica en el proceso de educación, que fue cambiando en la medida en que había presión de parte de ASAGRAPA. Así, por ejemplo, la participación activa de ASAGRAPA se dio en un primer momento —hasta 1986— sólo en el nivel de administración del programa de comercialización conjunta y del crédito rotativo. De 1986 a 1987 llegó a participar activamente en la planificación, pero sólo en el nivel de reuniones. Recién en 1987 alcanzó una participación activa en el campo mismo de la promoción, exigiendo trabajos conjuntos con los técnicos promotores.

De esta manera se dio la participación de ASAGRAPA en la administración del fondo rotativo y en el diseño y planificación de las políticas de créditos. En esta etapa se iniciaron los conflictos operativos provenientes de diferentes concepciones y praxis de educación y capacitación. En efecto, ASAGRAPA presionó para cambiar la política crediticia, en que el crédito se ofrecía sólo individualmente para apoyo del cultivo del algodón. Por el contrario, desde que ASAGRAPA tomó el control de la administración del fondo rotativo, se implementó un modelo de crédito netamente asociativo. Los créditos se otorgaron únicamente a grupos organizados para proyectos asociativos de almacén de consumo y agroindustrias multifamiliares. Se concedía un crédito relativamente pequeño que no sobrepasaba los 200 000 guaraníes.

Sin embargo, en este programa se siguió operando dentro de una dinámica paternalista en cuanto a los intereses, que estaban subvencionados, y el tiempo de amortización; y con un sistema contable inadecuado de registro de los créditos. Efectivamente, se operaba con una tasa de interés muy por debajo de la tasa del mercado; lo que, frente al proceso inflacionario de la economía, condujo a una gradual descapitalización. Por otro lado, se actuaba dentro de un marco indefinido en cuanto al plazo de amortización, dando lugar a una actitud paternalista del PAC que se extendió luego a ASAGRAPA, actitud complementada por un comportamiento dependiente del asociado.

Finalmente, se implementaba el servicio sin un sistema adecuado de control del crédito. Se concebía el crédito como un servicio social, que se tenía que adecuar a la cultura y las necesidades del campesino. Y se operaba sin pagarés ni documentos compulsivos de recuperación de crédito. Esto era fundamentalmente un resultado de la orientación paternalista por parte de las dos instituciones y de la actitud dependiente del asociado, que no se sentía obligado a pagar sus deudas. Por otro lado, dentro de este modelo de crédito, aunque se otorgaba únicamente a un proyecto asociativo, la recuperación se exigía individualmente a los socios de cada comité. Por crédito solidario se entendía que el grupo tenía que responsabilizarse si el socio-individuo no pagaba. De esta manera, el modelo del crédito solidario era fundamentalmente individualista.

Con relación al programa de producción, comercialización, almacén de consumo e industrias, se prosiguió con una dinámica operativa de cooperación: todas las áreas de trabajo o departamentos se constituían con técnicos del PAC y líderes de ASAGRAPA. De igual manera, en esta etapa se llevó a cabo un trabajo conjunto de los técnicos agrícolas y

promotores rurales con los líderes, quienes se fueron transformando en líderes promotores.

En esta etapa, el PAC le ofreció a ASAGRAPA sustituir todos los promotores rurales por promotores campesinos, con goce de sueldo. Sin embargo, la organización rechazó la propuesta y presionó por la implementación de un trabajo conjunto a través del cual los promotores campesinos pudieran aprender de los técnicos y controlar su orientación. De esta manera, el trabajo de los líderes se planteaba en forma voluntaria, mientras que el de los promotores rurales era pagado. A los líderes se le cubría sólo el pasaje.

Con este proceso de trabajo conjunto, comenzó la profesionalización de los líderes campesinos en el proceso de promoción y organización. Así empezaron a formarse, en todas las zonales y en el nivel regional, líderes campesinos especialistas en injertos, en huertas orgánicas, en cuidados y cría de animales, en industrias, en conservación de suelo, en apicultura y piscicultura. Igualmente, de este proceso surgieron los promotores de salud en cada comité y en cada zonal.

De esta manera, por presión de los mismos campesinos organizados, se pasó de una praxis educativa meramente idealista-participativa a una praxis educativa en la misma acción. Dentro de este proceso, la acción se convirtió en la principal dinámica de aprendizaje y, con relación a los líderes, las formas convencionales se relegaron a una posición marginal. Sin embargo, el proceso de aprendizaje con relación a las bases mantuvo la dinámica anterior; aunque esta vez, por presión de los mismos líderes campesinos, iba tomando mayor relevancia la participación como protagonismo campesino.

Así, aunque se mantuvo la dinámica de los cursos y seminarios, esta vez hubo mayor participación, porque el proceso era acompañado por la intervención activa de los campesinos líderes. En este contexto, se daban situaciones de aprendizaje entre el campesino- líder-promotor como educador y el campesino educando. Esta relación campesino educador-campesino-educando facilitó los aprendizajes en lo referente a la transferencia de conocimientos técnicos. Sin embargo, la praxis se mantenía todavía dentro de una dinámica paternalista con relación a las bases y sólo los líderes promotores empezaban a tener una real participación.

En el programa de administración, comercialización e industrias se planteó la misma dinámica del programa productivo, pero con una injerencia muy fuerte de agentes externos. Esto fundamentalmente porque se concebía el modelo operativo de la empresa asociativa con la misma lógica de cualquier empresa capitalista. Se multiplicaron funciones y puestos de responsabilidad, creando un aparato burocrático con participación de los líderes campesinos en todo el proceso. Así, los líderes campesinos trabajaban con los técnicos en la comercialización conjunta, en los depósitos y en las industrias; aunque siempre bajo la hegemonía y el control de los técnicos externos a la organización.

Por otro lado, como se trataba de un trabajo conjunto pero con control hegemónico del técnico, el proceso de aprendizaje se volvió un proceso de creciente tecnoburocratización de los líderes involucrados. Este proceso de aprendizaje compartido entre técnicos y líderes se reforzó con consultorías de expertos externos al PAC. Así, por ejemplo, hubo apoyo técnico para la administración y la comercialización de consultores de la *Cooper and Librand*. En efecto, los consultores de esta empresa, gigante y bien conocida en Paraguay por su eficiencia en el apoyo a la organización de empresas, en auditoría y contabilidad, empezaron a diseñar un sistema basado en sus experiencias con empresas privadas capitalistas.

En el sistema diseñado, las actividades económicas (productivas, comerciales y de industrialización) se concebían dentro de un modelo empresarial capitalista de mercado, con mucha racionalidad y eficiencia en la división del trabajo y la organización social de la institución. Como para la empresa capitalista, la garantía de eficiencia empresarial se logra con una mejor y más clara división del trabajo sobre la base de una creciente burocratización, el modelo diseñado resultó muy complicado para la realidad de una empresa asociativa campesina. Dentro de este sistema de operación, por ejemplo, el proceso de racionalización institucional multiplicaba las funciones de control, a través de numerosas notas de remisión y de recepción que complicaban enormemente el trabajo de los líderes campesinos.

Dentro de esta perspectiva, se diseñó una oficina central, en Hernandarias, y tres filiales. Las tres oficinas filiales eran: la procesadora de arroz y el centro de acopio y consumo de Katueté, la procesadora agroindustrial—de "locro", arroz, almidón, maní y soja— y empaquetadora de Hernandarias que funcionaba igualmente como centro de acopio y de distribución al por mayor y menor, y finalmente el depósito de Ciudad

del Este que funcionaba como centro de acopio y de distribución al por mayor y menor.

Este sistema centralizado con filiales articuladas hizo que se multiplicaran las funciones y se complicara el sistema de control, al tratar de seguir una lógica y racionalidad empresarial liberal capitalista. Los campesinos, durante todo este proceso, empezaron a cuestionar la adecuación de este sistema complejo a la realidad de su organización. Ellos comprendían con relativa claridad, en ese momento, la diferencia entre una empresa privada y una empresa asociativa campesina. Dentro de esta diferenciación, percibían que el objetivo de ASAGRAPA era consolidar un proyecto de empresa asociativa con perfiles diferentes a los de una empresa privada.

Sin embargo, no todo estaba claro para los campesinos. Dentro del perfil de empresa asociativa se confundían, por ejemplo, las funciones económicas con las funciones sociales y político-gremiales de la organización. Así, en esta confusión, se planteaba la prioridad de un servicio social sobre la posibilidad de una acumulación social del capital de la organización. Llevados por una utopía, planteaban que el servicio de comercialización tenía que dar el mejor precio al productor y al consumidor. Al cabo de un año, se dieron cuenta de que con esta utopía era imposible competir con las reglas de mercado, porque gradualmente iban descapitalizándose.

Otro aprendizaje importante de los propios campesinos en el programa de comercialización fue el tomar conciencia de que no sólo hacía falta capital para tener éxito en el programa. Con esta idea, plantearon un proyecto de comercialización ambicioso y empezaron a comprar maíz en la época de alta elasticidad, fuerte oferta y reducción de precios para vender en la época de baja elasticidad, poca oferta y altos precios. Pero faltaron lugares para el almacenamiento y ni el PAC ni la ASAGRAPA lo habían previsto. En efecto, de 16 000 kilos de maíz que habían comprado en poco tiempo perdieron alrededor de 8000 kilos por problemas de conservación. Con este caso, entendieron que el problema de la comercialización no sólo conlleva relaciones de precios entre el productor y el consumidor, sino que implica un proceso más complejo de producción y conservación en relación con la oferta y la demanda del mercado. Por otro lado, habían comprado a 180 gs el kilo cuando los precios de mercado eran de 100 gs a 150 gs y vendieron el resto del maíz que les quedó a un precio inferior al de compra. Por lo tanto, perdieron todo el capital.

ISSN-0253-4746



Memoria del Seminario Taller

# DESAFIOS DE LA COMPETITIVIDAD EN LA AGRICULTURA CENTROAMERICANA

PROGRAMA I  
ANALISIS Y PLANIFICACION DE LA POLITICA AGRARIA

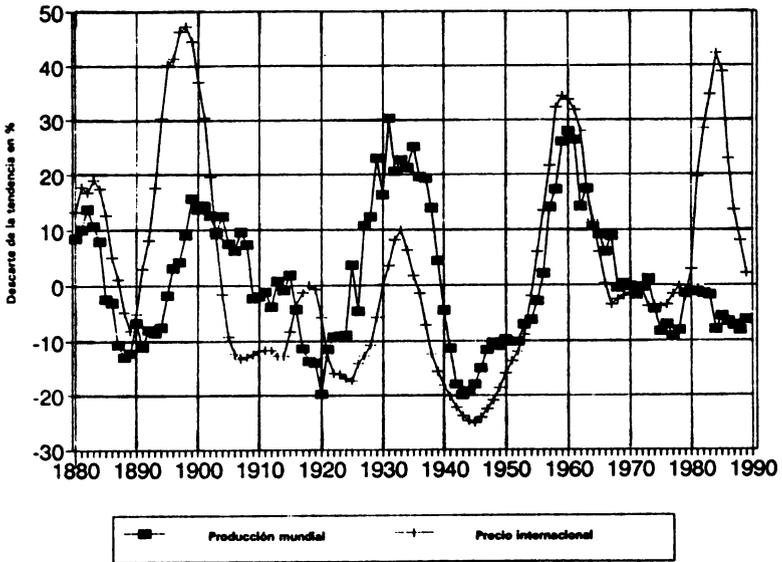


Fig. 1. Producción y precios desfazados de café durante seis años.

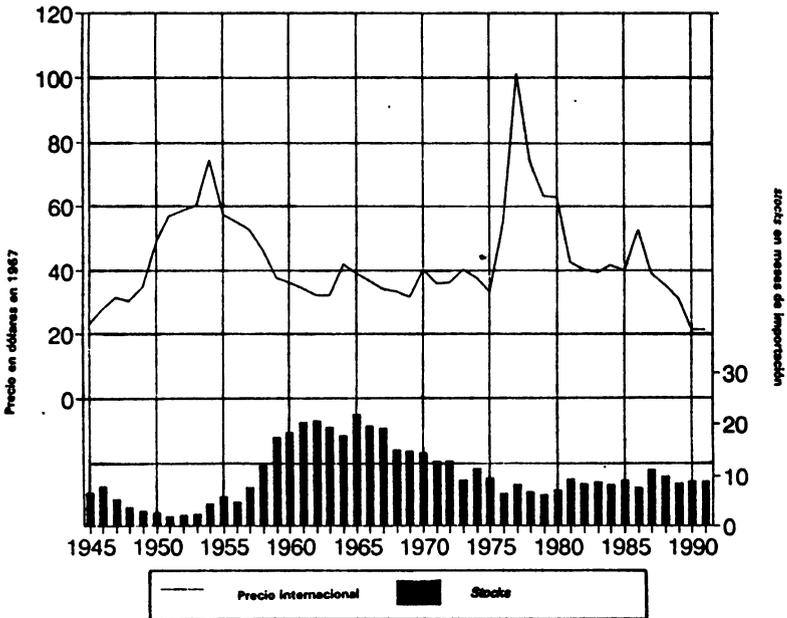


Fig. 2. Precio internacional y stocks de café mundiales.

En la distinción entre cultivo intensivo/extensivo debe destacarse también el papel del Estado y de las instituciones de regulación del sector. En los países con crecimiento extensivo, esto equivale a menudo al manejo de las deducciones sobre el precio internacional (manejo de la renta internacional del café) y a su repartición entre los diferentes actores; pero con la adopción del crecimiento intensivo surge el papel clave de las estructuras de representación del sector y de su capacidad de defender sus intereses frente al resto de la economía y movilizar los factores de producción cafetalera.

## El Estado y la regulación del mercado: auge y decadencia

Un aspecto clave de la evolución del mercado internacional en este siglo ha sido el aumento del poder de los estados productores, o sea la aparición de los países productores como actores. Ese movimiento pasó básicamente por la intervención del Estado y la creación de instituciones estatales encargadas del manejo del sector cafetalero. Se ha desarrollado un control creciente de los países productores sobre los *stocks* mundiales, pero desde hace diez años ese control bajó notablemente y volvieron a ser fuertes las casas de negocio y las empresas tostadoras.

A comienzos del siglo XX, las casas de negocio manejaban el mercado con su política de almacenaje. Brasil fue el primero en constituirse en actor mundial con sus políticas de valorización (capacidad de almacenaje y de control de sus exportaciones) de los años diez a los veinte, en cooperación con las casas de negocios y después en contra de ellas, de los años veinte hasta finales de los treinta. Hasta los años treinta, el mercado internacional sigue el modelo *dominant firm price leadership* de la economía industrial, en el cual una empresa dominante actúa con una franja de pequeñas empresas.

Después de la Segunda Guerra Mundial, aparecen cada vez más países productores como actores y se observa la constitución de instituciones estatales para manejar las exportaciones. Los acuerdos internacionales, a partir de 1957, afirman ese movimiento. Estos acuerdos funcionaron debido a cuatro factores: 1) los países

productores y sus instituciones volvieron a ser actores; 2) sus políticas convergieron después de la guerra, pues se implementaron políticas de exportación con el objetivo compartido por todos de maximizar los ingresos de exportación, lo que condujo a un consenso para sostener los precios internacionales, el cual ya se acabó; 3) Brasil operó como oferente residual, aceptando cuotas de exportación más bajas que su potencial de exportación y también la reducción de sus exportaciones; 4) fue sustituido el liderazgo de las casas de negocio por el de las empresas de torrefacción y de solubilización, las cuales ven con simpatía la ascensión de los estados productores y la consiguiente firma del convenio internacional que garantiza la seguridad de sus compras, sin que se necesite un mercado libre.

Todo se distorsiona a partir de los años setentas: se produce la ruptura del convenio y surge el conflicto entre productores y consumidores. En la década de los ochentas se regresó al acuerdo internacional, con disfunciones importantes: el desarrollo de los mercados fuera de cuota, países importadores que no firmaron el acuerdo como los del Este y del Medio Oriente, y la aparición de un fuerte diferencial de precio entre el mercado manejado por el convenio y el fuera de cuota (Fig. 3).

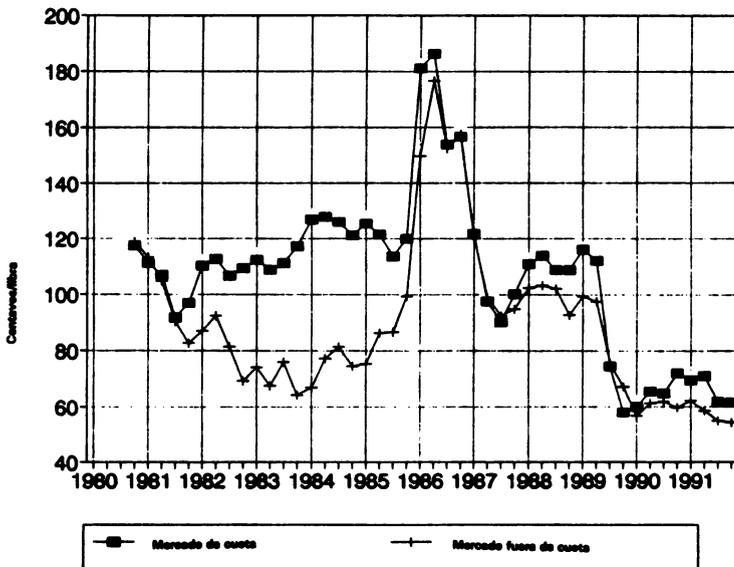


Fig. 3. Valor unitario de exportación del café.

y económicas. Efectivamente, dentro de este diseño, las funciones administrativas y técnico-burocráticas de los líderes reducían su disponibilidad de tiempo para desempeñar sus liderazgos político-gremiales.

Dentro de este proceso de aprendizaje se dieron logros importantes como la creatividad puesta de manifiesto por los campesinos, al diseñar la etiqueta y el emblema de los productos. Al mismo tiempo, se cuenta como un logro la capacidad de imponer en el mercado un producto nuevo e incluso productos tradicionales como yerba, café, café de soja y "locro", que fueron muy apreciados por los consumidores urbanos de Hernandarias y Ciudad del Este, por la calidad y el precio accesible y competitivo.

Finalmente, el proceso de educación organizativa, en esta segunda etapa, se planteó dentro de la misma dinámica y modelo del PAC, conformándose la organización sobre la base de la articulación de comités de productores de 8 a 12 miembros. Estos comités estaban articulados en torno al servicio del crédito, de los programas productivos, de la comercialización conjunta, de las chacras sociales y de los almacenes de conjunto. Este modelo basado en una dinámica más economicista y "desarrollista" entró en crisis cuando ASAGRAPA acompañó cada vez más el proceso de lucha por la tierra. Entonces, el proceso de radicalización gremial y el modelo económico reformista entraron en conflicto, identificándose el PAC con la posición más desarrollista y ASAGRAPA con la posición más gremialista.

La tercera etapa de este proceso de aprendizaje, que coincidió con el PAC II, desde julio de 1988 a julio de 1990, se caracterizaría por una variable en donde ASAGRAPA fue imponiendo su control y hegemonía con su propia praxis de educación. Dentro de este contexto, se agudizaron los conflictos con el PAC, aunque sin producir ninguna ruptura institucional explícita, gracias a la capacidad de administración del conflicto de la organización.

En esta etapa, el PAC se redujo a su mínima expresión: del equipo anterior sólo quedaron el coordinador y tres técnicos (uno en el departamento de documentación y materiales educativos y el contador y el cajero en el departamento de administración). Por otro lado, ya se les había dado de baja a todos los técnicos agrícolas y promotores rurales. De esta manera, en esta etapa de la organización se disponía sólo de técnicos campesinos, especializados en huertas orgánicas, apicultura,

cuidado y cría de animales, piscicultura, fruticultura e injerto, comercialización e industrias.

En esta tercera etapa —como una reacción campesina a la orientación reformista del PAC en la etapa anterior, al tener el control de los procesos productivos, la comercialización y el crédito— se optó por un modelo político-gremialista. Los líderes y la organización empezaron a dar prioridad al acompañamiento de la lucha de los campesinos sin tierra. La marcada praxis economicista reformista de las etapas anteriores hizo que la organización se radicalizara, planteándose una salida puramente político-gremial de reivindicación de los intereses sectoriales articulados en la lucha por la tierra.

En esta etapa, el proceso de aprendizaje y educación se concentró en lo político-gremial, dejando un poco de lado los procesos de capacitación técnico-productiva y administrativa. Sin embargo, a pesar de esta tendencia marcadamente político-gremialista, se dio continuidad a todos los programas hasta julio de 1990. Durante este período, la educación se dio fundamentalmente en el proceso de administración del conflicto interno entre dos líneas: un grupo minoritario que apoyaba el modelo desarrollista del PAC y otro mayoritario que lo cuestionaba y presentaba un modelo radicalmente distinto de compromiso de clase con los sectores del campesinado más postergados.

En este proceso de administración del conflicto, los líderes se capacitaron política y gremialmente en la misma acción. Y finalmente, impuso su dirección la fracción que demostró mayor coherencia y claridad en su praxis con la organización y los sectores más marginados. De esta manera, se conformó un solo bloque de movilización y resistencia popular en contra de un agente externo de desmovilización. En esta etapa, se redimensionó y recreó el modelo organizativo basado en los comités de productores. Como contrapartida, se experimentaron nuevos modelos organizativos que no eran tan exclusivos y desmovilizadores como habían demostrado ser los comités de productores. Efectivamente, se estimularon las comisiones vecinales de los sin tierra y, en los asentamientos nuevos, se impulsaron los consejos comunales dentro de un proceso de articulación de poderes locales en el nivel económico y productivo. Hasta el momento hay tres consejos comunales en funcionamiento con participación en el Consejo de Delegados como zonales.

El planteamiento marcadamente político-gremial de esta etapa llevó a la organización a un proceso de desactivación de los programas económico-productivos. Los seminarios de educación y capacitación se centraban en temas político-gremiales, con la plena participación de todos los niveles de la asociación. Los campesinos organizados en la base, ya sea en comités como en comisiones vecinales o en consejos comunales, diseñaban, planificaban, implementaban y evaluaban todos los procesos organizativos.

Al mismo tiempo, tanto en los programas productivos en implementación como en el crédito, la comercialización y el consumo se dio prioridad en forma romántica y utópica a la función social de la organización, sobre su función económica, actuando en contra de las reglas del mercado. Un ejemplo de esta prioridad dada a lo social, fue el uso del camión destinado al servicio de fletes, que resultó una experiencia negativa por el afán de hacer un servicio social y gremial a los asociados, una tasa por debajo del costo de mantenimiento y generando un saldo en rojo en la administración.

En esta etapa, el proceso de aprendizaje se caracterizaba por un desprecio absoluto de lo técnico, que se confundía con lo tecnocrático, y se consideraba inadecuado para las necesidades organizativas. La organización se sentía autosuficiente en todos los aspectos, al contar entre sus filas con cuadros de liderazgos con capacidad técnico-productiva y gerencial. De esta manera, se rechazaba sistemáticamente la posibilidad de capitalizar experiencias y aportes de técnicos y expertos externos a la organización. Esto fundamentalmente por dos razones: una, un desprecio y rechazo de la orientación economicista del PAC y la radical politización de sus dirigentes; la otra, la experiencia de inadecuación de todas las técnicas y los sistemas diseñados por los técnicos externos.

Sin embargo, las nuevas experiencias de organización en los asentamientos con modelos diferentes hicieron sentir la necesidad de reformar los estatutos que se habían legalizado en 1987, replicando el modelo del PAC. De esta manera, en las postrimerías de 1990, cuando surgió la necesidad de acompañar a los campesinos en los nuevos asentamientos, la misma realidad económica, social y política de sus asociados presionó a la organización para que revisara su orientación y llevara a cabo una reestructuración.

Así, se llega a la última etapa de la organización, en donde su proceso de aprendizaje y educación se redefine, articulándose

nuevamente en la relación dinámica acción-reflexión-acción. De esta manera, al parecer, se supera una etapa caracterizada por el activismo gremial y político. Este período se abrió con la independencia total de ASAGRAPA y la desintegración del PAC en julio de 1990.

En esta etapa, la organización tiene en su poder todos los bienes transferidos por el PAC, pero sólo dispone de 450 000 gs en efectivo. Ante la dinámica caracterizada por una relación paternalista con el PAC que subvencionaba todos los programas, de repente la organización se encontró con la cruda realidad de la necesidad de autogestión organizativa, con muy limitados recursos y con la imposibilidad de mantener en funcionamiento un aparato burocrático tan costoso. Al mismo tiempo, la demanda de sus propios asociados por una reactivación de los programas económico-productivos la presionaba para que tomara conciencia de la importancia de la dimensión económica, como apoyo a un proyecto político-gremial con autonomía organizativa.

De esta forma, se implementó la asamblea extraordinaria para reforma de estatutos e inmediatamente después se llevó a cabo la asamblea ordinaria, con base en la reestructuración de la organización y de acuerdo con los nuevos estatutos. Dentro de esta reestructuración, se rompió con la burocratización y se planteó el autofinanciamiento organizativo con la rotación de los líderes en la administración y la corresponsabilidad del Consejo de Delegados con la Comisión Directiva. Ejemplo de este proceso es la financiación de las dos asambleas y de los procesos organizativos zonales y regionales, a través de la reactivación de empresas asociativas como almacén de consumo e industrias multifamiliares.

Por otro lado, se lanzó un proceso de reactivación de los programas económico-productivos, reabriendo el Depósito de Ciudad del Este con aportes sociales y aportes solidarios de los propios asociados, ya sea en productos como en efectivo. Esta reactivación del depósito y centro comercial de Ciudad del Este fue el primer paso en el proceso de reactivación gradual de todos los programas económico-productivos y de agroindustrialización.

Asímismo, como estrategia para autofinanciar la organización, se empezó a plantear una política diferente en cuanto al uso del teléfono, la fotocopiadora y el camión para fletes. De esta forma, el teléfono se autofinancia con servicio a externos, lo mismo que el camión. Incluso, en el caso del camión se está recuperando el saldo en rojo que se había

producido por una administración "utópica" del servicio de flete. Se empezó a cobrar a 450 gs/km, siendo ésta una tasa que continuamente debe ser ajustada de acuerdo con la dinámica del mercado. Del mismo modo, el servicio de fotocopidora, aunque no se autofinancia por completo, paga la mayor parte de sus costos con el servicio a externos. Se cobra a 100 gs la copia.

Igualmente, para asegurar el financiamiento de todo el costo fijo de la organización, en cuanto a los pagos de la mensualidad del local, luz y agua, se alquila un local que ASAGRAPA tiene en Ciudad del Este por 150 000 gs mensuales. Se trata de un depósito grande de su propiedad, que la organización dividió en tres locales y está alquilando a socios o parientes de socios. A cada uno le cobra 50 000 gs mensuales por la locación.

Finalmente, esta última etapa del proceso de aprendizaje y capacitación para la organización se puede denominar **etapa de la madurez organizativa**. Al respecto, la organización plantea con toda claridad la necesidad de implementar un programa económico productivo que subvencione su programa político-gremial. Al mismo tiempo, plantea la necesidad de que el programa político-gremial subordine al programa económico productivo, a través de un proceso de educación y concientización ideológica, con clara opción por los intereses sectoriales del campesinado de la región. De esta manera, los líderes de la organización plantean con claridad la necesidad de una dirección político-gremial que articule los proyectos económico, político-gremial e ideológico. Los tres proyectos deben trabajar en forma articulada para asegurar el éxito del nuevo plan organizativo. Según la metáfora usada por los líderes de la organización, tanto de la Comisión Directiva como del Consejo de Delegados; la organización debe caminar en todo momento con estas tres patas. Por lo tanto, se deben fortalecer para poder caminar lejos en el proceso de cambio, hacia una nueva sociedad, más justa y fraternal, que es el ideal de la organización campesina.

### **Análisis evaluativo de la experiencia**

En primer lugar, se plantea evaluar la experiencia a la luz de los objetivos explícitos e implícitos que se propuso en un primer momento el PAC; luego, el PAC y ASAGRAPA; y, finalmente, sólo la ASAGRAPA. En segundo lugar, se plantea la evaluación, relacionando estos objetivos explícitos e implícitos con los efectos del proceso de aprendizaje. Se trata

de discriminar tres tipos de efectos: directos, indirectos y mixtos, es decir, directo-indirectos.

Analizando los objetivos y la consistencia del marco conceptual y operacional, se puede percibir que existe una contradicción entre el discurso y la praxis con relación a la dinámica participativa. Esto, fundamentalmente, porque la praxis del PAC se redujo a una participación que se identificaba más con las técnicas de dinámica de grupo, poniendo énfasis en las mismas técnicas antes que en el proceso. Se aplicaban el método y las técnicas para la educación popular de Schulze (1982) y de Vargas y Bastillos (1982), pero sin conexión con un proyecto político gremial de clase. Se planteaba la dinámica participativa en un contexto distorsionado, de orientación economicista.

De esta manera, en esa primera etapa se confundió el proceso participativo con técnicas de participación popular, quedando el Programa atrapado en un tecnicismo que no daba lugar a una real participación. Era un proceso de participación desmovilizadora en torno a objetivos diseñados, planificados y evaluados por agentes externos. Los sujetos campesinos participaban únicamente en la implementación de las actividades, dentro de un marco conceptual instrumentalista, mecánico e intervencionista de la participación (Oackley y Marsden 1985). Sería un método de participación para controlar la dinámica y la autonomía de la organización (Brandao 1982) y no para fortalecer la capacidad de negociación de sus intereses sectoriales (Oackley y Marsden 1985; Brandao 1982). Brandao (1982) afirma que tras los procesos de intervención y apoyo campesino persiste una vocación colonizadora que, con un lenguaje y una actitud aparentemente dialogantes, oculta intenciones de dominación cultural.

Sin embargo, como logros positivos de esta primera etapa se pueden señalar la articulación organizativa de ASAGRAPA en torno a la comercialización conjunta y su emergencia como instancia de coordinación regional. Por otro lado, hubo un proceso de transferencia de conocimientos en lo productivo, especialmente en lo concerniente a tecnologías sencillas e industrias domésticas.

El problema fundamental, en esta etapa, se encuentra en la no articulación de la lógica campesina de construcción y producción de conocimiento con la lógica tecnocrática y empresarial privada de la ciencia convencional. La lógica campesina se encuadra dentro de un proceso experiencial, como base constituyente de la formalización de

contenidos, conocimientos y formas de reproducción social. Como dice Tapia (1986):

*"el centro generador y de acopio de conocimientos está estrechamente vinculado con los procesos de producción y trabajo que apoyen estrategias de subsistencia y producción campesina."*

*Sin embargo, la aproximación de Tapia se mantiene dentro de los límites de una perspectiva meramente productivista, sin dar cuenta de las articulaciones entre el proceso estructural (la producción) y el proceso político de lucha y articulación del poder popular.*

En la segunda etapa, la presión de ASAGRAPA movió al PAC a plantear un proceso educativo más identificado con el señalado por Tapia (1986). En este aspecto, conviene destacar el proceso positivo de articulación de la producción de conocimiento popular con el conocimiento científico convencional, adecuado a la praxis productiva del campesinado. Este proceso permitió que los líderes se profesionalizaran y dominaran técnicas, transformándose en líderes promotores y técnicos especializados en diferentes actividades productivas y agroindustriales.

En esta etapa, el proceso de aprendizaje fue positivo para los líderes de ASAGRAPA, en tanto que se profesionalizaron en la funciones de promoción productiva, salud, administración, comercialización y promoción organizativa. Sin embargo, la aproximación limitada del PAC se mantuvo, casi sin alteración, siempre dentro de una orientación economicista, sobre la base de una lógica de la empresa privada, generadora de un proceso de tecnocratización.

En la tercera etapa, en el proceso de aprendizaje, se manifestó un conflicto por la incompatibilidad de dos paradigmas en contradicción. Por un lado, se planteaba un paradigma de aprendizaje basado en procesos reformistas y economicistas. Por otro, se planteaba un paradigma de aprendizaje fundado en procesos participativos, dentro de una lógica de activismo político-gremial, articulada en torno a la lucha por la tierra.

De esta manera, se definieron más nítidamente los perfiles de una praxis educativa popular campesina, donde lo político-gremial prevaleció sobre la dinámica económica, pero en forma desequilibrada. El desequilibrio surgió del énfasis otorgado a la práctica política, como reacción al proceso de aprendizaje de las etapas anteriores, lo que

culminó en un activismo político y en un franco rechazo de todos los proyectos economicistas.

Se puede percibir que en esta etapa predomina un proceso de revalorización político-cultural, de construcción de la identidad colectiva en forma separada y diferente de los otros actores sociales y agentes externos a la organización. La organización se descubre a sí misma como **sujeto social**, al autovisualizarse como herramienta e instrumento de poder y de negociación de los sectores a quienes representa. Por eso se rechazan los técnicos externos y se desprecia toda posible contribución desde afuera.

En la cuarta etapa del proceso de aprendizaje y capacitación, se restablece el equilibrio, al encontrar una nueva dimensión del proceso acción-reflexión-acción (Freire 1970, 1971). En esta etapa se completa el perfil de la dinámica popular alternativa de aprendizaje, articulando un proyecto político-gremial con un proyecto económico que debe subordinarse al anterior y garantizar su viabilidad. Al mismo tiempo, ambos proyectos deben estar alimentados por un proyecto ideológico de construcción de una nueva identidad colectiva, en el proceso de construcción de una sociedad alternativa con hombres y valores nuevos.

De esta manera, el proceso de aprendizaje popular se redefine dentro de una dinámica de carácter clasista, con relación a un movimiento popular de objetivos operativos, que integra proyectos políticos, económicos e ideológicos. El método se funda en la dinámica acción-reflexión-acción. En este proceso de aprendizaje popular, la organización se consolida en su identidad como sujeto social clasista (Peresson, Mariño y Cendales 1983). En esta última etapa se identifica la educación con un proyecto popular y la educación popular con la hegemonía popular, con un proyecto histórico de una sociedad alternativa. Y, en el marco de este contexto del proyecto histórico popular, se recuperan los elementos económicos y productivos positivos de todas las experiencias de las etapas anteriores. Por lo tanto, es dentro de este nuevo marco del proyecto popular que se piensa articular el proceso de reactivación de todos los programas productivos y económicos.

Dentro de este nuevo proceso integrado de aprendizaje en la acción-reflexión-acción, la organización empieza la construcción y producción de sus propias teorías, adecuadas a sus formas de aprendizaje, para explicar y transformar la realidad social envolvente (Costa 1982). En este proceso

de aprendizaje, la organización refuerza su poder de negociación con los actores y clases sociales y su poder de transformación de la estructura social.

En el marco de este nuevo proceso, se redescubre la importancia de la contribución de intelectuales y expertos, pero en el contexto del proyecto histórico de la organización. Sólo se pide colaboración a intelectuales y técnicos con quienes se tiene una coincidencia total en la teoría y en la práctica de lo que tiene que ser una praxis educativa de aprendizaje y capacitación popular.

En este proceso histórico, descrito y analizado, los impactos de los cambios en la capacitación fueron fundamentales, pues activaron, desactivaron y reactivaron los programas económico-productivos, al mismo tiempo que se iba consolidando un proyecto político-gremial, enmarcado en un proyecto histórico popular alternativo. Estos cambios provocaban impactos negativos o positivos en el proceso de articulación entre el proyecto político, el económico y el ideológico. Por ejemplo, la experiencia fue frustrante en las tres primeras etapas, a pesar de que la organización tenía todas las ventajas económicas; pero fue exitosa en la última etapa, a pesar de tener una desventaja en cuanto a la limitación de los recursos económicos. Al mismo tiempo, el proyecto político-gremial se consolidaba, articulado con un proyecto económico de reactivación y un proyecto ideológico de consolidación de la identidad colectiva y de constitución de la organización como sujeto social.

En este proceso histórico hubo efectos negativos, resultado de una aproximación al modelo desarrollista como modelo externo, replicado sin intermediación de los sujetos protagonistas del proceso de aprendizaje. El intento de recreación de un modelo externo, en una situación diferente, con sujetos y en condiciones socio-económicas y regionales diferentes, generó un conflicto entre la institución de promoción y la institución promocionada, que culminó con la ruptura de la praxis educativa, generándose un proceso autodidáctico que transformó por necesidad al sujeto en actor de su propio proceso de capacitación.

De hecho hubiera sido diferente si el PAC hubiera partido de un proceso de investigación participativa en el diseño, planificación, operacionalización, control y evaluación de los programas de acción (Huizer 1983; Brandao 1982). El fracaso de la praxis de capacitación del PAC se produce porque se negó a aceptar la organización como agente educador, a través de los líderes promotores. Esta dinámica —la

organización como sujeto educador, en relación horizontal con los campesinos miembros de la organización como sujeto educando— reforzó el poder de movilización y negociación por los intereses sectoriales. Esto se manifestó claramente en los procesos de movilización masiva y en el éxito de sus propuestas político-gremiales en la lucha por la tierra. Otro resultado fue la conquista de un espacio de reconocimiento y respeto político, gremial y social en la región, en la defensa de los intereses sectoriales del campesinado. Finalmente, este reforzamiento del poder de movilización y negociación cristalizó en la conquista del derecho de participación en la sociedad nacional, facilitando el acceso a los recursos productivos —especialmente la tierra— y un mayor control sobre el margen de ganancia de los productos sectoriales.

Tratando de identificar los efectos directos, se pueden percibir dos tipos de impactos. Por un lado, un efecto positivo en el nivel de las unidades familiares y comités de productores, con relación al proceso de profesionalización de los líderes por la transferencia de tecnología en lo productivo, lo comercial, la administración del consumo y la agroindustria. Por otro lado, se puede captar un impacto negativo en el nivel organizativo, en las instancias de coordinación zonal y regional, por los conflictos que se generaron como resultado de la implementación de un proceso de aprendizaje inadecuado a las demandas y necesidades de la organización. En efecto, se trataba de implementar un proceso de aprendizaje sobre la base de un modelo empresarial articulado con una lógica tecnocrática, contraria a la racionalidad de una empresa asociativa campesina con una opción y un proyecto histórico de clase.

En cuanto a los efectos indirectos, se puede detectar un impacto positivo en el mejoramiento del ingreso, del empleo familiar y de la calidad de vida. Efectivamente, analizando comparativamente la situación económica de los productores organizados y de los no-organizados, es posible observar que los primeros disponen de mejores recursos, debido a la implementación de estrategias diversificadas y múltiples de supervivencia familiar y colectivo-organizativas. Así, por ejemplo, los productores organizados tienen más recursos para garantizar el proceso de autosuficiencia alimentaria a través de huertas orgánicas familiares, chacras sociales, piscicultura, cría de animales y apicultura.

Por otro lado, analizando la calidad de vida por medio de seis factores interrelacionados, reconstruidos sobre la base de los aportes del modelo de Contreras y Cordero (1982), se puede llegar a una valoración aproximada de la realidad. Este modelo fue recreado por tener un sesgo

Otro aspecto de la promoción de origen es promover algo diferente. Se enfatiza mucho en dos aspectos: el ambiental, como se ha dicho, y la calidad, que siempre ha sido reconocida como una ventaja del café centroamericano.

Sin embargo, comercializar un café centroamericano es muy difícil, ya que las diferencias de calidad son muy grandes. En Costa Rica, donde teóricamente se produce un café de alta calidad, acaba de surgir un problema: al no haber mano de obra para cosechar el café, se mezcla el café verde con los otros, con perjuicio de la calidad. Al igual que en Costa Rica, en Honduras tiene que mejorarse la calidad, que es muy baja. Muchos son los temas específicos que necesitan investigación, dado que solamente un esfuerzo a nivel regional parece permitir un desarrollo comercial del producto. Se debe preguntar: ¿cuál es la política regional para lograr y mantener una cierta homogeneidad que permita distinguir el producto centroamericano de los demás?

Una campaña de promoción de la imagen (limpieza y calidad) centroamericana tiene limitaciones: siempre resulta difícil hacer una gran publicidad para vender una imagen a un nivel muy importante. Para defender una imagen comercial, como lo enseña el caso de los pequeños productores que venden vino en su propiedad, hay que controlar todo el proceso.

Tal vez haya posibilidad de controlar el proceso en el caso del café, pero empezando en un nivel pequeño, en los países consumidores, como lo hacen las organizaciones no gubernamentales (ONGs). Puede ser que la actitud correcta sea aprovechar en el futuro nichos particulares, por medio de los cuales se pueda organizar algo diferente. Comenzar a lo grande y a corto plazo para que se coloque toda la producción centroamericana parece imposible.

Aunque las casas comercializadoras efectúan el gran negocio, no desempeñarán un papel más importante en el mercado del futuro y en cada productor. Para trabajar con productores deben trabajar con organizaciones, y en cada país será diferente: cooperativas, organizaciones privadas, o quizás el Estado.

Las transnacionales que operan en el mercado mundial del café son muy poderosas y vulnerables, como lo demuestran las grandes empresas internacionales. Quizá se pueden prever dificultades en el

---

caso de las grandes multinacionales del café, porque la globalización del mercado de distribución también posee ineficiencias. Las economías de escala se pueden convertir en factores negativos. Es preciso estudiar esas transnacionales y hallar su punto débil, donde Centroamérica invertirá sus capitales para sostener la producción actual.

Las grandes empresas internacionales tienen un poder enorme para orientar el mercado; ese hecho no se debe subestimar, en especial cuando sus estrategias no van en el mismo sentido que los intereses de los países de la región. Tres ejemplos pueden ilustrarlo.

- ▶ Se está comercializando un café llamado Inca, con una imagen que parece latinoamericana, pero no tiene nada de eso.
- ▶ Existen procesos para quitarle al robusta el sabor que no complace al público y transformarlo en arábica. Se supone que por lo menos una de las mayores empresas internacionales de torrefacción, desde hace varios años, compra robusta y lo vende como arábica.
- ▶ A las grandes empresas internacionales no les interesa promover orígenes ni calidad. Prefieren que los proveedores no cambien la calidad porque todo el sistema de transformación permite consumir café proveniente de varios orígenes con calidades conocidas; si cambian las calidades tiene que cambiar el sistema, con costos. Así, prefieren seguir comprando ciertos cafés malos, porque saben cómo utilizarlos para hacer sus mezclas.

La historia del mercado internacional demuestra que los grandes cambios se hacen en diez o veinte años y que estamos al final de una época. Como las cuatro o cinco grandes empresas multinacionales controlan el mercado y tienen un poder enorme de oligopolio mundial, cualquier cambio necesitaría convenios, discusiones y muchos años, porque se trata de algo muy difícil de organizar. Enfrentarse a las casas tradicionales no es lo apropiado. Lo que se necesita es definir dónde se invierte su capital y para qué.

colectiva orgánica. Esta creciente articulación de la identidad individual y colectiva generó un proceso de solidaridad orgánica colectiva en el cuidado de los intereses de la organización, volviéndola autogestionaria a pesar de sus limitados recursos financieros.

## **Situación actual y perspectivas de ASAGRAPA**

### **Influencia de la capacitación participativa en el futuro de la organización**

Sobre la base de todos los puntos analizados, se puede percibir la real situación de autogestión organizativa, resultante de este proceso de capacitación participativa. Al respecto, el proceso de potenciación autogestionaria de ASAGRAPA sufrió un duro revés como resultado de un planteamiento distorsionado, que dio prioridad al activismo político sobre los programas productivos, en la tercera etapa del proceso organizativo. Sin embargo, en la cuarta etapa del proceso hubo nuevamente un repunte y una reactivación de todos los programas productivos, pero ya dentro del marco de un proyecto histórico popular de desarrollo alternativo campesino.

A continuación, se hará un breve análisis de la situación actual, en cuanto a la capacidad autogestionaria de ASAGRAPA en cada uno de los programas. En primer lugar, ASAGRAPA ya se autofinancia totalmente, cubriendo todos los gastos fijos de la organización, como electricidad, agua, teléfono y local. La estrategia de autofinanciamiento de su dinámica institucional se da a través del cobro de los fletes que hace con su camioncito, el cobro del servicio de teléfono y fotocopiadora y el alquiler de uno de sus depósitos en Ciudad del Este. Esto está demostrando la capacidad de autogestión administrativa de la organización, en lo que respecta a gastos fijos de funcionamiento.

Por otro lado, en cuanto a la capacidad autogestionaria de la organización respecto de los gastos por utilización de recursos técnicos, por el momento, ASAGRAPA cuenta con la colaboración voluntaria y solidaria de los líderes de la comisión directiva, sin goce de sueldo ni viáticos compensatorios por los días de trabajo cedidos a la organización. Esta práctica del viático como forma de recuperación del día perdido para el trabajo de finca, se ha superado por la conciencia y mística de los líderes de la Comisión Regional y del Consejo de Delegados. Esto estaría

indicando la madurez de los liderazgos campesinos en el proceso de colaboración, puesto que pasaron de una relación técnico-burocrática a una de militancia gremial clasista. Se contrata un contador sólo para tareas específicas, como hacer los informes de cuenta para las agencias con quienes trabaja la institución.

En cuanto a los programas productivos, la reactivación de los mismos está dando sus frutos, puesto que ya empiezan a subvencionar las actividades de los líderes zonales para la participación en seminarios y reuniones de planificación. Así, por ejemplo, en algunos casos se subvencionan actividades educativas de capacitación técnico-administrativa y político-gremial con los proyectos colectivos de producción (cría de peces, chacras sociales y almacenes de conjunto). En lo que se refiere al fondo rotativo de crédito, hay actualmente un plan de recuperación para refinanciar los créditos y dar la posibilidad de pagar en productos agrícolas que se comercializarían en el Centro de Acopio y Distribución de Ciudad del Este.

En el programa de comercialización, se cuenta con el servicio de flete del camión para comercializar los productos de los socios en el Centro de Acopio y Comercialización de Ciudad del Este. Este servicio de flete ya se autofinancia, garantizando el salario del chofer y el mantenimiento del vehículo. Sin embargo, el Centro de Acopio y Comercialización todavía no está funcionando como debería funcionar. El principal problema del programa de comercialización es la falta de articulación; se necesita un programa integrado. Este proceso de integración de la comercialización con una producción planificada debe estar articulado, a la vez con la planificación del consumo en forma centralizada y descentralizada:

CREDITO DE  
PRODUCCION  
Y CONSUMO

CONSUMO  
HUMANO  
Y ANIMAL

CAPITAL  
SOCIAL

---

COMERCIALIZACION

PRODUCCION  
AGRICOLA-ANIMAL

CALIDAD  
DE VIDA

PRODUCCION  
AGROINDUSTRIAL

La planificación debe darse en el nivel de finca, en el nivel de las instancias organizativas de base con sus proyectos colectivos, en el nivel organizativo zonal y en el organizativo central. Este proceso de planificación integral e integrado habrá de ser acompañado por un programa de crédito planificado para responder a la demanda productiva y de consumo y por una estructuración de la actividad agroindustrial, retroalimentada por el programa productivo.

Por otro lado, para que en la comercialización sea posible funcionar y competir con el comerciante acopiador, debe trabajarse con un capital operativo de "aguante" en el período crítico del año agrícola. Al mismo tiempo, se requeriría de un pequeño silo para conservación de granos, de modo de poder así competir con los precios del mercado. Todo este enfoque exige una reestructuración del proceso de reactivación de los programas económico-productivos. ASAGRAPA está trabajando actualmente con este nuevo enfoque en la reestructuración del proceso de reactivación, con la colaboración de técnicos y expertos que se identifican con el proyecto histórico de la organización.

Finalmente, con relación a los programas de industrialización, están en proceso de reactivación las actividades agroindustriales en el nivel de unidad familiar, comités de productores y organización zonal. Sin embargo, las actividades productivas en el nivel central todavía no se han iniciado por la escasez de recursos económicos. Se ha planteado reactivar las actividades agroindustriales, en el nivel central, con el capital social acumulado en el proceso de reactivación del programa de comercialización.

Con relación a los programas de capacitación propiamente dichos, se realizan actividades en forma de seminarios regionales trimestrales y seminarios zonales mensuales, financiados en parte por un proyecto con ICFID de Canadá y en parte autofinanciados por las propias instancias organizativas. Este proyecto es el único que la organización tiene en el momento con agencias internacionales de cooperación para el desarrollo. Por otro lado, se negocia un proyecto para la industrialización de la yerba con la IAF y el apoyo al proceso de reactivación productiva y promoción organizativa con MISEREOR.

Después de este breve análisis de la capacidad autogestionaria de la organización y de su capacidad de negociación con las agencias internacionales de cooperación para el desarrollo, se puede observar que la economía de la organización es sana y autogestionaria en un 75%. Al

mismo tiempo, sus asociados, a pesar de ser todos de las capas más pauperizadas del campesinado, experimentaron mejoría en su situación económica, merced a la implementación de estrategias múltiples y diversificadas de supervivencia familiar y colectiva.

Por otro lado, con la reactivación del programa de comercialización, los productos de los socios tienen acceso al mercado regional. De esta manera se busca superar la dependencia del intermediario y retener mayor ganancia, compitiendo por mejores precios para el asociado. Al mismo tiempo, se trata de producir un excedente que constituiría el capital social de la organización.

El proceso de negociación con MISEREOR de un proyecto de reactivación y expansión organizativa y productiva, junto con la negociación ante la IAF en cuanto a la implementación de procesadoras agroindustriales de yerba en niveles zonales, le ofrece a ASAGRAPA una oportunidad de ampliación y diversificación, basándose en un proceso de capitalización de las experiencias positivas y negativas de las etapas anteriores. Este proceso de capitalización de las experiencias pasadas se da mediante un trabajo de sistematización y de recuperación que la organización está implementando a través de sus cuadros de líderes. La perspectiva de crecimiento, sobre la base de una infraestructura productiva e institucional imponderable, heredada del PAC, le da una enorme potencialidad al proyecto económico alternativo de ASAGRAPA como fuente de financiación de su proyecto político-gremial. El gran desafío en este proceso consiste en aceptar la incorporación de técnicos y expertos para corresponder —adecuada y correctamente— a las demandas del mercado, sin perder su identidad de empresa asociativa con opción de clase.

Durante todo este proceso de reactivación económico-productiva, desarrollado en un clima de madurez organizativa, se dio un proceso dinámico de participación efectiva de los asociados en todos los niveles de la organización. Este proceso de participación efectiva le permitió a ASAGRAPA la apropiación madura de sus experiencias positivas y de sus errores tácticos y estratégicos. El proceso democrático se dio tanto en el nivel de representación como en el control de las bases. La democracia representativa se operacionaliza en el nivel de la institución, a través de las elecciones anuales de los miembros de la comisión directiva, que se reúnen por lo menos dos veces al mes. Por otro lado, la democracia participativa se operacionaliza mediante el control efectivo de los líderes representantes, a través de las asambleas anuales y del Consejo de

**Delegados.** Este Consejo de Delegados está constituido por un delegado titular y otro suplente de cada Zonal y de cada Consejo Comunal, reuniéndose una vez cada dos meses. Es la máxima autoridad y controla la gestión de los directivos.

Finalmente, con la nueva reestructuración, el proceso de participación efectiva de todas las instancias organizativas ofreció un espacio de participación, tanto a las mujeres como a los jóvenes de las unidades productivas asociadas. En cuanto a la participación en la toma de decisiones, existe absoluta igualdad entre las mujeres y los hombres. En un primer momento, la participación de la mujer se daba solamente en el nivel de comunidad, movilizándose en torno a servicios comunitarios y proyectos colectivos como almacén de consumo, huerta orgánica y salud. Sin embargo, en la medida en que el proceso organizativo fue madurando, la participación de la mujer empezó a ser también importante en instancias zonales y regionales.

A través de las expresiones contenidas en la historia de vida de una líder campesina, miembro suplente de la Comisión Directiva, se ve claramente que, en su lucha por una participación, la mujer tiende a superar la subordinación de género, articulándose en torno al eje de clase. En efecto, la líder manifestó que la mujer campesina organizada era totalmente diferente de la no organizada, porque había conquistado un espacio de participación político-gremial y de género en la organización. Esta conquista de la mujer presionó a los hombres de la organización a compartir las tareas en la esfera reproductiva e, inclusive, en la esfera productiva y en la político-gremial. Así, por ejemplo, cuando el varón no puede asistir a una reunión de líderes lo suple la mujer y viceversa, porque en el nivel de la unidad reproductiva se da un proceso interactivo maduro.

Con relación a los jóvenes, la participación se da más en el nivel zonal o local dentro de los comités de productores, comisiones vecinales de los "sin tierra", comisiones vecinales de jóvenes y consejos comunales. Del mismo modo, los jóvenes perciben su participación como un proceso de conquista de su identidad de jóvenes campesinos, articulada en la diferencia de generación en torno al eje de la lucha por la tierra, como miembros de una clase desposeída. En general, los líderes en el proceso de la lucha por la tierra son jóvenes. Todo ese proceso es protagonizado por jóvenes, y los nuevos asentamientos con sus consejos comunales están integrados por líderes jóvenes como por adultos.

Por último, ASAGRAPA está comenzando también a contactar comunidades indígenas y les abre sus puertas para el uso de su infraestructura. Al mismo tiempo, está iniciando un proceso de colaboración, cooperación y discusión en torno a un proyecto histórico popular. Dentro de ese proyecto histórico popular, se han iniciado discusiones para la integración de las comunidades indígenas en la organización, articulando la lucha étnica en torno al eje de clase, sin negar la diversidad cultural. Por el contrario, el proceso democrático que vive la organización reafirma el derecho a la diversidad que enriquece la unidad. De esta manera se plantea un proyecto organizativo democrático popular, multi-étnico, pluralista y trilingüe. En este mismo nivel, se encuentra el tratamiento de los socios "brasiguayos" pauperizados, con una diversidad cultural que enriquece a la organización en la multiplicidad y pluralidad.

Todos estos nuevos desafíos provocados por el proceso organizativo, dinámico y democrático, plantean nuevas exigencias para responder con eficiencia a las demandas de los asociados. Esto estaría implicando, como uno de los directivos expresa a través de su historia de vida, la necesidad de implementar un proceso de educación y capacitación permanente. En este proceso permanente de capacitación, el sujeto capacitador debe ser la organización, para seguir capacitando de acuerdo con las necesidades y demandas de sus cuadros de líderes y de sus asociados. La organización, como sujeto capacitador, se iría transformando y mejorando, sistematizando experiencias y recuperando procesos positivos. Esta sistematización y recuperación se haría en relación dialéctica con sus asociados como sujetos-educandos, individuales y colectivos, en los niveles de unidad productiva, comunidad local, zona y región.

Finalmente, existe el desafío de integrar intelectuales orgánicos a estos procesos de construcción y consolidación de la organización como sujeto social. Sólo de esta manera la organización se irá constituyendo en sujeto social con capacidad de revertir los procesos sociales, político-gremiales y económico-productivos, con ventajas para el campesinado organizado. Esta integración de intelectuales orgánicos se dará a través de la incorporación de intelectuales y profesionales comprometidos con el campo popular y las organizaciones populares. Indudablemente ASAGRAPA tendría que plantear esta incorporación en el contexto de un "relacionamiento" más amplio con los otros sectores organizados del campo popular, tanto en el plano nacional como en el internacional del cono Sur, principalmente con las organizaciones populares del Brasil, Argentina y Uruguay, aprovechando su proximidad geográfica.

Esta articulación de las relaciones internacionales de solidaridad organizativo-gremial de los campesinos y sectores populares tendría que darse fundamentalmente dentro del contexto de los nuevos desafíos del MERCOSUR. La existencia del MERCOSUR estaría comprometiendo a la organización a articular y consolidar sus relaciones con otras organizaciones del campo popular, tanto en el nacional como internacional, intensificando sus procesos de capacitación técnica, organizativa y político-gremial.

## Conclusiones

El proceso anterior -analizado históricamente- desemboca en la delineación estratégica de las características de toda metodología de capacitación participativa, explicitadas en Jordán (1989). En efecto, allí se señalan siete rasgos característicos del proceso de capacitación popular participativa: la organización, la participación, la operatividad, la crítica, la globalidad o integralidad, la sistematización y la recuperación o capitalización de las propias experiencias organizativas. Las mismas características constituyen los siete principios metodológicos de un proceso de capacitación participativa.

Con relación al principio de organización, en esta experiencia se observaron dos tipos de aproximaciones metodológicas. En un primer momento, con el PAC, el proceso de capacitación estaba articulado con la organización, pero simplemente de manera instrumental. Se consideraba la organización como el medio más eficaz de transferencia de conocimientos y tecnologías desde afuera. Por lo tanto, el proceso de capacitación se concebía como transferencia de conocimientos ajenos al mundo campesino, reforzando la pasividad de los sujetos de promoción como sujetos colectivos y afirmando una dinámica individualista sobre la base de la mera recepción de informaciones.

En un segundo momento, ya con ASAGRAPA, el proceso de capacitación se articulaba igualmente con la organización, pero sobre la base del protagonismo político-gremial, social y económico-productivo. Se concebía ya la organización como un fin para hacer caminar un proyecto histórico popular campesino, en tanto que el proceso de capacitación se veía como un medio de construcción de conocimientos dentro de la lógica y la sabiduría campesina. De esta manera, se empezó

a reforzar el protagonismo de la organización, en la construcción de un conocimiento adecuado para entender y transformar el medio campesino.

En cuanto al principio de participación, se puede percibir, en el caso del proceso de capacitación desarrollado por el PAC, el mismo problema de la instrumentalidad. Por otro lado, se observa que la participación constituía la esencia de la dinámica de capacitación de ASAGRAPA, concebida como construcción de la ciencia campesina. Así resulta que en el proceso de educación del PAC, el campesino es objeto receptor, mientras que en el de ASAGRAPA el campesino es agente activo de su propia capacitación, con la mediación de la organización.

En cuanto al principio metodológico de operatividad, se puede concluir que no fue aplicado en el proceso de capacitación impulsado por el PAC, porque ese proceso se basó en un diagnóstico científico de la región. La capacitación tenía el propósito de modificar esa realidad, a favor de los pequeños productores campesinos de la región. El problema de esta dinámica es que el diagnóstico no fue internalizado por los sujetos de la promoción, no se realizó un proceso de investigación participativa y autodiagnóstico colectivo. Por lo tanto, los supuestos sobre los cuales se articuló la dinámica sólo eran claros para los promotores y técnicos del PAC.

Por otro lado, la operatividad en la propuesta de capacitación de ASAGRAPA se basaba en procesos de investigación participativa sobre la propia realidad campesina. Todos los cursos y seminarios de educación comenzaban siempre con una discusión coyuntural y estructural de la realidad económica, social, política y gremial del campesinado. Esta dinámica, al parecer, se empezó a aplicar durante el PAC, pero en forma mecánica. Recién como resultado de contactos más frecuentes de los líderes con las organizaciones campesinas y movimientos sociales de los sin tierra del Estado de Paraná, Santa Catarina y Rio Grande do Sul, y con las organizaciones nucleadas en CONAPA, esa dinámica llegó a tener un efecto movilizador. De esta manera, los líderes campesinos paraguayos aprendieron una metodología operativa de sus pares brasileños y de sus connacionales y empezaron a aplicarla y adaptarla a la región.

En cuanto al principio de criticismo, se puede observar que ambos procesos se destacaron por impulsar una conciencia crítica. Sin embargo, las diferencias se dieron en cuanto al objeto de esas tendencias críticas. Así, para el PAC, la crítica estaba dirigida sólo a la realidad estructural

pero sin un proceso de autocrítica. Para ASAGRAPA, la crítica se orientaba no sólo hacia la realidad estructural, sino también hacia el proceso interno del "relacionamiento" entre el PAC y ASAGRAPA y era incluso retroalimentada por un proceso autocrítico desde las mismas bases. En este punto, conviene diferenciar el equipo técnico del equipo directivo del PAC. Al parecer, el equipo técnico acompañó relativamente bien a las bases en el proceso de crítica y autocrítica. Fundamentalmente, el conflicto se daba entre directivos del PAC y ASAGRAPA.

En cuanto a la globalidad o integralidad, se puede concluir que ni el PAC ni ASAGRAPA impulsaron un proceso educativo que tuviera en cuenta este principio. En efecto, en el proceso de capacitación del PAC se involucraban ingenieros agrónomos, abogados, sociólogos, educadores, politicólogos, médicos y enfermeros dentro de una dinámica multidisciplinaria. Sin embargo, no se logró nunca constituir un equipo interdisciplinario. Por el contrario, los técnicos se mantuvieron siempre encerrados en el campo de su especialidad, sin ninguna conexión entre ellos. De aquí que no existiera un criterio unificado en cuanto al modelo de operacionalización de la capacitación y la promoción. En lo que se refiere a ASAGRAPA, el principio de integralidad tampoco se tuvo en cuenta, debido a una posición antitecnicista. Recién en los últimos tiempos, ASAGRAPA ha ido madurando en la aplicación de este principio de globalidad.

En cuanto al principio de sistematización, ambos procesos educativos, aunque relativamente diferenciados, documentaron escasamente sus experiencias. En el caso del PAC, la institución contaba con técnicos y profesionales para llevar a cabo esta sistematización, a través del Departamento de Documentación y Estudios; sin embargo, nunca consiguió implementarla orgánicamente. Los encargados del Departamento de Estudios se limitaron a atender la biblioteca y editar dos o tres números de revista con ASAGRAPA. Esto fundamentalmente porque no contaban con recursos humanos capacitados en investigación participativa. ASAGRAPA, aunque no disponía de un departamento especializado, tenía dos instancias de sistematización de experiencias: el Consejo de Delegados y las asambleas anuales. Sin embargo, esas instancias de sistematización recién en estos últimos tiempos fueron reestructuradas y están en funcionamiento.

Por último, los dos procesos se ajustaron al principio de recuperación, lo que se pone de manifiesto en la sistematización de otras experiencias que obedecían a dinámicas diferentes. El PAC estaba abierto

a los aprendizajes que le ofrecía una experiencia educativa popular que algunas ONG llevaban a cabo en otras regiones del país, mientras que ASAGRAPA mostraba su apertura, aprendiendo de otras organizaciones campesinas del país y de otros países (por ejemplo, de las experiencias de las organizaciones brasileñas). Al mismo tiempo, es importante mencionar una serie de cuatro seminarios-talleres organizados por el Centro Paraguayo de Estudios Sociológicos (CPES) para intercambiar experiencias organizativas y recuperación tecnológica.

En cuanto a los instrumentos metodológicos y medios, en Jordán (1989) se señala el lenguaje como herramienta de codificación y decodificación de la realidad, siguiendo los lineamientos de Freire (1970, 1971, 1973). Dentro de esta perspectiva, el lenguaje es instrumento de conquista de la propia palabra como proceso de apropiación de la realidad, para hacer posible su transformación colectiva, a través de una dinámica única de acción-reflexión-acción. En este aspecto, se puede concluir que en el proceso de capacitación del PAC el lenguaje se concebía como instrumento de transferencia y no como instrumento de apropiación y producción de los propios conocimientos campesinos. Por otro lado, en la propuesta de capacitación de ASAGRAPA, la palabra era concebida como instrumento de recuperación de la propia identidad personal y colectiva, a través de un proceso de reapropiación de la realidad a través de su transformación.

Del análisis de las dinámicas contrapuestas de ambas instituciones, se puede concluir que, mientras el proceso de capacitación del PAC se basaba en el dominio de los instrumentos y técnicas, el de ASAGRAPA se caracterizaba por el desprecio al tecnicismo y planteaba como instrumento de educación la misma acción organizativa.

Así se pueden destacar algunos problemas fundamentales que sería importante corregir en el proceso de capacitación impulsado por el PAC. Se señalan seis problemas importantes.

En primer lugar, la prioridad que se le da al aprendizaje del individuo sobre el del grupo.

En segundo lugar, el esquema técnico externo que "sabe" en relación con los campesinos individuales que "no saben" y que tienen que recibir los conocimientos en paquetes preestablecidos. Esta dinámica asume que la única ciencia válida es la convencional, negando

la validez de la ciencia y la sabiduría popular campesina, el arandu ka'aty.

En tercer lugar, el practicismo que lleva a confundir la relación dialéctica acción-reflexión-acción con la secuencia reflexión-práctica-reflexión. Esa secuencia tiene la siguiente dinámica: en el primer momento se transfieren conocimientos; en el segundo, se refuerza el conocimiento transferido, induciendo a su aplicación; y en el tercero, se consolida el conocimiento transferido y reforzado.

En cuarto lugar, el mensaje fragmentado (Jordán 1989) que hace que el programa incorpore únicamente los contenidos considerados válidos desde la perspectiva de los agentes externos y considere que merecen ser memorizados por los campesinos.

En quinto lugar, la ruptura con la tradición, la lógica y el sistema de construcción y producción de la ciencia campesina. En este sentido, se trató de sustituir el conocimiento generado por los campesinos por los conocimientos generados por especialistas y técnicos ajenos al ámbito popular campesino.

En sexto y último lugar, la limitada formación de los profesionales y técnicos para entender la racionalidad y la dinámica de la construcción de la ciencia y la sabiduría campesina. A este respecto, los expertos, técnicos y especialistas se encontraban más a gusto, por su formación y capacitación, en las ciencias convencionales y no sentían la necesidad de una capacitación en las ciencias campesinas.

Con relación a la práctica educativa de ASAGRAPA, se señalan como conclusión cinco problemas fundamentales:

En primer lugar, el encierro en su propio activismo político-gremial, que la llevó a rechazar todo tipo de técnicas, tomando una posición radicalmente antitecnicista.

En segundo lugar, la tendencia a la improvisación y a la espontaneidad que hacía depender todo de lo que pudiera surgir en las discusiones sobre la coyuntura.

En tercer lugar, la ausencia de una construcción de un curriculum campesino de capacitación, con un equipo de capacitadores campesinos formados en la misma acción y dentro de un proceso permanente de

investigación participativa. Este problema se da como resultado del hecho de que la organización no disponga de una metodología de sistematización, de recuperación y de control de las experiencias.

En cuarto lugar, el rechazo a la incorporación de agentes expertos especializados en el proceso de capacitación y educación político-gremial y económico-productiva, cayendo en una posición anti-intelectualista. De este modo, ASAGRAPA metía en la misma bolsa a los intelectuales conservadores con prácticas anti-populares y a los intelectuales progresistas con prácticas populares.

Finalmente, la no separación de las funciones administrativas y económico-productivas de las funciones de liderazgo. Esta confusión es grave, porque los liderazgos deben ser valorados en relación con la militancia y las funciones administrativas, en función de la capacidad profesional, subordinada a la militancia organizativa.

Por último, se puede señalar como una posible fuente de problemas la relación partido político popular y organización político-gremial de masa. En la interacción entre el Partido de los Trabajadores (PT) y ASAGRAPA, a través de los líderes regionales y algunos zonales, podrían haberse planteado problemas por el tratamiento incorrecto de la relación entre partido y organización político-gremial. Esos problemas se manifiestan cuando las políticas partidarias, que pueden ser correctas en un macro nivel, se bajan como políticas organizativas hasta el micro nivel. Se confunde el rol de la organización de masa, de por sí pluralista, con el de un partido político, lo que a la larga puede conducir a la muerte de la organización de masa, al perder su racionalidad de movimiento social.

## **Recomendaciones**

El análisis de la experiencia del PAC y ASAGRAPA permite ofrecer a continuación algunas recomendaciones. En primer lugar, se desarrollan algunas recomendaciones para las ONG y capacitadores de ONG y OG involucradas en el desarrollo rural. Estas recomendaciones son extraídas de la experiencia del PAC. En segundo lugar, se plantean algunas recomendaciones aprendidas de la experiencia de ASAGRAPA para las organizaciones campesinas.

## **Para Organizaciones no gubernamentales y gubernamentales involucradas en desarrollo rural.**

En primer lugar, se plantean algunas recomendaciones teniendo en cuenta los principios metodológicos de la capacitación; en segundo lugar, los instrumentos metodológicos, los medios y el modelo de operacionalización de la capacitación. En tercer lugar, se ofrecen algunas recomendaciones con relación a las articulaciones de tipo político-institucional.

Así, en atención a los principios metodológicos, se plantean cinco importantes recomendaciones. El trabajo con las organizaciones no debe ser meramente instrumental con respecto al proceso de capacitación. Por el contrario, debe constituir la esencia misma del proceso de educación y capacitación.

En segundo lugar, la dinámica participativa tampoco debe ser tomada únicamente desde una perspectiva instrumental al proceso de aprendizaje. Por el contrario, debe constituir la esencia misma de un proceso de construcción y producción democrática de la ciencia campesina para entender mejor la realidad y aumentar la capacidad colectiva para su transformación.

En tercer lugar, la crítica y la autocrítica deben ser parte esencial del proceso de capacitación y educación como principio fundamental para mejorar y sistematizar el aprendizaje y reforzar la capacidad de cambio. A este respecto, habría que superar la falsa dicotomía entre "la capacitación productiva y la capacitación concientizadora" (IICA 1989) reubicándola en la relación correcta, dinámica y dialéctica de producción/educación/organización. Tanto las ONG como las OG deben actuar como facilitadoras y catalizadoras de este proceso dinámico de crítica y autocrítica, del cual son protagonistas las organizaciones de base.

En cuarto lugar, el principio de integralidad y globalidad no debe limitarse a la participación atomizada de especialistas de distintos campos científicos. Por el contrario, este principio de globalidad e integralidad exige la conformación de equipos interdisciplinarios, donde interactúen expertos de diferentes especializaciones con los líderes campesinos promotores y capacitadores. La conformación de los equipos interdisciplinarios relativizaría las aproximaciones sectoriales desde paradigmas excluyentes. Se trataría, por el contrario, de integrar

paradigmas aparentemente opuestos, como el de las ciencias convencionales y el de la ciencia campesina o la etnociencia, y viceversa.

En quinto lugar, el principio de operacionalización de las acciones de capacitación debe darse a través de la organización como sujeto/educador en relación con los sujetos/educandos miembros de la organización. El principio de la operacionalización no se está aplicando si no se considera el protagonismo de las organizaciones en proceso de lucha por sus intereses sectoriales, retroalimentando los procesos de aprendizaje.

Atendiendo a instrumentos metodológicos, medios y modelos de operacionalización del proceso de capacitación, se plantean cuatro recomendaciones. En primer lugar, el lenguaje no es una mera técnica ni un simple instrumento para transferir conocimientos dentro de una relación "colonizadora", de un sujeto activo a uno pasivo. Esta relación se basa en el capacitador que sabe y en los educandos que no saben y que tienen que afinar su capacidad receptora. Al superar esta relación "colonizadora" el lenguaje se transforma en una herramienta de apropiación de la propia realidad para potenciar su transformación. En esta relación, el sujeto capacitador es la propia organización y los capacitadores tienen que reducirse a meros auxiliares del proceso de aprendizaje impulsado por la organización. Dentro de esta dinámica, entonces, el lenguaje se transforma en instrumento fundamental de construcción y producción de la ciencia campesina con capacidad para transformar la realidad.

En segundo lugar, en cuanto a la operacionalización del modelo de capacitación, se plantea la necesidad de dar prioridad al aprendizaje colectivo sobre el aprendizaje individual. Los sujetos participantes del proceso de capacitación no deben ser tomados desde sus intereses individuales, sino como parte de un proceso colectivo, en el cual el protagonista de la capacitación es la organización. Por lo tanto, el proceso de aprendizaje no debería estar centrado en el individuo que aprende, sino en el sujeto organizado, integrado orgánicamente a un proyecto histórico coherente, tanto en el nivel económico-productivo como en el político-gremial.

En tercer lugar, también en cuanto al modelo de operacionalización del proceso de capacitación, se recomienda superar la relación reflexión-práctica-reflexión y pasar a la relación dinámica y dialéctica de acción-reflexión-acción. A este respecto, tanto las técnicas de comunicación

**DEBATE**

***Síntesis de la participación de François Boucher, Arnaldo Chibbaro, Jorge de Faveri, Laura García, Juan León, Sergio Obando, Carlos Pomareda, Rafael Trejos, Walter Jaffé y Robin Bourgeois.***

**RESUMEN**

Los debates sobre la situación del sector azucarero en América Central se articularon alrededor de dos ejes; a) ¿vale o no la pena impulsar el sector azucarero de Centroamérica? y b) ¿cómo incrementar la competitividad en ese sector?

El primer eje se refiere a las perspectivas del mercado mundial, a la situación competitiva de América Central y a las alternativas del cultivo, social y económicamente viables en el contexto de cada país. El segundo se refiere a los factores de la competitividad regional en el sector azucarero y a la posibilidad de mejorar la posición de la región en el mercado, como una cadena sostenible económica y ambientalmente.

**Futuro del azúcar centroamericana*****En el mercado mundial***

Se estima que en un mercado ideal, totalmente libre, el precio del azúcar llegaría alrededor de 15 o 16 centavos de dólar la libra, frente 8 de hoy. Con ese precio, todos los remolacheros desaparecerían, salvo los de Francia y Chile, y también el jarabe de maíz rico en fructosa.

Por distorsión, la actividad azucarera actual subsiste, pero es importante destacar que América Latina camina más rápido que los defensores del libre mercado. Los azucareros defienden el libre mercado sin restricción, pero el mercado libre es una porción reducida, que no alcanza el 20% de toda la actividad.

Establecer una planificación a largo plazo y defender el libre comercio puede ser el mejor camino, porque Centroamérica tiene costos de producción que se ubican los más bajos del mundo. Por lo tanto, una economía de libre mercado favorecería notablemente a Centroamérica y su azúcar podría competir con cualquier mercado, aunque debería considerarse también el tema del flete.

Actualmente, las condiciones generales de desarrollo de la inversión en la industria azucarera para exportar a Estados Unidos y la sustitución de edulcorantes le dejan a Centroamérica pocas posibilidades de competir, aunque se lograrán mantener las ventajas de la iniciativa de la Cuenca del Caribe para azúcar y retener algunas cuotas.

Una posible apertura de Cuba con respecto a la cuota del mercado estadounidense no debería afectar realmente el mercado mundial. Si el azúcar cubana vuelve al mercado de Estados Unidos o a algunos otros países, se tendrá que llevar azúcar a los clientes de Cuba en el este de Europa. La situación económica difícil en numerosos países productores (cosechas manuales por falta de combustible, falta de renovación de los cañaverales) tiene mayor incidencia que la apertura cubana. Por ejemplo, la disminución en la producción cubana de 1.5 millones de toneladas provoca falta de productos que otros países pueden satisfacer.

En relación con el TLCN, deben considerarse dos aspectos: colocar el azúcar centroamericana en México y competir con los jarabes de maíz estadounidenses ricos en fructosa. Para que México ingrese con su azúcar hasta 25 000 toneladas a Estados Unidos, según dice el Acuerdo, debe ser autosuficiente en azúcar; pero hoy solo posee una cuota de 7000 toneladas.

Se estiman alrededor de quince años para que el azúcar mexicana tenga libre entrada y seis para que haya saldos exportables. Quizás Centroamérica pueda acompañar a México durante todos esos años.

metodología de investigación participativa, como la metodología correcta de recuperación y sistematización de las experiencias económico-productivas y político-gremiales.

Finalmente, se recomienda a las organizaciones dar prioridad siempre a la formación de recursos propios para la implementación del proceso de capacitación popular, comprometiendo recursos financieros para fortalecer los procesos educativos. Sólo de esta forma, la organización se consolidará, creciendo sobre tres pilares fundamentales e interrelacionados entre sí: un proyecto político gremial, un proyecto económico-productivo alternativo y un proyecto ideológico para la construcción y reconstrucción de la identidad individual y colectiva del campesinado. Únicamente así, las organizaciones irán transformándose de sujetos pasivos en activos y, luego, en sujetos sociales, y, finalmente, en sujetos político-gremiales.

Respecto de la relación político-institucional: las organizaciones campesinas deben cuidar el problema de la autonomía organizativa en relación con los partidos políticos populares. Aquí el principal problema se da en la confusión de los planos de relación: se confunde el plano político-gremial con el político-partidario. Dentro de esta perspectiva, no se pueden aplicar en las organizaciones programas partidarios, porque los partidos políticos se manejan en un macro nivel y las organizaciones se tienen que manejar en un micro nivel, respondiendo a intereses inmediatos.

A este respecto, la autonomía organizativa está en peligro cuando la relación entre partido político y movimiento u organización político-gremial se plantea en forma incorrecta. Esta relación es problemática, en tanto que el sujeto político-gremial pueda ser absorbido por el sujeto político-partidario. La confusión de planos se da fundamentalmente porque el partido político es instrumento de poder de los intereses de clase en el nivel macroestructural, con objetivos mediatos y estructurales. Por otro lado, la organización político-gremial es instrumento de poder de negociación de los intereses sectoriales en el micro nivel, respondiendo a intereses específicos, concretos, inmediatos y coyunturales. Generalmente, la movilización de masa, la concientización y el proceso de educación se dan en la acción de reivindicación de los intereses sectoriales inmediatos y concretos. La posible pérdida de la autonomía organizativa, al ser absorbida por la dinámica partidaria, puede conducir a la organización a perder su capacidad de movilización de masa y, de

esta manera, perder la capacidad de ser sujeto educador en la propia acción de las masas movilizadas.

Finalmente, se recomienda a las organizaciones mantener separadas las funciones de liderazgo de las funciones técnico-administrativas y económico-productivas. Al mismo tiempo, profesionalizar sus cuadros técnicos y gerenciales, pero dentro de una dinámica gremialista. Esto implica no dejar de lado la militancia, sin caer en la tecnoburocracia desmovilizadora.

## **Bibliografía**

- BORDA, D. 1991. Asociación de Productores Agrícolas del Alto Paraná (ASAGRAPA): Situación organizativa y su proyecto de comercialización y abastecimiento. In *Las organizaciones campesinas en la década del 80: Sus respuestas ante la crisis*. D. Campos (Comp.). CIPAE.
- BRANDAO, C. 1982. Estructuras sociales de reproducción del saber popular. In *Pesquisa participante*. C. Brandao (Comp.). San Pablo, Bra., Brasiliense.
- \_\_\_\_\_. 1982. Diferenciación social y lucha por la tierra en el marco de las políticas públicas y la colonización de los departamentos de Alto Paraná y Canendiyu. Asunción, Par., Banco Paraguayo de Datos.
- \_\_\_\_\_. 1986. Socio Economic Changes and Capitalist Agricultural Expansion: A Theoretical, Historical and Analytical Model for the Paraguayan Case. Tesis Mc. Madison, Univ. de Wisconsin.
- \_\_\_\_\_. 1987. White Gold Producers in Paraguay: Socioeconomic Change and Technological Transformation Through Cotton Production. Disertación doctoral (Phd). Madison, Univ. de Wisconsin.
- \_\_\_\_\_. 1988. Estudio de evaluación de CODAA: Una organización debatiéndose en el descubrimiento de su propia identidad. Asunción, Par. CIPAE.

Si se queman los residuos de manera adecuada, puede generarse electricidad por lo menos durante los cien días de zafra y venderse a la red nacional. Este es un nuevo producto que se le presenta a los ingenios y un mejor aprovechamiento de los residuos. Sin embargo, en El Salvador, donde el Estado paga tres veces más el kilovatio producido por los azucareros de Guatemala que el que producen los azucareros del país, conviene continuar la producción de azúcar y la actual forma de quemar el bagazo.

Así, el tema tecnológico se vuelve político. El contrato a siete centavos con Guatemala estimula la inversión guatemalteca en generadores para que alimenten la red salvadoreña, pero no permite el desarrollo tecnológico de la cogeneración en El Salvador.

En relación con las viejas variedades, habría que analizar si se debe a la habilidad para persuadir la transferencia de tecnología o a la disponibilidad de la semilla en caña.

### *Eje económico*

Deben hallarse nuevas alternativas dentro del proceso productivo. Existen grandes posibilidades para América Central a nivel del cultivo, ya que el promedio de azúcar por hectárea está entre 6 y 7 toneladas, para incrementar bastante ese rendimiento.

La modernización técnica de los ingenios puede darse mediante el uso de la difusión como método de extracción. En realidad, si se compara la caña de azúcar tratada con difusor con otra procesada con trapiche convencional, existe un punto de rendimiento a favor del difusor; sin embargo, muchos ingenios se preguntan si se justifica la inversión millonaria de un difusor. Ese planteamiento sería apropiado para el montaje de un nuevo ingenio, no para modificar uno que se encuentra en funcionamiento.

En Costa Rica se presenta un proceso de concentración importante en ciertos ingenios grandes; el papel del pequeño y mediano productor de azúcar de caña está disminuyendo ante esa concentración. El impacto social puede ser muy importante, sobre todo en un posible esquema de liberalización.

Centroamérica tiene posibilidades de aumentar su productividad y bajar sus costos. En El Salvador, un ingenio puso a funcionar una sonda automática de muestreo un mes antes de iniciar la zafra y los cañicultores cambiaron de práctica: cortar la caña a la altura adecuada, en el momento oportuno y transportarla en el menor tiempo posible; a la vez, el ingenio se preocupó por no almacenar la caña 48 horas y perder dos puntos de rendimiento, y decidió molerla inmediatamente, lo que hizo que los rendimientos aumentaran. Los cañeros recibieron premios y varios ingenios de El Salvador se incorporaron a ese programa experimental. Ya los cañeros solicitan nuevas tecnologías, nuevas variedades, capacitación en fertilización, en mecanización y en todo lo referente a bajar costos y aumentar la productividad.

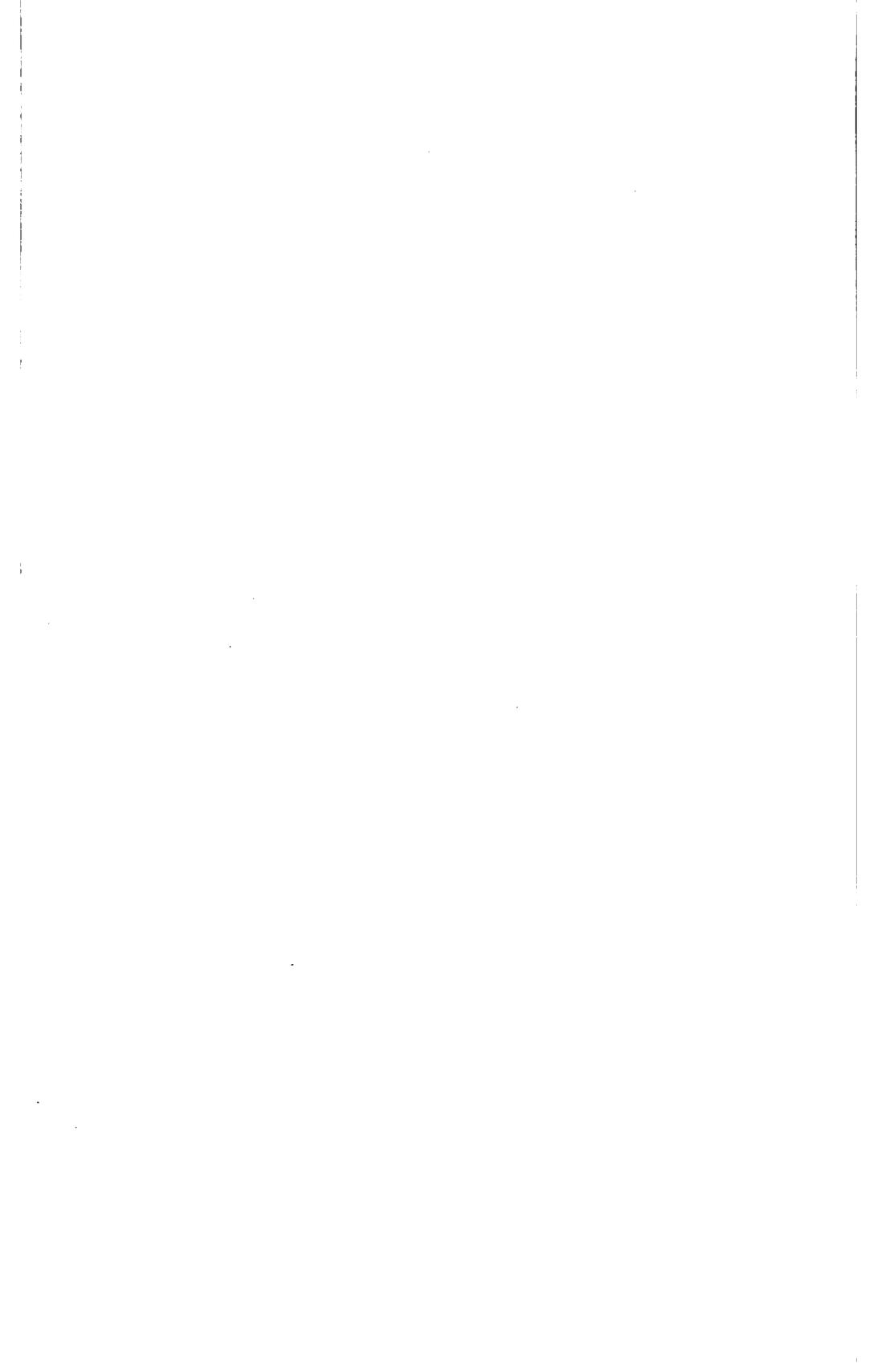
### ***Eje ambiental***

En el proceso agroindustrial de cultivo y transformación hay tres problemas mayores: 1) producir azúcar a partir de la caña afecta la capa de ozono (por la quema), 2) el uso de pesticidas daña la salud, y 3) el cultivo bajo riego presenta problemas de salinidad.

Es preciso dotar a los productores de herramientas tecnológicas. Ello corresponde a la transferencia tecnológica más que a la investigación, de acuerdo con los requerimientos de los productores, puesto que ya cuentan con un serie de resultados de investigación.

### ***Eje social***

La modernización de la cosecha presenta un impacto social importante: un cortador de caña en Costa Rica gana hasta 3000 colones al día en buenos cañaverales, durante un período de dos a tres meses y trabajando de lunes a domingo, desde el amanecer hasta las 11:00 a.m. Existen diversas posibilidades de mecanización en la corta de caña para romper este problema social en los 63 ingenios y cerca de 1200 explotaciones cañeras en toda Centroamérica, para 200 000 ó 300 000 cortadores de caña ubicados en esta estructura piramidal. Además, habría que analizar el impacto social del posible abandono del cultivo y su sustituto en la dinámica de ajustes estructurales.



**SISTEMATIZACION Y ANALISIS  
DE CAPACITACION PARTICIPATIVA  
PARA LA GESTION EMPRESARIAL  
DEL MOVIMIENTO DE HORTICULTORES  
DE SALTO (MHS)\*  
CASO DE URUGUAY**

*Juan E. Notaro*

## **Caracterización del contexto de la organización**

### **Ubicación geográfica del Departamento de Salto**

El Departamento de Salto se sitúa en la región noroeste de la República Oriental del Uruguay. A su alrededor, dentro de un radio de 1000 km, se encuentran ciudades como Buenos Aires, Porto Alegre, Asunción, Córdoba y Montevideo (Cuadro 1).

Su localización está comprendida entre los 56° y 58° de longitud oeste y los 30° 45, y 31° 50 de latitud sur; su superficie alcanza 14 356 kilómetros cuadrados.

---

\* Se agradece a todos los productores y asesores del MHS que ayudaron a la elaboración de este documento, y, especialmente, a los señores Martínez Savio, Franco y Rosete, quienes dispusieron generosamente de su tiempo para dicha tarea. También al señor Ratín de la Junta Nacional de la Granja (JUNAGRA) de Salto.

Al Norte, el arroyo Yacuy y el río Arapey Chico marcan su límite con el departamento de Artigas; la cuchilla de Haedo, al Este, lo separa de los departamentos de Tacuarembó y Rivera. Al Sur, el río Daymán marca el límite con Paysandú, y al Oeste el río Uruguay lo separa de Argentina.

**Cuadro 1. Uruguay: Ubicación de Salto en la región.**

<b>País</b>	<b>Ciudades</b>	<b>Distancia aproximada en km desde Salto</b>
<b>ARGENTINA</b>	Paraná	300
	Santa Fé	320
	Buenos Aires	490
	Rosario	480
	Córdoba	1 000
	Mar del Plata	910
	Corrientes	475
	Posadas	720
<b>PARAGUAY</b>	Asunción	950
<b>BRASIL</b>	Uruguayana	175
	Alegrete	310
	Rosario do Sul	450
	San Gabriel	540
	Pelotas	720
	Porto Alegre	850
<b>CHILE</b>	Santiago	1 800
<b>URUGUAY</b>	Montevideo	500
	Punta del Este	720

**Fuente:** Censo Agropecuario 1980 (DIEA).

\* Solamente el 24% de los productores de establecimientos menores de 50 ha pertenecen a algún tipo de agremiación rural.

## **Ciudad de Salto y primeros pobladores**

Salto tiene su origen como centro poblado en 1817, si bien ya existían fortificaciones militares en la zona desde 1756. En su mayoría, los primeros pobladores eran portugueses provenientes de Río Grande do Sul, Alegrete, Porto Alegre y otros puntos del Sur de Brasil. También algunas familias provenían de Montevideo, Entre Ríos y Corrientes. En 1834 la población de Salto ascendía a 1300 habitantes, convirtiéndose gradualmente gracias a su puerto en el centro de intercambio mercantil del Alto Uruguay.

A fines del siglo XIX, se transforma cada vez más en una ciudad cosmopolita, recibiendo importantes corrientes migratorias de Europa que, al fundirse con sus habitantes y con el crecido número de riograndenses, le dan a Salto una fisonomía muy particular.

Al comienzo del siglo XX, la tercera parte de la población era extranjera, lo que deja profundas huellas culturales, transformándola en una ciudad con servicios institucionales, arquitectura y estilo de vida provenientes de las distintas naciones europeas. Luego de los portugueses, la emigración más importante fue de italianos. Entre sus personajes más ilustres, se cuenta el escritor Horacio Quiroga, quien nació en Salto en 1878.

## **Indicadores demográficos y de empleo**

La población total del departamento es de 108 000 habitantes, de los cuales el 83% vive en las zonas urbanas y el restante 17% corresponde a la población rural. Entre 1975 y 1985, la población de Salto aumentó sólo un 2.5%. La distribución entre sexos muestra que mientras en el nivel urbano la población femenina es un 52% del total, en el medio rural sólo llega al 40%.

La población departamental mayor de 12 años y económica-mente activa es de 39 000 personas, que representan un 36% de la población del departamento. De ellos, el 28% se desempeña en tareas del agro, el 27% en servicios y el 11% en industrias manufactureras (Cuadro 2).

La población rural trabajadora, según datos del Censo Agropecuario 1980, era de 8300 para todo el departamento, siendo 4000 los trabajadores censados en predios menores de 50 hectáreas.

Estimaciones de la Junta Nacional de la Granja (JUNAGRA) para 1990, establecen que el número de trabajadores que participa en las actividades hortifrutícolas y las agroindustrias conexas —en forma permanente y zafra— es de 9000 personas por año.

En relación con el nivel de alfabetismo de la población de Salto, el 94% saben leer y escribir (Cuadro 3). En el nivel de predios menores de 50 ha, el 8% de los productores no tiene ninguna instrucción, el 75% tiene primaria y el 11% secundaria (Cuadro 4).

Entre los productores de 50 ha, en 1980 sólo el 24% pertenecía a algún tipo de agremiación rural (Cuadro 5).

**Cuadro 2. Población económicamente activa según rama de actividad para el departamento de Salto.**

Rama de actividad	(Núm.)	(%)
Agricultura, caza, silvicultura y pesca	11 123	28.4
Minas y canteras	16	—
Prod. manufacturado	4 453	11.4
Construcción	223	85.7
Comercio, restaurantes, hoteles	4 291	11.0
Transporte, depósito, comunicaciones	1 543	3.9
Banca, finanzas	728	1.9
Servicios sociales, comerciales y personales	10 622	27.1

Fuente: Censo General de Población y Vivienda (DGEC 1985).

**Cuadro 3. Nivel de alfabetismo de la población de Salto.**

Saben leer y escribir		No saben leer y escribir	
Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
46%	48%	3.5%	2.5%

Fuente: Censo de Población y Vivienda (DGEC 1985).

**Cuadro 4. Número de explotaciones menores de 50 hectáreas por nivel de instrucciones del productor para el departamento de Salto.**

Total	Ningu- na	Prima- ria	Secunda- ria	Univer- sidad	Ens. Agric.	Otros	Sin Esp.
1 318	105	990	142	36	8	14	23

Fuente: Censo Agropecuario 1980 (DIEA).

**Cuadro 5. Número de explotaciones menores de 50 hectáreas y porcentaje con respecto al total, por tipo de agremiación rural, a la que pertenece el productor de Salto\*.**

Tamaño (ha)	Total		Socio de Cooperativas		Socio de otras agremiaciones	
	Establecidas (%)		Establecidas (%)		Establecidas (%)	
Total	2 685	100.0	729	100.0	548	100.0
1- 49	1 318	49.0	154	21.0	160	29.0

Fuente: Censo Agropecuario 1980 (DIEA).

\* Solamente el 24% de los productores de establecimientos menores de 50 ha pertenecen a algún tipo de Agremiación Rural.

### *Recursos naturales*

#### a. Geología

Casi el 80% de la superficie de Salto está compuesta por un manto de rocas basálticas, el cual está cubierto por capas de tierra que van de muy delgadas a muy profundas. Junto al Río Uruguay y alrededor de la ciudad de Salto, se hallan areniscas caracterizadas por sus conglomerados

de cantos rodados. En esta zona se ubica el cinturón agrícola-hortícola de la ciudad.

#### b. Suelos

Los predominantes en los alrededores de la ciudad corresponden a argisoles, con un horizonte A de hasta 40 cm, textura franco arenosa, PH de 5-6.3% y 0.5-2% de materia orgánica.

#### c. Hidrografía y relieve

La cuenca hidrográfica de Salto tiene sus tres mayores exponentes en el Río Uruguay, y en el Daymán y Arapey que fluyen hacia el primero. Todos cuentan con innumerables afluentes, propios de una zona basáltica, generando una trama fluvial muy amplia y bien distribuida. A ello se agregan varios surgentes de aguas termales que, en su mayoría, son usados para fines turísticos.

En cuanto al relieve, en su mayoría, corresponde a una penillanura con suaves lomadas.

#### d. Clima

La temperatura tiene una media anual de 17.9°C, con una máxima absoluta de 41°C y una mínima absoluta de -5.2°C. Las lluvias presentan una media anual de 1226 mm y las heladas se distribuyen entre el 10 de junio y el 25 de agosto como promedio, con una desviación de 25 días. El número de días con helada, esperado anualmente, oscila entre 20 y 25.

### Utilización del suelo

De los 1.4 millones de hectáreas, el 90% son pasturas naturales y artificiales permanentes, dedicadas a ganadería bovina y ovina; 3%, bosques naturales y artificiales; 1%, fruti- y horticultura; 2.5% improductivos; y el resto dedicado a otros cultivos (Cuadro 6).

**Cuadro 6. Superficie explotada por aprovechamiento de la tierra en el departamento de Salto.**

	Total	Campo natural artificial	Cereales y oleaginosos	Forrajes y rastrojo	Horticultura	Fruticultura	Bosque natural y artificial	Impro- tiva
(ha)	1 308 623	1 178 482	19 422	31 486	3 281	7 444	37 078	31 130
(%)	100	90	2.4	2.4	0.3	0.6	2.8	2.4

Fuente: Censo Agropecuario 1980 (DIEA).

Según cifras del Censo de 1980, 3200 ha estaban dedicadas efectivamente a horticultura. Estimaciones actuales de la Junta Nacional de la Granja (JUNAGRA) sitúan las cifras en 2000 hectáreas para horticultura, si bien la superficie total utilizada en las rotaciones alcanza las 10 000 hectáreas.

### Participación económica de los principales rubros

Con respecto al valor bruto de la producción del departamento (1985), la Oficina de Planeamiento y Presupuesto lo ubicaba para el total agropecuario, excluida la horticultura, en US\$41 millones. El principal aporte era de la lana con US\$19 millones, seguido por la carne y los cítricos con nueve y ocho millones de dólares estadounidenses, respectivamente. Datos de la JUNAGRA en 1988 estimaban en US\$18 millones el VBP de la producción hortícola de Salto. Estas últimas cifras deben manejarse con cautela, dado lo impreciso de los valores existentes sobre volúmenes y precios en el subsector hortícola.

### Estructura agraria

De acuerdo con el Censo Agropecuario de 1980, hay 1318 predios menores de 50 ha que ocupan en total 21 000 ha y que corresponden al 49% del total de predios. El 58% de esa superficie la ocupan productores dedicados a fruticultura, horticultura o viticultura (Cuadros 7 y 8).

En el estrato comprendido entre 50 y 200 ha, en el cual se censaron 474 predios (18% del total), se encontró que un 30% de las hectáreas estaban dedicadas a fruticultura y un 5% a horticultura y viticultura.

Por encima de las 200 ha, los predios están prácticamente en su totalidad dedicados a la ganadería y agricultura extensiva, con excepción de algunas plantaciones grandes de cítricos.

Información de la JUNAGRA para 1990 estima en un millar el número de productores dedicados a la horticultura.

**Cuadro 7. Estructura agraria del departamento de Salto.**

Estrato	Predios			Superficie		
	(ha)	(%)	(Acum.)	(ha)	(%)	(Acum.)
1 - 19	895	33	33.0	8 083	0.6	0.6
20 - 49	423	16	49.0	12 083	0.9	1.5
50 - 99	236	9	58.0	16 791	1.3	2.8
100 - 499	520	19	77.0	128 479	9.8	12.6
500 y más	612	23	100.0	1 142 355	87.4	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>2 686</b>	<b>100</b>	<b>—</b>	<b>1 308 623</b>	<b>100.0</b>	<b>—</b>

Fuente: Censo Agropecuario 1980 (DIEA). JUNAGRA (Salto 1991).

Cuadro 8. Superficie por tipo de explotación según tamaño de la empresa.

Estratos	Ganadero		Lechero		Agrícola		Hortícola		Frutivinícola		Agric. Gan.		Hort. Frut. Vitin./Otros		Total	
	ha	%	ha	%	ha	%	ha	%	ha	%	ha	%	ha	%	ha	%
1 - 19	2 815	35	21	0	93	1	2 962	37	1 858	23	17	-	317	4	8 083	100
20 - 49	5 241	41	197	2	317	2	2 804	22	3 345	26	55	-	956	7	12 915	100
50 - 99	11 132	66	287	2	562	3	1 216	7	3 015	18	98	1	481	3	16 781	100
100 - 499	108 224	84	5 732	4	5 837	5	267	-	6 412	5	1 193	1	814	1	128 479	100
500 y más	1 120 931	98	1 849	-	3 547	-	-	-	3 924	-	12 104	2	-	-	1 142 355	100
Total	1 248 343	95	8 086	1	10 356	1	7 249	1	18 554	1	13 467	1	2 568	-	1 308 623	100

Fuente: Censo Agropecuario 1980 (DIEA).

## Principal actividad productiva

El 50% de los productores con menos de 50 ha están dedicados a actividades de horticultura y fruticultura. Esta información global en el nivel departamental corresponde a 1980. Si se considera que los predios menores de 50 ha tuvieron en Salto una evolución similar a la del resto del país, éstos deberían haber decrecido en número al menos en un 25%. Asumiendo esta información y comparándola con los 1000 productores hortícolas, que tiene relevados la JUNAGRA en Salto para 1990, esto significaría que actualmente el peso de la horticultura entre los pequeños productores es proporcionalmente mayor que en 1980.

La actividad hortícola se caracteriza por la producción de cultivos de estación (en general de ciclo invierno-primavera) y cultivos forzados bajo invernáculo o "quinchos". Esta modalidad se fundamenta en la posibilidad de ingreso al Mercado Modelo (mercado central de Montevideo) con producción en contraestación. Si bien este sistema tiene un alto costo de producción, como contrapartida también permite acceder a precios altos durante un buen espacio de tiempo. La oferta se distribuye entre junio y diciembre, siendo los principales cultivos: tomate, pimiento, frutilla y cebolla, complementados con papa, camote o boniato, arvejas, pepinos, frijol, maíz dulce y otros cultivos menores.

### Tipo de explotación y comercialización

Las explotaciones son esencialmente familiares, viviendo y trabajando los productores en forma permanente en el predio. Únicamente en las zonas de Belén y Constitución, en cuyas cercanías se encuentra un ingenio azucarero estatal, los hombres en su mayoría trabajan permanente o zafralmente en el mismo. En este caso, dejan los cultivos o el ganado a cargo de las mujeres o los hijos.

En los predios dedicados a la horticultura, normalmente se contrata además personal de la zafra para la cosecha, que se suma a los trabajadores permanentes que puedan tener.

Si bien una parte de la producción es para consumo del productor y su familia, el principal objetivo de los mismos es la comercialización de su producción. En la actualidad no hay productores de subsistencia.

De acuerdo con información del Proyecto Piloto para el Movimiento de Horticultores de Salto (MHS), el ingreso bruto promedio anual por productor hortícola de Salto alcanzaba, en 1988, los US\$14 000 miles (Cuadro 9).

La comercialización de la producción hortícola se orienta básicamente hacia Montevideo; y los productores en general dependen de un complejo sistema de intermediarios y acopiadores, los cuales, según estudios de la JUNAGRA, pueden llegar a retener hasta un 40% del precio final de venta de los productos. Muchas veces, además, generan fuertes lazos de dependencia entre los productores, al adelantarles crédito por la producción. También son comunes los casos en que los productores trabajan con parientes o vecinos que les venden la producción en el Mercado Modelo, lo que les brinda más confianza en el sistema.

**Cuadro 9. Ingreso de la producción hortícola de Salto\*.**

Año	Valor bruto de produc.	Ingreso bruto** por productor prom. anual (US\$)	Ingreso neto*** por productor prom. anual (US\$)	Ingreso bruto por hectárea (US\$)
1986	323 679	10 789	4 315	432
1987	531 294	17 710	7 084	708
1988	417 076	13 902	5 560	556
Promedio:	424 016	14 134	5 654	565

**Fuente:** Proyecto Piloto. Desarrollo de Servicios de Pos-cosecha para horticultores de Salto.

**Notas:**

\* Muestra de 30 productores de MHS para el período 1986-1988.

\*\* Libre de comisión y fletes.

\*\*\* Estimado promedialmente en 40% del ingreso bruto. Según el Informe "Propuestas de Estrategias de Desarrollo Rural en el Uruguay" (FIDA 1991).

No existen datos directos sobre ingresos familiares en las zonas rurales, por la carencia de encuestas rurales de hogares. Sin embargo, se estima que las diferencias en la composición de la canasta y en los precios determinarían un peso relativo de los alimentos, equivalente a un 50% del gasto en las zonas rurales (40% en las urbanas). En forma preliminar, se ha estimado que la línea de pobreza rural sería alrededor de un 80% del área urbana. Para octubre de 1990, la línea de pobreza rural se puede estimar en US\$ 996 anuales per cápita, o sea, US\$3500 por año para una familia rural de 3.5 miembros.

## **Políticas e instituciones promotoras del desarrollo rural en pequeños productores**

Si se toma como eje el año 1988, inicio de la experiencia estudiada, ni en el nivel nacional ni en el nivel regional se podría hablar de la existencia de políticas específicas para el desarrollo de pequeños productores rurales. La única actividad programada por el Gobierno Central y financiada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para el desarrollo de pequeños productores en el Norte del país, fue el llamado Vértice Noroeste, creado durante el gobierno militar. Este programa, que todavía opera hoy con otro nombre, financió a fines de 1970 y principios de 1980 importantes proyectos en el Noroeste del país. En los últimos años, participó del monitoreo y afianzamiento de los proyectos iniciados.

Sin embargo, aun sin contar con programas de desarrollo rural debidamente elaborados, la preocupación por los pequeños productores siempre existió, en mayor o menor grado, y según los momentos políticos, tanto en los organismos de la administración central como en los regionales. Y es en tal sentido que existen dependencias con esos fines, tanto en el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), como en la Intendencia Departamental. A ello hay que agregar el interés de otras instituciones regionales como la Comisión Técnico Mixta de Salto Grande (CTM), administradora de la represa del mismo nombre; de diversas ONG y de algunos organismos internacionales.

En 1988, dentro del MGAP, las oficinas regionales vinculadas con el desarrollo de pequeños productores eran: la Dirección de Extensión, la Dirección de Fomento Cooperativo, el Plan Granjero y la Unidad de Apoyo a Proyectos Agroindustriales de Granja (UAPAG). El IICA a su vez tenía (y tiene) un convenio de fortalecimiento institucional y cooperación técnica con UAPAG y, en dicho año, realizó una acción de coyuntura junto a la Dirección de Extensión y seis destinados a intendencias municipales para la identificación de proyectos destinados a pequeños productores.

La Intendencia Municipal de Salto contaba con un agrónomo que ocasionalmente trabajaba en esa área; algunas ONG tenían pequeños proyectos con pequeños grupos de pescadores artesanales o productores muy marginados; y la FAO acababa de abandonar un proyecto de cooperativa con pequeños horticultores, por mala administración.

En el presente, el MGAP tiene definidas algunas acciones de política específicas para pequeños productores. Si bien esto pretende ser una contraparte de la creciente liberalización de la economía, tratando de amortiguar su efecto sobre los grupos de productores más débiles, el campo de acción y los recursos disponibles se ven acotados por el propio contexto liberalizador.

El Convenio del IICA con UAPAG, hoy parte de la JUNAGRA, fue recientemente renovado, ampliándose sus recursos significativamente. También a partir de la acción de coyuntura, la Dirección de Extensión (hoy Dirección de Promoción y Desarrollo Local), junto con todas las intendencias del país, elaboró con la cooperación del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) un proyecto para creación y fortalecimiento de servicios de apoyo departamentales a pequeños productores y de crédito, el cual ha sido presentado al BID con prioridad por el MGAP.

## **Caracterización del movimiento de horticultores de Salto (MHS)**

### **Historia de la organización**

El primer antecedente del MHS se sitúa en 1988. En ese momento, como resultado de las fuertes diferencias en el tipo de cambio que existían con Argentina y especialmente Brasil, el contrabando de hortalizas (tomate) había generado una severa crisis económica entre los productores salteños. A este hecho, de por sí grave, se le agrega la llegada de las mayores heladas de la década, en junio de 1988, causando enormes pérdidas en la cosecha de los cultivos de primor.

A raíz de estos hechos, se genera un fuerte espíritu de unión que se materializa en torno a algunos productores con buena capacidad de liderazgo y, esencialmente, nuevos en el nivel de dirigencia de organizaciones de productores. El gran objetivo inicial de este agrupamiento fue la constitución de un Movimiento de carácter gremial que gestionara la obtención de concesiones económicas por parte del Estado, para poder recuperar las pérdidas que estaban sufriendo.

A la reunión inaugural del MHS asistieron 50 productores, los cuales como primera medida deciden la contratación de un asesor legal y un

agronomo. El primero, con la misión de constituir legalmente el Movimiento y asesorar en sus demandas ante las distintas instituciones públicas, mientras que el agrónomo tenía por función evaluar las pérdidas sufridas y la situación económica de los productores.

El primer gran logro —que apuntala al movimiento— fue la concesión del no pago de la patente de rodados, durante dos años, por parte de la Intendencia Municipal de Salto. En el momento de la obtención de este beneficio, el MHS ya contaba con 300 afiliados y, además de la atención regional, habían logrado movilizar al Ministro de Agricultura hasta Salto, para constatar la magnitud de los daños sufridos. A partir de esta instancia, el proyecto de desarrollo agroindustrial del MHS comenzaba a gestarse.

Es muy importante tener en cuenta que el agrupamiento no nace como consecuencia del proyecto, sino que el proyecto es una etapa posterior a otros logros del Movimiento. Al decir de uno de sus principales dirigentes:

*"No se puede ser tan romántico en pensar que íbamos a juntar tanta gente detrás de otro proyecto más, entre los que tantas veces ya se habían prometido y nunca concretado. La obtención rápida de un éxito concreto, como las patentes libres por dos años, fue lo que posibilitó la credibilidad en el Movimiento".*

Aprovechando la visita del Ministro, los dirigentes le plantearon que, tan importante como las urgencias del momento, era la consolidación de un proyecto de desarrollo ya esbozado para los horticultores y que no sabían cómo implementar.

Es en esta instancia donde se inicia la larga relación que mantiene el MHS con el MGAP, a través de la UAPAG y, por lo tanto, con el IICA, dado el Convenio de Fortalecimiento al Desarrollo Granjero que este último tiene con el MGAP-UAPAG. Además, en los primeros pasos de la elaboración del proyecto se agregó el personal del Plan Granjero del MGAP con sede en Salto.

### **Marco legal**

El MHS se constituyó como una estructura civil de carácter no público y sin fines de lucro. Su objetivo inicial fue cumplir las funciones que corresponden a un gremio de productores: propender al agrupamiento

del sector, hacer gestiones de interés común y defender al sector en todos aquellos temas y ámbitos en que se considere necesario.

El agregado, al objetivo gremial, de un objetivo económico-comercial, mediante el proyecto agroindustrial, creó algunos problemas desde el punto de vista legal. Las razones de esta dificultad fueron básicamente dos: urgencia por concretar una figura jurídica rápida y definición política de los asociados de no formar una cooperativa.

La urgencia se debía al favorable contexto político (año previo a las elecciones), al hecho de contar con un alto número de productores agrupados firmemente, a la posibilidad de aprovechar la credibilidad del MHS por las reivindicaciones conseguidas, a la oferta de donación de un predio por la Intendencia y a la oportunidad de acceder a algún tipo de financiamiento del sector público, el cual, en un primer momento provenía de AID y finalmente terminó siendo un crédito BID en el Banco de la República (BROU).

El no formar una cooperativa era casi una obsesión, tras la histórica cadena de fracasos al respecto. La reacción no era tanto hacia el concepto de cooperativa, sino más a la palabra y al hecho de sentirse identificados con dicha forma de organización.

Esto significó un problema importante, al tener que pensar en una forma jurídica que permitiera participar a los 300 socios en actividades económicas en conjunto.

El único instrumento jurídico ágil y rápido que limita la responsabilidad y que no crea una infraestructura muy grande, es la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Era posible armarla en quince días, pero su limitación consistía en que una SRL habilita para tener solamente 15 miembros. Esto podía implicar que esas 15 personas en algún momento se quedaran con todo el dinero del MHS, dedicándose a trabajar para sí mismas. En función de ello, se crea lo que se llamó una Unidad Ejecutora que precisamente aplicara las órdenes del MHS (civil).

Su funcionamiento es posible por estipularse que los integrantes de la SRL tienen que ser miembros del MHS; que las acciones o cuotas accionarias de la SRL no se pueden vender, si no es a otro miembro del MHS o al propio Movimiento en sí; y, por último, que todo lo que produce y gana esa SRL (por una cláusula de estipulación para otro, que es como una donación) va para beneficio del Movimiento.

El único problema de funcionamiento es que, como cada dos años cambia la directiva del MHS (que son los mismos 15 miembros de la SRL), se hace necesaria la cesión de las cuotas sociales y la publicación oficial del cambio de titulares.

Esto permite que el MHS funcione en sus asambleas y en su Comisión Directiva, fijando las políticas empresariales; y esas órdenes se pasan a la SRL para que las ejecute. Así fue como se hizo a favor de la Unidad Ejecutora la escritura del terreno donado por la Intendencia y así se le dio a la misma el préstamo del BROU, basándose siempre en la cláusula de estipulación para otro y la no enajenación de las cuotas sociales de la SRL, salvo mayorías especiales en la Asamblea del MHS.

Los cometidos de la SRL consisten en operar empresarialmente la agroindustria y las demás actividades y servicios económicos o comerciales para los que les dé mandato la Asamblea, a través de la directiva del MHS.

### **Objetivos y actividades que desarrolla el MHS**

Al objetivo gremial del MHS se le agregan aquéllos para los cuales fue creada la SRL. En términos generales, lo que se pretende es contribuir a mejorar los ingresos de los productores hortícolas asociados, mediante un conjunto de servicios que apuntan a mejorar la producción, el manejo de poscosecha, la industrialización y la comercialización.

Específicamente, se busca el acceso a mejores precios; una reducción de las pérdidas poscosecha que ocurren principalmente en frutilla, pimiento y tomate; una mejora en la presentación y calidad de los productos vendidos; y el acceso a nuevas oportunidades comerciales, a través de la instalación de infraestructura de frío y de empaque.

Para cumplir con estos objetivos se plantearon tres etapas graduales, a las que fue ajustado el programa de desarrollo, dado que los productores no tenían la capacidad de asumir todos los costos a la vez, ni la organización tenía capacidad de "gerenciar" un proyecto muy ambicioso.

La primera etapa (considerada piloto) apuntó a prestar servicios, generar credibilidad mediante la acción conjunta en algunas actividades puntuales de comercialización o compra de insumos y, principalmente, obtener beneficios económicos en el proceso agroindustrial.

En esta etapa, se llevó a cabo la construcción de la planta de empaque y de enfriado y congelado que constituye el núcleo básico de operación. Para ello se aprovechó la infraestructura de un viejo frigorífico como base para la construcción de la planta de empaque el cual fue cedido en comodato por la Intendencia al MHS.

La segunda etapa se orienta a consolidar y dar mayor capacidad operativa a los servicios, introducir componentes de desarrollo predial a través de tecnología e inversión, y a mejorar la eficiencia de las acciones de comercialización, captando nuevas fracciones del mercado interno y accediendo en forma sostenida al externo.

Esta etapa ya se viene implementando parcialmente, aun sin el componente de crédito que estaba previsto, dado el buen resultado económico que tuvieron los productores en los últimos dos años.

La tercera etapa apunta a introducir —en el marco de un sistema nacional de distribución de productos hortícolas— el desarrollo de un mercado regional en Salto. Actualmente se encuentra en reconsideración, debido a las perspectivas de integración regional a través del Mercado Común del Sur (MERCOSUR).

En cuanto a los servicios, la SRL actúa como una empresa (o central) de servicios del Movimiento, contando con un activo de aproximadamente US\$470 000 en equipos de frío (túnel de congelado), planta de empaque y obras civiles.

También se ocupa de organizar y coordinar las siguientes actividades:

- Asistencia técnica.
- Compra de insumos.
- Comercialización de productos con algún proceso de enfriado, congelado o pasta, principalmente tomate y frutilla.

El Movimiento no comercializa directamente insumos agrícolas, sino que organiza compras contra pedidos que realizan las organizaciones zonales. Asimismo, realiza acuerdos de compras con comercios, en los que cada productor puede recibir un buen descuento por pertenecer al MHS.

## **Dimensión económica y social**

El MHS cuenta actualmente con 400 asociados, los cuales aportan una cuota mensual de N\$4000 (US\$2) por el derecho a ser miembros. A su vez, una disposición que al principio fue voluntaria y ahora es obligatoria, determina que los socios firmen una carta de garantía al portador por y hasta una suma de US\$1000 exclusivamente. Esas cartas quedan en poder del MHS, no de la SRL, y éste las usa como garantía cuando las precisa. Esto posibilita que el MHS posea un capital de respaldo de US\$400 000 miles.

El MHS comercializó en el último ejercicio, 300 mil kilos de tomate para industria y 100 mil kilos de frutilla despalillada y congelada. A través de estas acciones, obtuvo en el último ejercicio un ingreso bruto de aproximadamente 150 mil dólares.

## **Características socioeconómicas de los asociados**

El tamaño del predio promedio entre los socios del MHS es de 26 ha, oscilando entre un mínimo de 1.5 ha hasta un máximo de 100 hectáreas.

En cuanto al tipo de explotación y los rubros producidos, se corresponden con la información general manejada para la región. Se trabaja a contraestación para el mercado de Montevideo y los principales productos son: frutillas, tomates, pimientos o "morrones", frijol o "chauchas", pepinos, zapallitos y melones.

Otros de importancia son: cebolla, papa, ayote o "zapallo" y maíz dulce. Entre junio y setiembre, Salto (junto con Bella Unión) abastecen más del 80% del consumo de hortalizas frescas de Montevideo.

Un muestreo de productores en 1989 arrojó las siguientes cifras que figuran más abajo sobre superficie plantada, producción y número de explotaciones (Cuadro 10):

**Cuadro 10. Superficie, producción y número de explotaciones de integrantes del MHS (1989).**

	Frutilla	Pimiento	Tomate	Cebolla
Superficie aproximada (ha)	150	300	250	250
Producción (t)	1 500	1 500	4 500	3 000
Explotaciones (núm.)	220	220	450	60

**Fuente:** Convenio MGAP (UAPAG) - IICA, sobre la base de información del MHS.

**Nota:** En el período de junio a setiembre, Salto abastece en más del 80% el consumo de hortalizas frescas a Montevideo.

De una muestra de 30 productores (Cuadro 9) se pudo determinar que, en promedio, el ingreso bruto anual por productor, en 1988, era de US\$13 902 y el ingreso neto se estimaba en US\$5560 anuales.

Algunos indicadores sacados de una encuesta realizada en junio de 1991 sobre un 10% de los productores tomados al azar, muestran que el 79% de los productores del MHS son propietarios de su chacra y el otro 21% las arrienda. Entre los encuestados ninguno tenía teléfono, agua corriente o generador de energía, siendo el tamaño del predio-promedio de 26 ha. De los establecimientos menores al promedio, un 88% tiene luz eléctrica; 25% equipo de radio; 100%, refrigerador; 50%, TV color; 100%, radio y 50% compra diarios al menos los fines de semana.

Curiosamente, en los predios mayores al promedio, los indicadores son peores: 50% tiene luz; 17%, equipo de radio; 83%, refrigerador; 33%, TV color; 100%, radio y el 33% compra diarios. El 100% de los productores encuestados tiene galpón para maquinaria y herramientas.

En cuanto al nivel educativo, un 38% terminó la escuela primaria y 46% la secundaria. El 8% no terminó la primaria. Con respecto de los hijos de los productores, el 65% terminó la secundaria y un 18% concurre o concluyó estudios en la Universidad.

El 85% de los productores y el 77% de las esposas están cubiertas por el sistema nacional de salud. El promedio de personas por dormitorio es 2.1%.

El 64% de los productores saca crédito todos los años, mientras que el 14% no lo hizo nunca y el 50% tiene crédito en comercios. El 65% está auxiliado por el servicio de asistencia técnica del MHS, mientras que un 7% lo tiene privadamente por fuera y otro 7% lo recibe del MGAP. Un 36% pertenece además a otra cooperativa o sociedad de fomento rural.

### **Estructura y funcionamiento del MHS**

Para comprender bien la estructura y funcionamiento del MHS es necesario plantearla conjuntamente con la SRL.

La figura 1 reúne ambas organizaciones:

El órgano soberano del Movimiento (incluyendo la SRL) es la asamblea de socios y ella es la que nombra la Comisión Directiva del MHS, de 15 miembros. Estos pasan a ser directores de la SRL tras formalizar los requerimientos legales para que ello suceda.

Pero, además, como los productores tienen una cierta identificación con lo que ellos llaman colonias, y que el MHS ha decidido llamar zonas, debido a que existe cierta superposición entre las mismas y para una mayor representatividad, en el estatuto se previó un órgano intermedio que es la Junta de Delegados Zonales. Estos delegados son elegidos por la Comisión Directiva, a propuesta de las zonas. Esas personas se reúnen en la sede del MHS con la directiva y presentan las inquietudes de las zonas por ellos representadas. La Comisión Directiva con los delegados se reúne una vez por mes; pero la Directiva de la SRL, que son los mismos de la Comisión Directiva del MHS, cada semana.

El número de productores por zona puede variar de 15 a 40, dependiendo de cómo la identifiquen los productores y los que quieran pertenecer a ella.

La renovación de la Comisión Directiva del Movimiento se hace cada dos años, mientras que los delegados no tienen un período previamente establecido, dependiendo su representatividad del interés de los productores de su zona en mantenerlos.

### ORGANIGRAMA

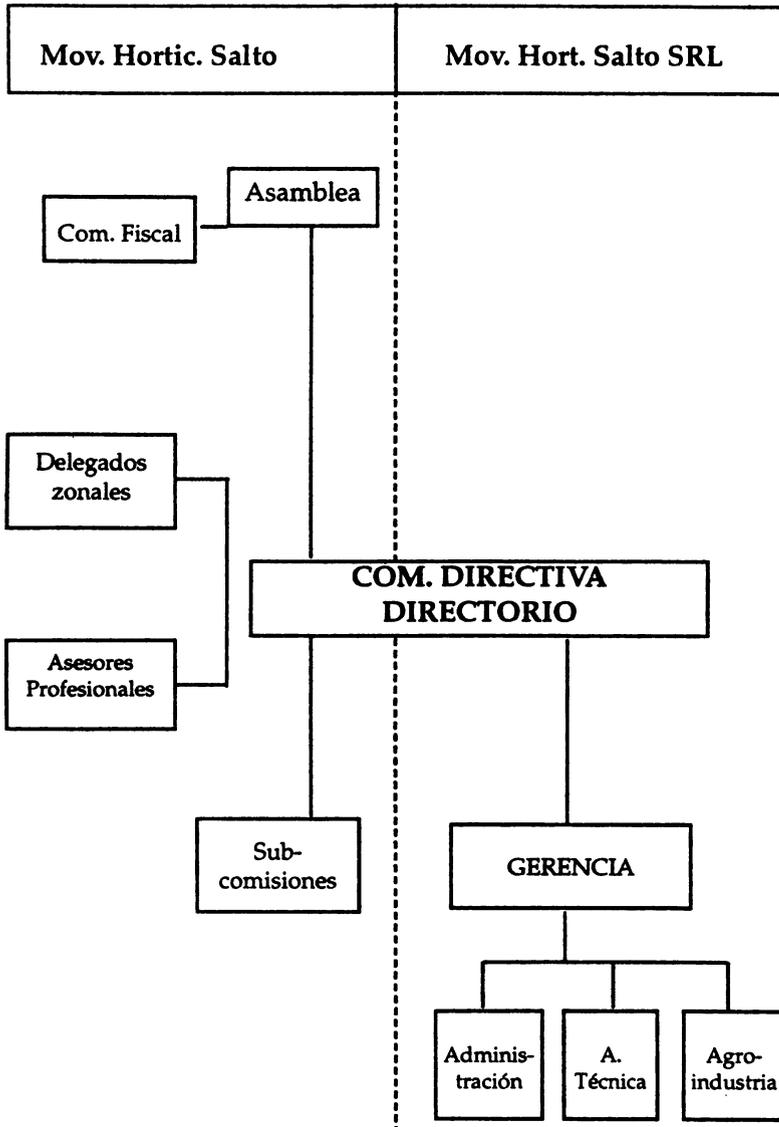


Fig. 1. Estructura y funcionamiento del MHS.

El nivel de asistencia de los productores a las asambleas es de alrededor del 30%, lo que no es un número muy alto pero que se balancea con una muy alta participación de los delegados zonales.

Otro mecanismo de participación y decisión lo constituyen las subcomisiones que se forman en dos niveles: a partir de la asamblea y dentro de la Comisión Directiva. Dependientes de la asamblea, se han formado subcomisiones por rubro para compra de insumos, fijación de normas de clasificación por calidad, destino de productos industrializados, y otros. En el nivel de la Comisión Directiva se organizaron subgrupos que se encargan de relaciones públicas, movilización, propaganda, comercialización, relación con las zonas, capacitación, y otros.

El MHS tiene, desde sus inicios, asesoría legal y técnica agronómica; además se agregaron dos contadores en la medida en que comenzaron a desarrollarse actividades económicas. Los asesores operan como miembros permanentes en las reuniones de la Comisión Directiva y eventualmente ante la Asamblea.

La persona con mayor responsabilidad diaria en el Movimiento es el Gerente, quien además es productor por definición política y miembro de la Directiva. Bajo su mando se encuentran un funcionario que se encarga de la parte administrativa y otro que coordina las actividades del empaque y las cámaras de frío.

Al mismo tiempo, el Gerente supervisa el funcionamiento del equipo de asistencia técnica (ocho agrónomos), quienes tienen dos coordinadores, uno de los cuales es el asesor agronómico ante la Directiva.

Para gozar de asistencia técnica, cada productor firma un contrato, comprometiéndose —durante un tiempo estipulado— a pagar desde N\$30 000 (US\$15) hasta un máximo de N\$100 000 (US\$50) mensuales. Esto es más o menos proporcional a la superficie de cultivos que se tenga y se ajusta por los aumentos de salario normales que decreta el Estado durante el año. Es lo que cobra el MHS, no los técnicos. A ellos se les paga prácticamente la misma cantidad por productor, ya que se estima que el esfuerzo del técnico, el transporte y otros gastos son independientes del tamaño del predio. Lo que está cobrando el técnico es N\$50 000 (US\$25) por productor. De todo ese dinero que se cobra, también hay que pagar los dos técnicos asesores que no atienden directamente a productores pero que comandan el equipo técnico.

Las comunicaciones dentro del MHS se hacen a través de equipos de radio. Para las convocatorias masivas se utilizan todas las emisoras de radio salteñas o la comunicación personal a través de los delegados zonales.

En cuanto a la distribución de beneficios, cuando se vende en conjunto, como en el caso de la frutilla despalillada y del tomate-industria, se distribuye lo cobrado entre los productores, restándose los gastos que ellos ya conocen de antemano, salvo imprevistos. Los productores (o el grupo de productores de cada rubro) deciden, además de los gastos, cuánto dejar para el Movimiento como capitalización, si las ventas fueran buenas. Por ejemplo, el año pasado los tomateros decidieron dejar un 15%, que excedía bastante el monto de gastos.

### **Gestión de las actividades económicas colectivas**

Las actividades económicas en común son, principalmente, la compra de insumos, el uso de cámaras de enfriado y congelado, el procesamiento y venta de frutillas y tomates y la utilización del sistema de empaque para una clasificación común de calidades.

En el caso de la compra de insumos, se abarcan dos áreas, en las cuales se opera de diferente forma. La primera es la compra de mudas y plantines, donde a través de una subcomisión se arreglan los pedidos, se discuten los precios y se envían los productores a hacer el negocio. La segunda se refiere a otros insumos como fertilizantes, fitosanitarios, alambre, otros. En este caso, lo que se hace normalmente es negociar precios con los comercios grandes y que ellos los facturen directamente a los socios. El Movimiento recomienda los comercios con que se acordó precio; pero los productores van, pagan y reciben la boleta ellos mismos.

En algún caso particular se han realizado compras en conjunto bajo pedido: en estos casos, se hace una licitación en función del volumen por comprar. No es común que en estas compras en conjunto haya deserciones, ya que es fuerte la presión social dentro del MHS y, además del riesgo de perder el derecho social, tienen comprometida una garantía por US\$1000 miles.

En cuanto a la utilización en común de la planta del empaque para la producción en fresco, simplemente se clasifica el producto, se envasa y se le da el certificado del MHS al cargarlo al camión del productor o del intermediario que éste indique. El productor paga al Movimiento como pagaría a cualquier cuadrilla por hacer el trabajo, sin que su producción pierda identidad.

Por ahora se seguirán utilizando en la clasificación los envases de los productores, los que van con el sello del MHS y el certificado que prueba que han tenido los controles del Movimiento. La idea es poder llegar a envases descartables comunes, aunque por ahora eso no es posible, dado el capital que ya tienen invertido los productores en sus cajones.

El MHS no contrata directamente al personal para zafra que trabaja en la planta de empaque. Lo que se hace es negociar con un contratista que se encarga de poner el personal necesario para las tareas que se convengan con él, entre julio y diciembre.

El sistema en su globalidad se evaluó como muy positivo, ya que, si bien es más caro, le quita al Movimiento una cantidad de preocupaciones gerenciales.

Este año, la operativa va a ser más compleja, dado que se comenzará a recolectar en los predios y ya hay 20 productores que quieren sacar toda su producción a través del Movimiento.

En cuanto a la producción que se procesa, se asegura parte del abastecimiento a la planta mediante la realización de contratos de consignación, por parte de los productores, en el cual comprometen el porcentaje de producción que cada uno está dispuesto a enviar. De esa forma, se conoce el volumen base de la cosecha que el MHS manejará ese año. Para 1991 se estima que se controlará un mínimo del 10% del tomate y del pimiento "morrón" y un 50% de la frutilla. El procesamiento se hace, al igual que en el sistema de empaque, mediante contratistas o subcontratos con otras empresas.

Para la producción en fresco, salvo la exportación, no hay planes ni expectativas en el corto plazo para realizar la comercialización en conjunto.

## **Articulaciones y relación con otras asociaciones de productores, instituciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales**

Desde su creación, el MHS ha logrado estar representado directamente en las cooperativas agrarias federadas y en la comisión nacional de Fomento Rural, siendo a través de ellas miembro alterno en la JUNAGRA. A su vez, participa en los consejos regionales asesores del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA).

Debido a la relación generada a partir de la elaboración de su proyecto agroindustrial, también tiene un permanente contacto, asesoramiento y apoyo (en temas que van desde la capacitación hasta la gestión de trámites en la Administración Central), por parte de la UAPAG y el IICA.

La segunda parte del proyecto agroindustrial fue presentada a la cooperación italiana, por lo que también se está en contacto con ONG de ese origen, a pesar de que por el momento está demorada la obtención del financiamiento. También la tercera parte del proyecto fue sometida a una consultoría de la Comunidad Económica Europea (CEE), para lograr su financiamiento.

Con la CEE al mismo tiempo se está negociando la creación de un Centro de Estudios Regionales junto con otras organizaciones y empresas del litoral del país.

Otra repartición del Estado, con la que el Movimiento ha trabajado y que apoyó algunas de las visitas que los productores hicieron a los países vecinos, es el Programa de Productos de Exportación No Tradicionales Agropecuarios (PENTA) del MGAP, que tiene recursos del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) para la promoción de dicha actividad. También es destacable la relación con la oficina de Comercio Exterior del Ministerio de Economía.

## **Análisis del proceso de capacitación**

### **Introducción**

Cuando se habla de capacitación participativa para la gestión empresarial en la experiencia del MHS no se habla de un proceso de

capacitación elaborado sobre la base de elementos conceptuales, metodologías o planificación de algún tipo. Esto no constituye una particularidad, sino que en Uruguay el tema de la formación empresarial sólo tiene antecedentes muy recientes (no más de cinco años) y, como es tradicional, este proceso comenzó en las zonas urbanas, especialmente en Montevideo.

En todo caso, las pocas actividades organizadas que han existido ocurrieron circunstancialmente por alguna demanda muy específica de organizaciones de productores, en temas puntuales de gestión, y siempre han sido adaptaciones de realidades empresariales urbanas al medio rural.

Lo normal en el país es que la capacitación que se ha brindado a organizaciones de productores granjeros, por parte de ONG y del Estado, estuviera orientada hacia aspectos de funcionamiento grupal y básicamente dirigida a la formación o fortalecimiento de cooperativas.

En el caso del MHS, estos antecedentes —sumados a la rapidez con que se realiza el proyecto agroindustrial que pasa de una actividad gremial a una económica, utilizando recursos financieros exclusivamente de la banca comercial— no dieron lugar más que para implementar algunas pocas acciones de capacitación (organizada como tal), contempladas en el proyecto original.

Esto de ninguna manera significó que la capacitación no ocurriera, sino que, por el contrario, el proceso fue muy intenso e incluso vertiginoso en algunas áreas. Para ello, el detonante que provocó el salto cualitativo fue el propio proyecto agroindustrial.

La participación directa de los productores, desde el inicio en la elaboración del proyecto, negociación, gestión del crédito e implementación de las primeras obras —junto con el equipo de técnicos profesionales de distintas disciplinas del Convenio MGAP-UAPAG/IICA— generó una relación estable que, al ir concretando resultados, consolidó la confianza en los asesores y en los conocimientos que éstos podrían transmitir.

Es así que si bien no se trabajó con un programa de capacitación, sí se realizó un proceso de capacitación participativa, donde el mayor aprendizaje surgió de la propia elaboración y discusión entre los productores, sobre la base de los insumos que les brindaron sus asesores.

Previo a la consideración de la capacitación en el proyecto, hay al menos tres factores que se estiman prioritarios describir, por haber incidido en la formación de los productores; y que en gran medida generaron el estado de ánimo apropiado para que asumieran el proyecto y aceleraran su desarrollo empresarial. Ellos son, en primer lugar, la tradición hortícola; en segundo lugar, la experiencia adquirida en intentos anteriores de organización comercial/ empresarial; y, por último, el cambio de conciencia en el plano nacional propiciado por el Estado, que comienza a tomar como objeto de sus políticas de desarrollo no ya al pequeño productor granjero, protegido para el mercado interno, sino al pequeño productor proyectado hacia el mercado externo.

La primera parte de este trabajo abarcará la descripción de los tres aspectos antes mencionados y la segunda se referirá a la incidencia del proyecto como catalizador de desarrollo empresarial, dentro del marco conceptual de la granja como empresa exportadora. En esta última parte, se describirá la forma en que se realizó la capacitación participativa de los productores; y las áreas y acciones que los propios productores priorizaron de hecho en su transición de la producción atomizada tradicional a la organización, dentro de un complejo productivo-agroindustrial integrado.

## **Predisposición de los productores al proyecto**

### *La tradición hortícola*

Este aspecto que puede parecer simple es el que marca la diferencia con algunos otros proyectos implementados en Uruguay, donde la falta de tradición en la horticultura, en el momento de convocar productores y generar volúmenes importantes de producción, ha puesto en riesgo los resultados económicos de los mismos.

Los productores hortícolas de Salto y, entre ellos, los del MHS se encuentran agrupados en subzonas que se autodenominan colonias. Esto sucede así por el mayoritario origen de inmigrantes italianos y portugueses que tiene Salto, a los que se agregaron algunos españoles. Esas colonias tienen un origen de no más de cien años y no menos de cincuenta.

Ellas se formaron con pobladores de amplia trayectoria hortícola, que primero se dedicaron a la producción vitícola y luego derivaron a la citricultura y la horticultura.

En su mayoría, los inmigrantes que llegaron a Salto no venían de Europa por razones económicas sino políticas, por lo que su nivel cultural no era bajo y, además, traían ahorros que les permitieron adquirir tierras e iniciarse en la producción con cierta comodidad. Esas personas, a lo sumo, son bisabuelos de los actuales productores.

Por otra parte, muchas de esas colonias originalmente se organizaron con personería jurídica y otras como cooperativas. Por múltiples razones, que incluyen mala administración, malos directivos, falta de cooperación de los socios o falta de conciencia cooperativa, no llegaron a perdurar en el tiempo. Esto se refiere a 20 ó 30 años atrás.

### *Influencia de experiencias anteriores*

Las experiencias que más profundamente se reflejan en el diálogo con los productores se relacionan con dos cooperativas, creadas luego de 1985, con fines de comercialización de insumos y productos y que reiteraron la histórica tradición regional de fracasos. La mayoría de los integrantes de las comisiones directivas y de los productores, que participaron en esos dos intentos, hoy pertenecen al MHS, aunque no a su Directiva.

Estos casos fueron una excepción, dado que tradicionalmente las cooperativas y la SFR de Salto no tenían como objetivo principal agrupar hortifructicultores. En general, contaban con pequeños subgrupos que seguían el tema lateralmente.

La principal población hortícola se encuentra en la Colonia 18 de Julio y allí es en donde se llevó a cabo la primera de las experiencias mencionadas. Curiosamente, algunos de los que lideraron esa experiencia eran padres o tíos de los actuales dirigentes del MHS.

Esta Cooperativa, que ya tenía infraestructura anterior (galpones y oficinas), tuvo un buen inicio con apoyo del Fondo para la Alimentación de las Naciones Unidas (FAO), que les donó un vehículo para el técnico extensionista y un camión con zorra de 15 000 kg. El extensionista y las actividades de capacitación productiva y funcionamiento grupal también fueron financiados por el Proyecto FAO.

Sus objetivos fueron los de una cooperativa clásica, buscando vender insumos baratos y comercializar la producción conjunta en Montevideo, a mejores precios que los recibidos hasta ese momento. La Cooperativa llegó a contar con más de 100 socios.

Con apoyo de la Intendencia Municipal de Salto y de Montevideo—así como del MGAP— se consiguió un puesto en el Mercado Modelo, pero los precios comenzaron a no ser tan buenos como se esperaba; los pagos a atrasarse; los envases se perdían; y además el Gerente usó mal los fondos. Como consecuencia, la Cooperativa quedó embargada con una cantidad de deudas y todos los vehículos y equipamiento de la FAO se redistribuyeron en colonias del Instituto Nacional de Colonización.

Más adelante, algunos productores volvieron a plantear al Plan Granjero la inquietud de agruparse, buscando la cooperación de una ONG especializada en cooperativismo, creándose CALCYSA. La formaban unos 30 ó 40 productores. El objetivo principal también era la comercialización; y nuevamente la experiencia tuvo, al cabo de un año, un resultado pobre. Empezaron los mismos problemas en la regulación de los pagos y la experiencia se apagó, dado que la Cooperativa comenzó a tener deudas. Llegó a funcionar dos años antes de disolverse.

La ONG participó desde el inicio, organizando la parte social y legal del Movimiento; pero luego, al tener discrepancias con algunos de los directivos, se retiró. La capacitación que se impartió fue especialmente dirigida al funcionamiento grupal. En la actualidad, en el caso particular de CALCYSA, a excepción de su expresidente, la totalidad del resto de los productores pertenece al MHS.

### *La reorientación del sector granjero*

Desde hace cinco años, la política para el sector granjero por parte del Gobierno comenzó a tomar un marcado sesgo en su promoción hacia el mercado externo.

Ello llevó a abandonar gradualmente la tradicional posición de dirigir todos los esfuerzos de capacitación, extensión y financiamiento hacia los productores estructuralmente más débiles, para concentrarse—dentro del universo de pequeños y medianos productores— en aquéllos que potencialmente mostraban, por sus aptitudes personales, mayores posibilidades de desarrollarse hacia la exportación.

Dentro de ese contexto se realiza el convenio entre la MGAP-UAPAG y el IICA, que son los que profundizan la conceptualización anterior, desarrollando un modelo de pequeña agroindustria integrada, donde los propios productores agrupados en pequeñas organizaciones agreguen valor a su producción, a través de algún tipo de procesamiento o manejo de poscosecha.

Si bien en un principio la UAPAG-IICA concentra sus actividades en el Sur del país, los primeros seminarios y cursos de capacitación que realiza también tienen concurrencia de productores de Salto, sembrándose así la semilla para el futuro proyecto del MHS.

A este fenómeno hay que agregar otro que también incide profundamente en los productores salteños. Es el lento pero constante avance desde 1984 de un proyecto agroindustrial del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) —de US\$20 millones— a 150 km al norte de Salto, en Bella Unión, para una cooperativa de horticultores (CALAGUA). Mediante este proyecto, en la región se intensifica la investigación en tecnologías de producción, mercados, nuevos productos, etc. También se realizan cursos de capacitación y se generan procesos de discusión, entre los propios productores, sobre las nuevas alternativas que se están desarrollando en el Norte.

Esto además se vio complementado por el asesoramiento que algunos técnicos de CALAGUA brindaron a horticultores de Salto. Incluso ahora, quien fuera el responsable de investigación de CALAGUA en sus inicios es el Coordinador del Equipo de Asistencia Técnica del MHS.

## **Proyecto**

La coordinación de las actividades que se describen a continuación estuvo a cargo del Convenio MGAP-UAPAG/ IICA, que además financió gran parte de ellas. Por ejemplo, la elaboración del proyecto en su totalidad.

### *El manejo de las actividades de capacitación*

Desde el inicio de la elaboración del proyecto hasta el momento actual, los procedimientos, a través de los cuales se materializaron los procesos de capacitación, incluyeron:

- El aprendizaje mediante la relación de trabajo, al diseñar y definir los distintos componentes del proyecto, con el equipo multidisciplinario de técnicos que lo llevó al papel. Entre los técnicos participaron varios agrónomos, un abogado, un ingeniero industrial, un arquitecto, un ingeniero especialista en poscosecha y un contador. Todas las instancias fueron discutidas y evaluadas en conjunto con los productores que, en el inicio del proyecto, eran 60 aproximadamente. Normalmente se trabajaba con quienes habían sido designados representantes, pero cuando se requerían decisiones relativamente importantes el trabajo era con el grupo.

De esta forma, los productores participaron en la realización de una encuesta para relevamiento de información sobre los horticultores de Salto; levantaron datos sobre precios de mercado; definieron junto con los técnicos cuáles debían ser los objetivos específicos del proyecto; negociaron ellos mismos la cesión del Matadero Municipal para el MHS; concurren en un número de 80 a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), al Ministerio de Agricultura y al Congreso Nacional para lograr apoyo financiero; y durante un año negociaron con el BROU la obtención del crédito de US\$300 000 miles para la primera etapa del proyecto.

En 1988, muy pocos tenían clara la importancia de Salto en la producción hortícola nacional o las reales oscilaciones de los precios en el año; 30 de los 80 productores que se trasladaron a Montevideo lo hacían por primera vez y 50 no conocían el Mercado Modelo; sólo uno conocía el Parlamento; ninguno había estado en la OPP, otros. Para la mayoría, la acumulación de estas experiencias significó reubicarse en una nueva dimensión nacional.

- La realización de seminarios, talleres y actividades con especialistas nacionales y extranjeros. Estos no sólo se desarrollaron durante la elaboración del proyecto, sino que se continúa utilizándolos permanentemente, según haya demanda o no de los productores.
- La cooperación horizontal mediante la promoción de viajes y visitas demostrativas a otros productores en el país y en la región. Esto permitió ir a la región frutillera de Coronda, en Santa Fe, Argentina (40 productores y sus familias); visitar dos veces a los productores de Porto Alegre y una vez a los de Pelotas; y también ir a Chile (el gerente y un agrónomo). Dentro de Uruguay, las visitas más relevantes las hicieron entre ellos mismos, viendo cómo producían los

chacareros más avanzados, y a la región de Bella Unión donde se desarrolla otro proyecto hortícola agroindustrial.

### *Procesos de definición empresariales*

En la medida en que el proyecto avanzaba aceleradamente, los productores también comenzaron a tomar decisiones productivo-empresariales orientadas a mejorar su rentabilidad, tanto dentro de sus predios como en el complejo agroindustrial en su conjunto.

En los predios, la adopción de asesoramiento técnico y de paquetes tecnológicos fue la acción más notoria. En la agroindustria, el ejercicio de capacitación participativa se centró en la organización de un sistema empresarialmente eficiente para el MHS, en la definición de los mecanismos de funcionamiento interno del complejo agroindustrial y en el afianzamiento de mecanismos de participación.

### *Nivel de predios*

El desarrollo tecnológico y productivo tuvo dos etapas entre los productores. Al principio no existió la decisión explícita de éstos de acceder a nueva tecnología, sino que hubo mucha observación de lo que sucedía en la estación experimental de horticultura de Salto y en el proyecto de CALAGUA en Bella Unión. Los productores siguieron de cerca ese proceso y también realizaron sus propias experiencias de prueba y error. Es recién a partir de 1988 que el interés y la demanda por tecnología y asesoramiento técnico despegan, cuando algunos chacareros que contaban con asesoramiento técnico comienzan a obtener producciones de 80 a 90 toneladas de tomate en invernáculos.

Desde esa fecha hasta hoy, la demanda ha sido creciente; y lo más importante es que, dado el mecanismo de asistencia técnica que opera el MHS, no sólo ha sido una decisión propia de cada productor el contar con ella, sino que además todos la han tenido que pagar directamente.

Además de la utilización de invernáculos, hay otras dos innovaciones de importancia, directamente aceleradas por los agrónomos: el riego por goteo y la utilización de mantillo o "mulch" y Nylón negro en la producción de frutilla. Hoy un 90% de los productores de Salto tienen riego y un 60% de los del MHS lo hacen por goteo. Además, muchos ya

usan tachos fertilizadores agregados; e incluso ya hay dos que tienen el sistema totalmente computadorizado.

Este salto productivo-tecnológico que parece tan sencillo y obvio en el relato, en los hechos no lo fue tanto. Para la utilización de estas innovaciones tecnológicas, los productores que las adoptaron tuvieron que invertir US\$6000 cada 1000 m<sup>2</sup> de invernáculo y US\$4200 para la instalación de un equipo de riego en promedio. Si bien los ingresos potenciales justifican estos gastos, el riesgo económico es mucho mayor que en la producción tradicional.

Es importante destacar cuál es el papel de los técnicos en los predios. Hasta el momento su tarea principal consiste en observar y asesorar sobre aspectos de manejo de la producción (fertilización, tratamiento fitosanitario, especificaciones sobre los invernáculos, otros). Prácticamente no se dan consejos en temas de planificación productiva o venta. Si esto ocurre, es resultado directo de la confianza y relación que tienen el productor y el técnico. Según expresara el Gerente del MHS, "la orientación filosófica de los predios es de los productores. A los técnicos les falta el conocimiento práctico para poder asegurar qué es lo que puede ser mejor para el productor".

Esta actitud depende mucho todavía del hecho de que el 95% de la producción es para el mercado interno. Seguramente en la medida en que se avance en el objetivo de exportación, el papel de los técnicos sobre qué plantar y cómo hacerlo tenga mucho más peso.

Aún sucede en reiteradas oportunidades que los productores arrancan con asesoramiento técnico y, cuando mejoran un poco, consideran que ya están en un buen nivel y dejan de pagar el servicio (se retiran). Usualmente, al tiempo vuelven a contratarlo.

Dos aspectos que inciden mucho en las decisiones que toman los productores en sus chacras son el "repique" de ideas y ejemplos que los técnicos hacen entre los predios que visitan y la propia dinámica del MHS, lo que provoca que el conjunto de decisiones empresariales se vea sometido a un tratamiento mucho más abierto, discutido y evaluado que el de tres años atrás.

## Nivel del complejo agroindustrial

### *La concepción de la organización empresarial del MHS*

Habiéndose planteado que el MHS pasara de un movimiento gremial a otro de carácter empresarial agroindustrial, la primera gran definición que debieron afrontar los productores fue bajo qué tipo de empresa deseaban constituirse.

Las alternativas que el asesor legal y la UAPAG-IICA podían presentar al MHS debían partir de una premisa básica, en la que casi todos coincidían, y que rezaba: "no a la cooperativa".

Antes de llegar a aceptar la propuesta de la SRL y su inserción en el funcionamiento del MHS, los productores tuvieron todo un proceso de discusión sobre las ventajas y desventajas de la misma, pero además evaluaron otras formas jurídicas y de organización hasta decidirse por las opciones explicadas antes.

Todo esto significó un esfuerzo de capacitación previa sobre el significado de cada forma jurídica, las posibles instancias de decisión y los compromisos de los productores con el MHS, de manera que con esa información pudieran decidir.

### *La estrategia comercial*

Normalmente, la comercialización en conjunto ha sido el principal motivo para la organización de productores; y el no logro de los beneficios, esperados por tal actividad, uno de los principales motivos de sus fracasos.

Esta afirmación particularmente válida para los horticultores y sufrida muchas veces en carne propia por los productores salteños, fue la principal razón para optar por una estrategia comercial diferente.

La opción elegida fue que la producción en fresco sea comercializada individualmente por cada productor y que hubiera sólo un proceso de clasificación y de empaque para quienes lo soliciten. La estrategia conjunta se refiere solamente a la producción industrializada y la eventual exportación.

Sin embargo, dado el volumen en fresco que se produce, algunas veces, surge la tentación de intentar manejar el mercado. Eso es lo que consideran que tienen que evitar, aunque esta percepción se dé más bien en el nivel de los dirigentes.

La mayoría de los productores probablemente se tentarían por comercializar juntos ante una expectativa de mejores precios. Como las experiencias propias y otras en tal sentido no han funcionado, debido al manejo interno que hacen los intermediarios en el Mercado Modelo, los dirigentes no quieren arriesgar un fracaso en lo que para ellos no es el principal objetivo del Movimiento.

Conceptualmente llegan a esta definición por considerar que no están capacitados para sustituir el actual sistema de intermediación en forma económicamente satisfactoria para los productores, lo que llevaría a la descomposición del MHS. Pero, además, se considera que con el avance en la integración regional y en la medida en que comiencen a exportar, cada vez será menos importante el mercado interno, con lo cual la influencia del Mercado Modelo se reducirá a un mínimo.

Aparte del componente de experiencia previa de cada productor, todo este proceso de definiciones y debate generó una importante participación, tanto de los técnicos asesores del MHS como de los pertenecientes a UAPAG/IICA. Probablemente, en este tema, los más beneficiados con la capacitación fueron los técnicos, quienes eran de la opinión de comercializar toda la producción en conjunto, dejándolo así establecido en el proyecto.

La misma línea de razonamiento prevaleció en la política empresarial por seguir con los insumos. Se decidió apostar a la consolidación del MHS como complejo agroindustrial exportador en el mediano plazo, en lugar de arriesgar todo por la obtención de beneficios dudosos, como producto de la especulación con los precios y volúmenes por compra y venta de insumos.

### *La gestión de la planta agroindustrial*

La estrategia implementada en esta área también es innovadora para organizaciones de productores e incluso empresas privadas en Uruguay.

En función de la "zafralidad" de la planta se optó por un sistema de arrendamiento de los servicios de un contratista, quien oficia de jefe de

personal de la planta, organizando el trabajo de los operarios que él mismo contrata.

El Movimiento se reserva la administración de entradas y salidas de productos, mantenimiento de los equipos y control de la eficiencia y calidad del trabajo contratado. Por ejemplo, este año al contratista se le va a pedir traer gente que nunca antes haya clasificado tomates y pimientos o "morrones". Se probó con personas que tenían experiencia en ello, pero no fue posible modificar algunos de sus hábitos, no deseados por el MHS en esta tarea. Por ello, se prefiere enseñar a gente que no lo haya hecho antes y que desarrollen su experiencia amoldándose a los requisitos del MHS.

Lo que sí preocupa al Movimiento es el trasfondo social de ese mecanismo, ya que se han manifestado disconformidades del personal con el contratista por incumplimiento de pagos y bajas remuneraciones. Para este año, se piensan agregar algunas cláusulas que le den más transparencia a estos aspectos en el contrato, y que eviten que esos principios de conflicto lleguen a mayores y perjudiquen al MHS.

Como se puede ver, el aprendizaje en esta área es permanente y las decisiones van evolucionando en la medida en que aumenta la operación de la planta.

### *La participación en el MHS*

Para la concepción del tipo de estructura del Movimiento, así como de las distintas instancias de participación y los mecanismos de movilización, convocatoria y motivación, algunos productores hicieron un gran aporte por su amplia experiencia anterior en movimientos cooperativos, religiosos, sindicales y otros. En su mayoría, estos productores están en la Comisión Directiva, por lo que de hecho y conociendo las dificultades normales existentes para lograr una participación efectiva de los productores en organizaciones de este tipo, el esfuerzo de capacitación de los mismos es permanente.

La estructura de la organización es bastante más descentralizada de lo común, intentando lograr una representatividad y participación mayor. Al menos, una vez al mes, en sesión de Directiva ampliada, se logra un promedio de asistencia de 35 a 40 socios, que equivale a un 10% del total. A las asambleas generales asiste entre un 30% y un 50% de los

socios. Esta cifra no es nada despreciable, si se compara con el promedio nacional de 20% de asistencia a asambleas generales de cooperativas.

Los técnicos agrónomos también juegan un papel importante en la participación de los productores, ya que hay muchas instancias que son convocadas por ellos, a efectos de tratar temas productivos y ocasionalmente suministrar información de mercados, nuevas variedades o nuevas tecnologías.

Asimismo, también en las zonas se organizan reuniones y esto tiene una serie de ventajas. En primer lugar, la participación es mayor, ya que los productores no tienen que alejarse mucho de su chacra, son grupos pequeños y conocen a sus vecinos bien, lo que ejerce mayor presión social en hacerlos asistir a las reuniones.

En segundo lugar, la identificación con las inquietudes que se plantean es mucho mayor y, por lo tanto, son más fáciles los consensos de sus delegados en la Comisión Directiva.

Por último, debido a las razones antes mencionadas, existe la posibilidad (y ha ocurrido con frecuencia) de que actúen como células económicas descentralizadas del MHS para compra de insumos, compromisos de asignación de producción a la industria o comercialización.

En realidad, son los lugares más receptivos para la capacitación participativa; y, de hecho, es allí y en la Comisión Directiva donde este proceso se ha desarrollado con mayor intensidad.

## **Análisis evaluativo de la experiencia**

### ***Metodología utilizada***

Como ya se mencionó, la capacitación en desarrollo empresarial, recibida por los productores del MHS, no fue el producto de una actividad planificada para tales efectos. Sin embargo, en una primera etapa y considerando el grado de madurez empresarial a que llegó la organización, se puede decir que fue una experiencia exitosa y sacar algunas conclusiones de valor para futuras instancias de capacitación.

Si se considera como metodología de capacitación participativa el recorrido conjunto de técnicos y productores a lo largo de todas las etapas de un proyecto hasta su ejecución, hay que tener en cuenta la importancia de una serie de presupuestos que podrían afectar la validez de una metodología de este tipo y que pueden variar según las regiones y los países.

El proyecto en lo metodológico sirvió por su papel de catalizador y en un determinado nivel del proceso de transición, en el cual los pequeños productores —con una educación mínima, una experiencia básica de integración a una organización y una trayectoria importante en producción comercial— sentían fuertemente el deseo y la voluntad de mejorar su situación y tenían una idea más o menos clara hacia dónde ir. A ello, en el caso del MHS, se sumaron dos factores que facilitaron enormemente: un marco político favorable, donde los objetivos de los productores se alinearon perfectamente con los de la estrategia de desarrollo del Gobierno; y un momento político adecuado, año y medio antes de las elecciones.

Los productores fueron los reales protagonistas del proyecto, y de su propio interés dependió la concreción del mismo.

En la primera parte del proceso capacitador, que se podría denominar de "aprender-haciendo", el instrumento de capacitación fue la asesoría técnica. El papel que jugaron los capacitadores (los técnicos) dentro de la metodología fue el de intérpretes de las ideas de los productores, traduciéndolas en alternativas realizables. En este proceso es que ocurre la capacitación, no a través de una relación docente/educando. Los propios productores generan el conocimiento en un proceso provocado por los técnicos, proceso en el cual se realiza un análisis de las ventajas y desventajas de las distintas alternativas. En esta etapa, el aporte creativo de técnicos y productores y la capacitación fueron mutuos.

Complementaba lo anterior, el dejar que fueran los propios productores los que hicieran las "cosas". En esta etapa, los productores ya habían asumido el proyecto como propio, siendo la acción de los capacitadores el asesorarlos; pero dejando que sean los productores los que toman las decisiones, los que negocian con las autoridades de Gobierno, con la banca, con los proveedores, y otros. A medida que el proyecto avanza, no sólo van cumpliendo etapas de capacitación y "rindiendo exámenes" ante distintos interlocutores, sino que también, cada vez más, se identifican con el proyecto.

## **Objetivos**

No existieron objetivos preestablecidos de capacitación durante la elaboración e implementación del proyecto de desarrollo agroindustrial del MHS; los únicos objetivos que formalmente se seguían eran los propios del proyecto.

Sin embargo, hubo objetivos implícitos de capacitación, a partir del momento en que los productores y los técnicos que elaboraron el proyecto se sentaron a conversar por primera vez.

- Aumentar el volumen y calidad de información que manejaban, especialmente en temas que incluyeron: las nuevas tecnologías (de producción, poscosecha, conservación, y otros), mercados (compradores, precios, nuevas variedades, otros), alternativas de diversificación agroindustrial, oportunidades de financiamiento (internas y externas), formas alternativas de organizarse empresarialmente, importancia del subsector (en la región, en el país, como grupo social, otros).
- En la medida en que el proyecto fue consolidándose como una posibilidad real y comenzó a aflorar la real magnitud y complejidad del mismo, las necesidades sentidas por los productores y, por lo tanto, los objetivos de la capacitación, se modificaron en el sentido de profundizar más en las tareas de:
  - a. Manejar instrumentos básicos para analizar y evaluar la información disponible;
  - b. operar instrumentos que les permitieran analizar oportunidades de inversión y su negociación ante entidades financieras. En otras palabras, acostumbrarse a trabajar sobre la base de proyectos;
  - c. conocer y utilizar mecanismos de funcionamiento grupal, adecuados a las características del tipo de organización implementada;
  - d. interiorizarse conceptualmente de los requisitos para operar y administrar un complejo industrial integrado, con sus especificidades en temas como administración financiero-contable, gestión de las cámaras de frío y empaque, sistemas de control de calidad, regulación del abastecimiento de la planta industrial, política comercial, de personal, y otros.

Si bien estas acciones de capacitación, producto de las inquietudes planteadas por los propios productores, parecen demasiado amplias, esto no es así, ya que en ningún momento se persiguió la intención de terminar con 300 gerentes agroindustriales ni con técnicos especializados en dichos temas. Lo que se esperó obtener de ellos fue: a) que tuvieran la capacidad de comprender los instrumentos de gestión empresarial; b) que hicieran buen uso de los asesores; c) que aprendieran a derivar tareas; y d) que supieran solicitar informaciones específicas.

El resultado esperado de lo anterior era que lograran entender la diferencia entre el manejo de una economía doméstica de producción y el manejo de una economía empresarial, definiendo una estrategia empresarial para su chacra y para la agroindustria y el perfil de especialización productiva que les interesaba. En forma resumida, potenciar su capacidad para la toma de decisiones.

Para la generalidad de los productores se puede estimar que, luego de tres años, se cumplió la etapa 1, lográndose aumentar el volumen y calidad de información. En cuanto a la etapa 2, los receptores parciales de la capacitación fueron el Consejo Directivo y algunos de los delegados y productores más preocupados por el funcionamiento de la agroindustria.

### *Resultados*

Si bien todos los logros apuntan a la mejora de la calidad de vida del productor y su familia, básicamente hay dos tipos de resultados que pueden ser evaluados. Unos, fácilmente perceptibles por el productor, y otros no tanto, por su carácter subjetivo.

Dentro de los primeros (fácilmente perceptibles), los resultados más impactantes se encuentran en la faz tecnológico-productiva. De acuerdo con la encuesta realizada para este estudio, entre los asociados del MHS, se obtienen los siguientes indicadores (comparación entre 1988 y 1991):

- La superficie de invernáculos aumenta en un 465%. Esto es consistente con un incremento del 306%, detectado por el censo de JUNAGRA para toda la región de Salto (16 ha - 65), dado que una proporción importante de invernáculos en 1988 era de productores que no pertenecían al MHS.

- Un 93% posee riego en la actualidad. De ese porcentaje, un 64.3% es localizado (por goteo), habiéndose incorporado al sistema que poseen de producción luego de 1988. Un 90% de los invernáculos disponen de riego localizado.
- Las hectáreas de producción en "quincho" caen en un 26%.
- El cultivo de frutilla con Nylón negro dentro del MHS creció un 28%. La mayor restricción para el cultivo de frutilla ha sido la insuficiente cantidad de plantines, lo que ha mantenido el área bajo producción casi constante.
- El promedio de producción de tomate por hectárea saltó de 20 000 kg a 95 000 kg entre los que usan invernáculo (105 productores), y el de frutilla pasó de 9000 Kg a 25 000 kg entre los que usan tecnología mejorada.

Como consecuencia de lo anterior y del proyecto agroindustrial, también mejoraron los ingresos de los productores, dado que la mayor producción no afectó los precios de mercado, los cuales incluso fueron sensiblemente mayores en 1990 con respecto al promedio en 1986-1988 (Croce 1991). Los ingresos brutos prediales ascendieron en 1990 a US\$ 23 600, lo que equivale a US\$ 1932 *per cápita*. Comparado con los valores registrados en 1988, esto significó un incremento del 28%.

En estas cifras influyó en forma determinante la ganancia generada como consecuencia de la incorporación al proceso agroindustrial de buena parte de la producción que antes no tenía destino. El tomate industrial pasó de no tener valor a costar US\$ 0.2 por kilo y la frutilla-industria de US\$ 0.3 a US\$ 0.8 por kilo.

Si se toma como uno de los indicadores de mejora en la calidad de vida el poseer un vehículo, las cifras de la Encuesta a Productores (MHS 1991) indican lo siguiente:

- En 1991 un 30% de los productores poseen automóvil y un 43% camioneta. De los que poseen auto, el 75% lo compró (primera vez o cambió) luego de 1988. De los que tienen camioneta, 67% la compraron luego de 1988; y
- un 21% posee camión y no se registran compras luego de 1988; y

— un 78% de los productores tienen tractor y sólo un 18% lo compró luego de 1988.

En el nivel de empleo en la región de Salto, el impacto solamente por contratación de personal para la agroindustria significó un 2% de incremento en el empleo de la rama manufacturera local (Croce 1991).

Otro indicador de desarrollo fue el haber realizado por primera vez una exportación en conjunto de frutilla fresca a Suecia. Si bien los 1000 kg exportados es un volumen menor, el hecho fue muy significativo para los productores, quienes están comprometiendo volúmenes mayores para este año.

Entre los logros menos percibidos por la mayoría de los productores, se encuentra el área de la capacitación. Se consiguió la instalación de una escuela de alternancia en hortifructicultura, a instancias del MHS: esta escuela tiene actualmente 40 alumnos, todos los cuales son hijos de productores o asalariados del sector hortifrutícola de Salto. Varios de los técnicos agrónomos del MHS son también profesores en esa escuela.

Otro impacto ha sido patrocinar, junto con otras empresas y organizaciones de productores, el Centro de Capacitación Regional Norte con financiamiento de la CEE. Los temas que se han de abordar por el mismo están dirigidos a capacitar empresarios, productores y trabajadores en general, para afrontar el proceso de integración regional.

El MHS también obtuvo un lugar dentro del Consejo Asesor Regional del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias y un lugar en la Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR) y en las cooperativas agrarias federadas (ambas estructuras de segundo grado de organizaciones de productores para actividades gremiales).

Dentro de la Junta se cuenta además con un delegado suplente en representación del CNFR.

Pero entre lo aún menos perceptible por los productores y sin embargo de un enorme valor, se encuentran resultados como la consolidación de una organización de productores, luego de una larga historia de fracasos; el "adueñarse" de un proyecto de corte empresarial y llevar adelante su gestión; el mantener y compatibilizar principios de democracia participativa del Movimiento con principios empresariales; y el

desarrollar mecanismos de participación y compromiso asumidos por todos los productores.

En resumen, a partir de una organización de carácter meramente gremial en 1988, se elabora y ejecuta un proyecto de corte agroindustrial, se consolida una SRL, se organiza y desarrolla una estructura empresarial-comercial con 400 asociados y se logra el reconocimiento de la zona y de sus productores como una de las principales productoras hortifrutícolas del país.

En tres años, logran hacer trascender sus problemas, acceden a un crédito de US\$300 000; son incorporados en todas las instancias de discusión sobre el sector; y obtienen un significativo incremento en sus ingresos, mediante el mayor valor agregado que logran por la instalación de una agroindustria integrada, llegando incluso a exportar.

## **Influencia de la capacitación en el futuro del MHS**

### **Capacidad de autogestión**

Hasta el momento, el MHS parece completamente solvente en su autogestión, debido en gran medida a la capacidad personal y experiencia en la materia por parte de la mayoría de los integrantes del Consejo Directivo.

Tanto en el nivel del Movimiento como de la SRL hay una capacidad permanente de generación e implementación de iniciativas, tendientes a mejorar la organización y los resultados económicos de la empresa y de los productores. También hay una muy alta cuota de dinamismo, compromiso y capacidad de ejecución en la toma de decisiones, lo que hace pensar que en principio la autogestión no se presenta como un problema.

Estos conceptos son válidos, siempre que se ajusten al grupo más integrado a la realidad diaria del MHS y que no supere el 10% del total de los socios. Si este grupo no existiera, la autogestión sería prácticamente impensable.

En la medida que continúe el proceso de capacitación entre este grupo de productores y el resto, habrá un flujo continuo de nuevos productores

que se irán incorporando más directamente a las instancias de toma de decisión empresarial. La preocupación mayor de los actuales dirigentes es que ese proceso es aún muy lento, por lo que las posibilidades de recambio para ellos son limitadas.

Este es uno de los temas para tener en cuenta en futuras actividades de capacitación. Si bien por el momento no es dramático ni está condicionando el desarrollo empresarial del MHS, sí afecta bastante el grado de dedicación que los productores más involucrados deben darle al Movimiento. De no acelerarse el proceso de renovación en los ámbitos de decisión empresarial, esto puede convertirse en una seria limitación para la gestión en el mediano plazo, aun a pesar de la delegación que se hace en los asesores profesionales.

### **Grado de democratización de la organización**

El Movimiento como tal es esencialmente democrático, teniendo cada uno de los productores el derecho y la oportunidad de ocupar cualquier posición dentro de él, de acuerdo con el sistema de votación vigente.

En la SRL, las decisiones son tan democráticas como la eficiencia y lógica empresarial lo permiten, dentro de una empresa que responde a 400 socios.

Obviamente sólo las decisiones más importantes de la SRL pasan a consideración de la asamblea de socios del MHS. Como contraparte, cualquiera de los socios, por elecciones libres, puede acceder en representación de otros a un lugar en el Consejo Directivo de la SRL.

En lo que se refiere a la participación efectiva de los socios, el mecanismo de los delegados zonales y sus suplentes, en reunión mensual con el Consejo Directivo, permite que la información empresarial sea más accesible al productor y el proceso de toma de decisiones más transparente. Esta es una alternativa valiosa al problema crónico de la baja participación en las organizaciones de productores. Al menos indirectamente, participan más y acceden más rápido y mejor a la información.

La participación en las asambleas es mayor, en la medida en que se tratan temas de mucho interés personal para los productores. Los problemas de organización interna del MHS y los aspectos que no tienen incidencia en la economía doméstica de las chacras reúnen una

conurrencia menor, lo que se ve agravado si se incrementa la periodicidad de la convocatoria a asambleas.

Deja algunas dudas la efectividad del proceso de elección de los delegados zonales. Estos no tienen un período en el cual caduca su representatividad, abandonando el cargo sólo por decisión propia o por acuerdo entre los integrantes de su zona. Esto puede tener al menos dos inconvenientes. En primer lugar, puede actuar como freno a las inquietudes de participación de otros miembros de la zona. En tanto el delegado no genere un malestar evidente entre los productores de la zona, su cambio por otro no parece fácilmente realizable. En segundo lugar, aun si existe cierta desconformidad entre los productores de la zona con su delegado, al no haber una instancia prefijada para evaluar su actuación (elección), tampoco parece muy factible (por la propia idiosincracia de los productores) que éstos convoquen a una reunión para removerlo del cargo. Lo más probable es que simplemente no se interesen en participar en las actividades zonales.

Hasta el momento no se han establecido restricciones en cuanto al acceso a insumos o servicios, aunque existe una voluntad expresa de darles prioridad a quienes tienen mayor asiduidad en su relación con el Movimiento. En una organización de tan libre compromiso, como en este caso, parece una medida bastante obvia y necesaria si se la practica con objetividad.

En general, si la participación no es mayor, no se debe a problemas estructurales del Movimiento, sino a la propia voluntad de los productores.

### **Grado de participación de los jóvenes y las mujeres**

De momento, el MHS prácticamente no realiza ningún tipo de actividad especialmente dirigida a jóvenes o mujeres. Para promover la incorporación de éstos, el MHS en varias ocasiones propició eventos de carácter familiar, donde las mujeres pudieron conocerse. Todo con el fin de estimular alguna actividad en conjunto, lo que hasta ahora, no ha sucedido.

Esta participación de las mujeres tampoco es percibida como muy importante por parte de los productores, debido a problemas culturales. Hay un machismo muy arraigado y además no hay costumbre de trato social que vaya más allá de los productores e incorpore a las familias.

Esto llega a tal punto que la participación de productores es mayor en aquellos eventos sociales que convocan sólo a los hombres que en los que incluyen a las familias. También sucede que, por ejemplo, en reuniones de la asamblea de socios, las mujeres, en general, permanecen fuera del edificio mientras sus esposos asisten a la misma.

Dada la importancia de las mujeres en las decisiones del pequeño productor, sería conveniente que fueran incorporadas de una forma más decidida en las actividades del Movimiento.

En cuanto a los jóvenes, tampoco tienen todavía actividades especiales para ellos, pero son incluidos y estimulados a participar en cursos de capacitación (como la Escuela de Alternancia de la Universidad del Trabajo) o cursos cortos de producción y gestión.

Buena parte de la consolidación del Movimiento como tal pasará por incluir más activamente a jóvenes y mujeres como agentes, tanto de renovación en los lugares de toma de decisiones, como de respaldo al mismo dentro de la propia casa de los productores. Esto deberá ser contemplado en futuras acciones de capacitación.

### **Acceso a los mercados de la industria y la exportación**

El actual sistema de comercialización implica que el Gerente es el encargado de buscar y realizar los contactos iniciales con potenciales clientes, lo que ahora se ha ampliado a una Subcomisión de tres directivos. En la medida en que las actividades del MHS sigan incrementándose y tomando mayor volumen, esto deberá ser encarado de otra forma. Un aspecto a favor del actual sistema es que siempre concurre un número importante de productores (que se rotan alternativamente) a las negociaciones y cierre de los tratos comerciales.

Lo mencionado es consistente con la política de no expandir en demasía la estructura organizativa interna del MHS y no parece que ello presente obstáculos al desarrollo comercial del mismo, en lo referente al acceso a mercados.

En esta actividad han tenido un fuerte apoyo de unidades ejecutoras gubernamentales (Comercio Exterior, PENTA, JUNAGRA) y no gubernamentales (IICA), especialmente en lo que concierne a la detección de mercados externos.

Las exportaciones experimentalmente que han realizado, ocurrieron a través de *tradings*, las cuales ofrecieron negocios concretos a los productores, limitándose estos últimos a clasificar y empaquetar la mercadería según requisitos acordados.

Salvo en lo que respecta a la región (Brasil y Argentina), los productores no han salido directamente a buscar negocios.

Las reales dificultades para llegar a los mercados de la región, están dadas casi exclusivamente por aspectos administrativo/sanitarios en los requisitos de ingreso a los países vecinos. Esto no se refiere sólo a la burocracia nacional de los pasos de frontera, sino también a las restricciones no arancelarias que repentinamente aparecen por presiones internas y que, en general, se expresan mediante inconvenientes sanitarios o la no disponibilidad de guías para el ingreso. Otras veces, también, las restricciones que existen para el ingreso de los productos hortícolas son creadas por los propios funcionarios de las aduanas, pero por lo normal son fácilmente removidas mediante "actitudes generosas" de los exportadores.

Dentro del mercado interno, en los productos que el MHS comercializa en conjunto, su acceso es directo a las industrias procesadoras y no existe ningún tipo de traba para ello.

En la medida que el acceso a la información sea mayor y cualitativamente mejor, sus posibilidades de desarrollo seguirán aumentando. En la actualidad, lo más importante es que saben dónde se encuentra la información; y, además, en que son institucionalmente tenidos en cuenta para todas las actividades de divulgación, visitas al país de potenciales compradores y viajes comerciales al exterior.

### **Situación económica de la organización y sus asociados**

Con respecto de la situación económica de la organización, su pasivo en el momento alcanza US\$200 000 miles, estando todavía pendiente el desembolso por parte del BROU de US\$50 000 miles. Hasta ahora han pagado intereses y usufructuado el período de gracia para las amortizaciones, las cuales comenzarán el año próximo.

El año pasado, sin las cámaras de enfriado y congelado, el MHS tuvo un ingreso bruto de US\$150 000 miles, lo que se espera incrementar significativamente en este año. El crédito es a 12 años y a un interés de 3% anual en dólares. En la medida en que se lleve una administración correcta, no parecen haber mayores problemas para que puedan hacer frente a la deuda en los plazos estipulados. De todas formas, el MHS tiene en su poder las garantías individuales por y hasta US\$1000 miles, comprometidas por cada productor.

En relación con los productores, considerando que su ingreso promedio alcanza los US\$18 000 miles, el compromiso de US\$1000 miles con el MHS no parece ser un factor que, en el caso de tener que efectivizar el pago, pueda afectar su desarrollo.

### **Ampliación y diversificación de actividades**

El proyecto, en la etapa que se ha cumplido, se denominó "piloto" en función de que su dimensión atiende demandas de carácter demostrativo. Este primer paso se realizó para afirmar la credibilidad en el proyecto y generar información y experiencia, para hacer ajustes de las próximas etapas. De todas formas, de acuerdo con el proyecto, en 1988 la estructura actual permitirá procesar a plena capacidad el 70% de la frutilla de uso industrial; la clasificación del 40% de la cebolla; la clasificación y enfriado rápido del 30% del pimiento o "morrón" y del 10% del tomate (Cuadro 10).

Dado que en la planta de empaque y las cámaras de enfriado y congelado comienzan a trabajar con toda la capacidad prevista este año, antes de evaluar la continuación y ampliación del proyecto habría que determinar la participación efectiva y el compromiso de los productores en la remisión de producción a la planta. Las expectativas son buenas, pero esa información no es suficiente para una evaluación. Especialmente si a este factor hay que agregarle la entrada en funcionamiento de una enorme y moderna planta de enfriado y congelado para exportación en Bella Unión, lo que hace factible que buena parte de la producción de Salto se desvíe con ese destino.

Otro aspecto importante es que tal cual está previsto en el proyecto-piloto, la planta de empaque y las cámaras operan únicamente durante seis meses al año. Si bien aún en estas condiciones es rentable, sería mucho mejor poder utilizarlas al menos por diez meses al año, dejando

el resto del tiempo para mantenimiento. Para ello habría que investigar posibles alternativas de diversificación productiva o de abastecimiento de terceros productores.

En lo relativo a diversificación de servicios, esto deberá desarrollarse sobre la base de criterios de mercado, en la medida en que haya demanda. Hasta ahora, el MHS ha demostrado la suficiente flexibilidad, capacidad de ejecución y criterio empresarial en la operación de sus servicios, logrando mecanismos por los que todos ellos se autofinancian. En tanto esta política se mantenga, la diversificación debería ocurrir sola y sin problemas.

**Cuadro 11. Tipo y porcentaje de la producción bajo invernáculo.**

Productos	Porcentaje
Tomate	83.5
Pimiento o "morrón"	12.0
Pepino	4.5

Fuente: JUNAGRA (Salto 1991).

### Requerimientos futuros de capacitación

En la encuesta realizada para este estudio, el 86% de los productores manifiesta su interés en capacitarse en temas tecnológico-productivos; sólo un 21% en aspectos de administración de su empresa y un 36% en temas de funcionamiento grupal.

Si bien aparece una definición muy obvia del tipo de capacitación que quieren los productores, al considerar las perspectivas de desarrollo para la organización, hay ciertos temas que inevitablemente deberán ser objeto de actividades de capacitación.

La capacitación puede al menos dividirse en dos grandes áreas de interés: de la chacra y la organización de productores.

En el predio, en función de la demanda que existe, aspectos relativos a la construcción de invernáculos, sistemas de riego, utilización de fertilizantes, sanidad vegetal, etc., deberán ser un componente fundamental de cualquier acción futura de capacitación. Pero, a la vez, es de gran importancia aprovechar estas instancias para iniciar un adiestramiento en aspectos como presupuestos parciales, análisis de costo-beneficio, identificación de costos y beneficios incrementales y organización empresarial en general.

Hasta el momento, el incremento en productividad responde a un mejor aprovechamiento de los recursos con que contaban los productores y una fuerte innovación tecnológica sostenida por los beneficios obtenidos. Sin embargo, ni los productores ni los agrónomos que los asisten han utilizado mucho tiempo para evaluar los beneficios incrementales de las distintas inversiones que realizan año tras año. Esto puede resultar sumamente contraproducente para el funcionamiento del complejo agroindustrial. En muchos productos de exportación, donde se toman precios internacionales, los márgenes por obtener de parte los productores dependen directamente de cuán económicamente eficientes sean en la asignación de sus recursos. En forma muy esquemática, el no contar con información propia de los productores del MHS, en cuanto a las relaciones insumo-producto en el predio, puede eliminar productores o productos del proceso exportador, afectar los volúmenes remitidos y, por tanto, la rentabilidad del complejo como tal.

No sólo los productores deberán ser capacitados en el conocimiento básico de los instrumentos antes mencionados y de su evaluación, sino que esto también debería aplicarse a los propios técnicos agrónomos. Sin tener la meta de convertir a ambos en especialistas en el tema, sí es importante que sean conscientes de esa necesidad y que tengan la suficiente preocupación como para llevar registros, pedir asesoramiento y comprender que los ingresos no son una función lineal de la productividad por hectárea.

En el nivel de la propia organización del MHS, la capacitación también debería abarcar al menos dos instancias principales: los cuadros de la dirigencia y delegados zonales, y el Gerente y funcionarios permanentes de la planta.

En el primer caso, la capacitación deberá dirigirse a fortalecer la capacidad de asumir una visión global de la conducción de un complejo agroindustrial. Esto indica, por ejemplo, la importancia de la coordinación y la planificación en la integración vertical, de la zafra, del manejo de poscosecha para productos perecibles, del manejo de *reservas o stocks*, de la necesidad de escalas de producción, de la organización interna de la agroindustria, entre otros.

Al igual que en el caso de las chacras, no se persigue formar 40 gerentes. El objetivo es desarrollar el conocimiento básico de una cantidad de aspectos empresariales, conocer su adaptación y aplicación según las características de un sistema agroindustrial integrado y, basándose en ello, estar en condiciones de administrar, controlar, tomar decisiones y delegar funciones en asesores especializados por tema.

En cuanto al Gerente, dado que en el caso del MHS es y se pretende como política que siempre sea un productor, además de lo anterior, se requeriría su capacitación en aspectos técnicos de gestión y administración de empresas agroindustriales que incluyan el conocimiento sobre empaque, cámaras de enfriado y congelado, otros.

El personal permanente de planta requiere capacitación técnica específica en sus funciones, teniendo en cuenta que, como ya se dijo en el caso del Gerente, este tipo de actividad agroindustrial no es común en el país.

En cuanto al área de funcionamiento grupal del MHS en sí, sin descuidar algunas actividades socio-culturales en el sentido de promover un mayor sentimiento de identificación con el Movimiento (preferentemente incluyendo la familia), el mayor factor integrador hasta el momento han sido los resultados económicos positivos para los productores.

La existencia del MHS y su trascendencia como organización de productores está y estará directamente ligada con su capacidad de consolidarse como una organización empresarial eficiente, capaz de generarle a sus socios un mayor beneficio económico que el que podrían obtener por sí solos.

## Evaluación de la oportunidad del Proyecto

A diferencia de proyectos anteriores en la zona, en este caso se conjugó una serie de factores que propiciaron la concreción exitosa del mismo. Dejando de lado aspectos ya considerados, como la larga tradición hortícola de los productores, su acumulada experiencia en organizaciones y la evolución económica del país hacia la liberalización y diversificación productiva orientada a la exportación, se dieron además factores circunstanciales que incidieron decisivamente en el desarrollo del proyecto y que se pueden resumir como la coincidencia de muchos intereses en un momento particular.

El mayor interés fue el de los propios productores, el cual fue real y compartido por un número significativo de ellos. En este caso, quienes estuvieron bajo la presión de la demanda del proyecto fueron los técnicos que lo elaboraron y los políticos. No como en muchas situaciones, en que los sometidos a la presión de aceptar el proyecto son los propios "beneficiarios". Justo es decir que, en un primer momento, los productores no tenían muy claro qué era lo que querían, pero como contraparte ayudó mucho a que tuvieran sumamente claro qué era lo que no querían.

Como esto no resultaba suficiente para idear el proyecto, también es justo destacar el importante aporte creativo de los técnicos en sus primeros contactos con los productores. Ellos no sólo se limitaron a ser receptores de los problemas e inquietudes de los productores, sino que concibieron una idea concreta de proyecto que interpretó las necesidades de éstos y permitió que fueran los propios productores quienes la profundizarán y desarrollarán.

Además de lo anterior, la principal coyuntura que jugó permanentemente en el comportamiento de los distintos actores alrededor de esta experiencia, fue el transitar un período pre-electoral. Entre otras cosas, esto permitió que:

- El Ministro de Ganadería, Agricultura y Pesca, a instancias del Intendente departamental, visitara la región de Salto y la zona hortícola;
- a raíz de esa visita comprometiera a la UAPAG del MGAP para elaborar en tres meses el proyecto de desarrollo agroindustrial solicitado por los productores;

- el Director de la UAPAG, a instancias del Ministro y de sus propias aspiraciones políticas, tomara el proyecto como un desafío por concretar en un tiempo acorde con los apremiantes plazos políticos;
- la Junta Departamental de Salto (Congreso local) votara su apoyo al proyecto por unanimidad;
- el Intendente Departamental, además de concesiones económicas hechas al MHS, en el caso específico del proyecto cediera un predio bien ubicado y con cierta infraestructura mínima (construcciones, electricidad y agua corriente), perteneciente a un ex matadero;
- existiera una importante presión política sobre el BROU para que éste facilitara la concesión de un crédito. Aunque aquí fue más decisiva la perseverancia y determinación de los propios productores.

En otro orden, también influyó el interés institucional del IICA a través del Convenio de Fortalecimiento con el MGAP/UAPAG. Con los mecanismos disponibles en el convenio, fue posible disponer de los recursos humanos y materiales necesarios para elaborar el proyecto en un plazo sumamente breve.

Este fue el primer proyecto de dimensión económica importante, elaborado y ejecutado por UAPAG con ayuda del convenio. Por otra parte, se trató de un proyecto con características muy particulares, donde si bien los beneficiarios eran pequeños y medianos productores, su forma de organizarse empresarialmente fue totalmente atípica para el país. A pesar de que, como toda innovación, la experiencia implicaba riesgos que las instituciones de cooperación internacional muchas veces tratan de evitar, en este caso existió la decisión institucional de apoyarla.

También influyó, en el éxito del proyecto, la disponibilidad del Crédito Global Agropecuario del BID, administrado por el BROU, aunque el desconocimiento por parte del Banco sobre si podía financiar componentes agroindustriales como las cámaras de enfriado, congelado y empaque, demoró en un año los desembolsos.

A pesar de que la conjunción de factores e intereses mencionados no es determinante para el buen logro en la elaboración e implementación de un proyecto, sin lugar a dudas simplifica mucho y da una mayor garantía de éxito, el tener alineados en la misma dirección a todos los actores que van a participar.

## Conclusiones

### Marco conceptual y metodológico de la capacitación comparado con el propuesto por el IICA

El tipo de capacitación propuesto por el IICA plantea siete principios metodológicos que considera esenciales en la concepción de una propuesta de capacitación, sirviendo como criterios orientadores para dicha acción. El grado en que esos principios estuvieron contemplados en la elaboración del proyecto del MHS, es una guía importante para la evaluación de cuán ajustada a tal metodología fue la experiencia de capacitación realizada.

- **Organización.** Sin duda, el MHS es un conjunto de individuos organizados en torno a intereses comunes; y la capacitación se desarrolló con el fin de atender los intereses o necesidades que el grupo tenía.
- **Participación.** La acción educativa utilizada, por lo general, provocó que los productores analizaran y evaluaran entre ellos las situaciones a las que se los enfrentaba. La interacción entre sus experiencias, las de otros productores y la de los asesores, cuando éstos participaban, fue el mecanismo más común para encontrar respuesta a los problemas planteados. La preocupación mayor de los técnicos fue lograr que, permanentemente, los productores fueran los protagonistas, tomando decisiones y ejecutándolas.
- **Operatividad.** La propia metodología de elaborar un proyecto parte de la base de que se tiene un problema concreto que se quiere resolver y, para ello, se trata de identificar acciones, planificarlas, evaluar sus beneficios e implementarlas. Esto permitió asegurar una alta operatividad.
- **Crítica.** El proyecto también tuvo etapas de análisis crítico, internamente y desde fuera del grupo. Este proceso permitió reafirmar o desechar alternativas elegidas, llegando a un nivel de conocimiento y convicción mayor sobre las opciones finalmente elegidas.
- **Globalidad.** Este principio también estuvo contemplado y a ello colaboró, además de la suma de experiencias personales de los

productores de por sí variada, el carácter multidisciplinario de los técnicos que participaron.

- **Sistematización.** Este es un principio que el propio desarrollo cultural de los productores del MHS les permite manejar con naturalidad. De todas formas, el proyecto brindó ciertos parámetros que determinaron un mejor ordenamiento de las opiniones y experiencias de los productores.
- **Recuperación.** La distancia en cuanto a formas específicas de conocer y comunicar entre los productores del Movimiento y los técnicos no es muy grande, por lo que aquí este principio no tuvo mayor relevancia.

Por otra parte, los objetivos de la capacitación para grupos vulnerables de la población rural coinciden con la mayoría de los objetivos contemplados en el proyecto de desarrollo y eso se manifiesta claramente ahora que se cuenta con resultados concretos. En tal sentido, los productores lograron ampliar sus márgenes de participación en la vida político-gremial, mejoraron su acceso a factores productivos, son demandantes de tecnología, incrementaron sus márgenes de control sobre el producto de su trabajo y le agregaron valor a su producción con procesos agroindustriales.

En lo que se refiere al currículo de capacitación elaborado, se desarrolló en función de las necesidades planteadas por los propios productores (capacidad de frío, aprovechamiento de descartes, exportación, otros) y las soluciones a que se llegó fueron las diagnosticadas participativamente por ellos mismos, con las necesarias adaptaciones para hacerlas viables.

Los aspectos considerados, como contenido típico de un currículo para organización campesina, en "Capacitación y participación campesina" fueron todos tratados en algún momento del proceso de elaboración del proyecto (estrategia productiva, perspectiva de mercado, opciones tecnológicas, alternativas de crédito, vulnerabilidad y riesgo, programación financiera, administración de la empresa, otros) y todos fueron considerados dentro de procesos participativos entre los propios productores.

En cuanto a los instrumentos de capacitación, se entiende que las imágenes, las demostraciones y la lengua oral fueron las que tuvieron mayor aceptación durante la experiencia del MHS. Si bien casi todos los

**productores del Movimiento saben leer y escribir, practican poco estas habilidades.**

Un tema interesante en el proyecto fue la importancia de las estructuras básicas y cómo influyeron en el proceso de aprendizaje. En el caso de estos productores, el piso de conocimientos que condicionó el nuevo aprendizaje era relativamente alto, lo que permitió llegar a resultados positivos en plazos breves.

No por ello dejaron de detectarse elementos ideológicos pertenecientes a "estructuras" arcaicas de respuesta entre los productores. Tal cual lo expresa el texto del IICA, el predominio de la satisfacción de las necesidades inmediatas e individuales sobre las mediatas y colectivas y la lealtad definida a partir de la vecindad, fueron y son todavía dos aspectos claramente sentidos por los productores.

Lo más interesante fue apreciar cómo, a través de la percepción de estos problemas, algunos dirigentes lograron desarrollar una motivación integradora entre los productores, desviando la atención de esos obstáculos clásicos que permanentemente han afectado el desarrollo de las organizaciones de productores. Los dos problemas mencionados se reflejan directamente en lo que es la realidad comercial diaria de los productores: el mercado interno de hortalizas frescas. El proyecto dejó esto sin tocar y generó el espíritu de unidad en torno a dos aspectos nuevos: la agroindustria y la exportación.

En cuanto a los "problemas de los programas actuales de capacitación", en líneas generales se comparten las observaciones que se realizan en el texto. Dada la importancia del tema, se estima que se requeriría considerarlo más detenidamente que lo que se podría hacer en este trabajo.

### **Mecanismo de capacitación en desarrollo empresarial**

Como ya fue dicho, no se trató de una actividad totalmente planificada para tales efectos. Sin embargo, esta experiencia con el MHS arrojó resultados positivos. En función de ello, es posible sacar algunas observaciones que puedan ser tomadas como material de reflexión en la elaboración de futuros proyectos de características similares.

Las conclusiones más importantes se obtuvieron como resultado de la capacitación en temas de desarrollo empresarial, orientado a la creación

de empresas (en este caso colectivas) más que a la capacitación específica para la gestión empresarial. Esto es particularmente interesante para el país, dado que existe un buen número de ONG que se han especializado en la capacitación para la creación de micro- y pequeñas empresas individuales y urbanas; pero ninguna ha desarrollado experiencias en el medio rural ni con organizaciones de productores. Es importante destacar que tampoco han existido acciones de capacitación en gestión empresarial, para organizaciones de productores ya existentes, en los programas organizados para apoyarlas. Lo normal en las actividades de capacitación en cooperativas ha sido referirse a temas de participación y organización grupal y, a veces, a algún tema tecnológico, productivo o comercial.

Como resultado de la experiencia con el MHS se detallan a continuación algunas observaciones que se consideran de interés para la operacionalización de futuras propuestas de capacitación.

— El hecho de trabajar con un proyecto tiene varias ventajas, a saber:

- Permite hacer junto con los productores un recorrido ordenado por una serie de temas que van desde la propia identificación y análisis de la zona en que ellos viven y trabajan, hasta evaluar aspectos tecnológicos, de mercado, de crédito e interpretar el análisis financiero de una inversión;
- los productores, a cada paso, se ven enfrentados con la necesidad de analizar situaciones, clarificar ideas y, lo que es más importante, tomar decisiones;
- por las características del tipo de organización empresarial, para la toma de decisiones, deben realizar todo un proceso de discusión y evaluación entre ellos mismos, que es sumamente formativo y que también profundiza la identificación de cada uno con el proyecto;
- en la medida en que los técnicos asumen su papel de asesores, los productores son los que participan en las negociaciones por precios de los insumos, crédito bancario, beneficios del Estado, concesiones especiales;
- cada una de las etapas requiere la búsqueda de información. Dado el tiempo que insume, esto normalmente lo hacen los técnicos; pero, en la medida de lo posible, los productores participan también. De esta

forma, les es posible conocer una gran cantidad de fuentes de información que muchas veces ni sospechan que existe. En la actualidad, ellos mismos saben muy bien a quiénes recurrir para la obtención de insumos, información, crédito y demás.

- La utilización de cursos, jornadas técnicas, seminarios y viajes tuvo efectos diversos en los productores.
  - Las actividades que los propios productores sienten menos son los seminarios. Esto no significa que dentro del contexto de la capacitación no sean importantes, sino que los productores son reacios a participar y, normalmente cuando lo hacen, son muy críticos sobre los mismos.
  - Sin embargo, los resultados de los seminarios no han sido malos. Lo que sucede es que son poco visibles para los productores, donde muchas veces no son ellos el objetivo del seminario. El principal logro de estas actividades fue, a lo largo de los últimos años, la sensibilización en los niveles de gobierno, productores y ONG de la importancia de la granja y de ciertas características particulares dentro de ella. Por ejemplo, el tema de gestión empresarial en la granja nunca había sido abordado en forma específica hasta el Seminario realizado por el MGAP, el IICA y la Fundación Banco de Boston, en julio pasado.
  - Los cursos y jornadas técnicas, en la medida en que se dirigen a temas tecnológicos y productivos, resultan de interés para los productores. Requieren ser preparados con detenimiento, teniendo en cuenta la oportunidad de los temas y el momento del año en que se realizan.
- El apoyo con audiovisuales resulta de gran aceptación
  - Sin duda, las actividades de mayor demanda y resultado fueron las visitas a productores y experiencias similares dentro y fuera del país. Además del contenido didáctico de las mismas, cumplen una importante función de integración grupal, dado que normalmente los productores van con sus esposas. Los días de convivencia les dan la posibilidad de que se conozcan, dialoguen, comenten y comparen lo que ven con sus propias realidades. Es el tipo de actividad que ha convocado mayor número de productores dentro del Movimiento.
- La utilización de consultores nacionales e internacionales en aspectos específicos.

- Los consultores obtienen un buen resultado en la medida en que están el tiempo suficiente para generar confianza en los productores, asesorándolos en temas prácticos. Las visitas rápidas o charlas técnicas son, en general, mejor aprovechadas por los técnicos que por los productores.
- Como conclusión general, se puede decir que la capacitación de los productores tiene un mayor impacto cuando se recurre a mecanismos demostrativos y con resultados económicos claramente visibles. Al respecto, resultan sumamente ilustrativas las tres transcripciones que se hacen de conversaciones con el Gerente y uno de los técnicos agrónomos.

*"Las señales que lee el productor son de tipo económico y éstas son las que producen los cambios. Si los años transcurridos, desde que se constituyó el MHS, hubieran sido malos en cuanto a los resultados económicos de los productores, probablemente se hubiera estrechado más la unión al Movimiento, pero no habrían existido cambios cualitativos ni mejora en la calidad de vida de los productores".*

*"El productor ve, no lee, no escribe y escucha poco. A los productores les cuesta leer incluso las etiquetas de los remedios. A veces esperan un día hasta que viene el técnico para que se los explique. No es un problema de analfabetismo sino que es una actividad que no les gusta. Quienes leen un poco más son las mujeres o los hijos que, en general, son los que llevan algún registro de lo que se hace en la chacra".*

*"Para que un mensaje sea recibido por el productor, tiene mucha más autoridad que provenga de otro chacarero, así sea de Argentina, Brasil, Chile o Canelones que del mejor técnico internacional. La confianza del productor pasa por saber si quien está opinando sobre el tema vive o no vive de producir. La excepción es cuando ya tienen confianza con los técnicos y en ese caso los consideran interlocutores válidos".*

### **Aspectos político-institucionales, técnico, administrativo, su articulación con otras acciones y disponibilidad de recursos**

Toda el área de capacitación en gestión empresarial es muy reciente en el país. En lo que se ha generado más experiencia es en el tema de creación de empresas. Mediante financiamiento externo (BID, GTZ y

PNUD), hay ONG que han desarrollado programas en tal sentido y además, en forma paralela, servicios de apoyo a la gestión empresarial. Hay también otras ONG que han realizado cursos y seminarios sobre el tema pero, hasta el momento, todo se ha dirigido a experiencias de tipo urbano y rara vez para empresas cooperativas.

En este sentido, la participación del MGAP a través del Convenio UAPAG-IICA ha cumplido hasta el momento un rol determinante, no sólo en la creación del MHS y su SRL sino en todo el subsector.

En ello se conjugaron la voluntad política del MGAP y la flexibilidad del Convenio. La voluntad política marcó la prioridad al tema horticultores de Salto y la flexibilidad del Convenio permitió contar con los recursos técnicos y administrativos para satisfacer dicha prioridad.

El MGAP por sí sólo hubiera sido incapaz de juntar y coordinar el equipo que elaboró el proyecto y llegar a terminarlo en sólo tres meses. También le habría sido muy dificultoso el traer consultores extranjeros en temas específicos, en que no hay especialización en el país, o financiar la ida de productores a otros países de la región para apreciar experiencias similares.

Otro aporte importante del Convenio ha sido lanzar públicamente la preocupación por el tema de la gestión empresarial en la pequeña y mediana empresa granjera, orientada a la exportación. La receptividad fue tan buena que ya, en este momento, el PNUD -a través de su programa EMPRETEC- ha realizado el "Primer Curso Nacional para el Desarrollo de Creadores de Empresas Granjeras" y la Asociación Cristiana de Empresarios (ACDE) llevó adelante un taller de autodiagnóstico en el MHS, a efectos de iniciar actividades de capacitación en el área de gestión. Estas dos actividades fueron propiciadas directamente por el MGAP y el IICA.

Actualmente también se está haciendo una articulación institucional con otra ONG (FUNDASOL) que trabaja en la creación y gestión empresarial con fondos del BID y GTZ, pero las micro- y pequeñas empresas. La adaptación de los programas que esta ONG utiliza, permitirá dentro del sector granjero capacitar un espectro mayor de pequeños productores, en la temática de gestión empresarial.

Si bien hasta el momento fue posible conseguir recursos financieros, en general, en las acciones dirigidas hacia el MHS, éstos provinieron del

propio MGAP. La implementación de algún mecanismo de capacitación sistemático para el Movimiento requerirá la participación de otro tipo de fuente financiera. Por el momento, la fuente más probable parece ser el BID, a través del Proyecto Nacional de Apoyo a la Pequeña y Microempresa, que funciona en el nivel de la Corporación Nacional para el Desarrollo; o también el BID mediante el financiamiento de un "pequeño proyecto" con un componente importante dedicado a capacitación. La otra posibilidad visible es el Centro de Capacitación Empresarial que el MHS junto con otras organizaciones del litoral negocian ante la CEE.

## **Recomendaciones**

### **Generales**

Si en Uruguay se toman las experiencias de organizaciones de productores en el subsector granjero, e incluso considerando a todo el sector agropecuario, hay muy pocos casos en que dichas organizaciones lograron consolidarse económicamente y mantener una participación significativa de sus socios en las decisiones de las mismas. En gran medida, esto estuvo condicionado por la poca o nula importancia que se dio al tratamiento de la gestión empresarial, tanto en el momento de la creación de las organizaciones como en posteriores instancias de capacitación.

Es fundamental tener presente que las cooperativas u otras asociaciones de productores con fines empresariales deberán competir con otras empresas en el mercado; y que el hecho de que agrupen pequeños productores no les otorga mayores beneficios por parte del Estado ni les garantiza su supervivencia.

Los pequeños productores razonan con una lógica capitalista y esa misma lógica es la que los lleva a agruparse en organizaciones como la estudiada. En la medida en que los capacitadores no sean capaces de ayudarlos a conseguir resultados en el terreno económico, todas las demás ventajas de tipo social y cultural que trae consigo la organización de productores están condenadas a no manifestarse.

El darle mayor importancia, en los proyectos de formación y capacitación de productores, al manejo de conceptos de carácter

empresarial será un aporte importante para la participación y la consolidación de sus organizaciones y para el incremento de su eficiencia económica y su competitividad. Una consecuencia de ello es que posibilitará mejoras en la calidad de vida del productor y su familia.

Poder utilizar un proyecto con el doble propósito de desarrollo económico y herramienta de capacitación, presenta muchas ventajas. Debe tenerse en cuenta, sin embargo, que hay algunos factores importantes por considerar, antes de hacerlo.

Se requiere que los productores estén realmente motivados e interesados en llevarlo adelante, de forma que estén dispuestos a dedicar tiempo en las tareas de elaboración, búsqueda de información, discusiones grupales, otros. Es necesaria la convicción de que participar en este proceso, les permitirá acceder a beneficios que individualmente no podrían alcanzar.

Esto puede requerir una buena dosis de creatividad por parte de los técnicos (capacitadores) en el momento de identificar la idea de proyecto que satisfaga las necesidades del productor y que normalmente este no es capaz de expresar. Sin que ocurra este proceso, y sin que el productor asuma el proyecto como propio, no será posible llegar a la ejecución del proyecto y, a la vez, realizar una tarea de capacitación paralela.

Obtenida la motivación e interés de los productores en el proyecto, los técnicos deben estar preparados para asumir un papel de facilitadores del proceso de capacitación. La actividad debe convertirse en un ejercicio de aprendizaje, donde sean los propios productores los que generen el conocimiento.

En lugar de asumir el papel de docentes tradicionales, es más efectivo que los técnicos guíen el proceso de elaboración/capacitación, observando los principios metodológicos esenciales de organización, participación, operatividad, crítica, globalidad, sistematización y recuperación.

El desarrollar la capacitación en forma participativa, en grupos, asegura que los tiempos del aprendizaje se acorten y la calidad de los conocimientos sea muy superior, como consecuencia del intercambio de experiencias e información entre los propios productores.

Este proceso se ve además enriquecido en la medida en que los productores tienen la oportunidad de ver y conversar con pares que han

logrado un mayor nivel de desarrollo económico-productivo. La utilización de este tipo de actividades demostrativas y el uso de audiovisuales han sido los factores que generaron mayor interés entre los productores.

También los viajes y visitas y, en general, todos los instrumentos de cooperación horizontal son recomendables, no sólo porque permiten ver y discutir experiencias de terceros, sino también porque cumplen funciones de integración social entre los productores, sus familias y los técnicos asesores que los pueden acompañar.

### **Movimiento de Horticultores de Salto**

Tomando como base las necesidades formuladas anteriormente, la capacitación aparece como un requisito prioritario para el MHS en distintas áreas de conocimiento y en diferentes instancias, según participación y funciones en el Movimiento. Los instrumentos que se recomiendan deben adaptarse a las áreas y niveles como resultado de un balance sobre su grado de aceptación y eficiencia. Los dos grandes niveles donde se planteaba desarrollar la capacitación eran: el predio y la organización de productores (el MHS y su SRL).

La acción en el predio involucra la capacitación de todos los productores del MHS en el área de su mayor interés: la tecnología productiva. Esto se refiere a conocimiento sobre invernáculos, riego, variedades, sanidad, poscosecha en el predio, fertilizantes, otros.

Los instrumentos en esta actividad serían principalmente los utilizados hasta el momento, pero reforzándolos, y programando y sistematizando la actividad formativa.

Cuando este trabajo sea publicado, los productores del MHS ya habrán realizado un taller de autodiagnóstico, de donde surgirá con mayor claridad cuáles son las áreas débiles que habría que reforzar con capacitación. Por tanto, las observaciones y recomendaciones que se hacen son producto de impresiones personales y de opiniones individuales de productores y técnicos del MHS.

- Propiciar una mayor difusión de aquellas experiencias locales y regionales que pudieran ser de interés de los productores, mediante visitas al lugar y charlas con el empleo de audiovisuales, incluyendo la participación de los técnicos agrónomos.

- Seguir promoviendo la posibilidad de acceder a la asistencia técnica, mediante el servicio administrado por el MHS.

Además del tema tecnológico-productivo hay necesidades de adiestramiento en el uso de conceptos sobre presupuestación parcial, análisis de costo-beneficio, identificación de costos y beneficios incrementales y algunos otros conceptos generales para la administración del predio. En este sentido, sería conveniente realizar al menos dos acciones:

- Comenzar a inducir la necesidad del manejo de los conceptos mencionados, siendo los agentes naturales para realizar esa tarea los propios agrónomos. Dado que éstos se han especializado en temas productivos, sería conveniente que ellos mismos tuvieran jornadas de capacitación participativa o de información con técnicos más especializados en gestión empresarial y economía predial.
- Realizar una nueva experiencia de capacitación demostrativa, como la desarrollada por los productores en el área tecnológico-productiva, destinada a mejorar la gestión empresarial. Para ello se podría comenzar con un asesor, financiado de la misma forma que los agrónomos y trabajando para aquellos productores que tengan la convicción de que una mejor gestión puede mejorar sus beneficios. Esta sería una forma relativamente económica de comenzar a generar resultados "visibles" y estimular la potencial demanda de otros productores. El técnico también estaría librado al mercado, como los agrónomos, y de su capacidad de obtener beneficios para los productores dependería su propio financiamiento.

Todo aquello que sea posible avanzar en el predio, en la comprensión de la necesidad y los beneficios que puede traer consigo la utilización de conceptos básicos de gestión, será un avance directo en la comprensión del funcionamiento global del complejo agroindustrial y de las decisiones empresariales que en él se tomen.

También se recomienda especialmente promover las actividades de capacitación, a partir de los agrupamientos zonales, en la medida en que exista homogeneidad de intereses en cuanto a los temas por tratar.

En el plano de la organización del MHS y de la SRL también se planteaban en el Capítulo 4 dos instancias mínimas, en las cuales debían planificarse actividades de capacitación: una en el nivel de los cuadros de

la dirigencia y de los delegados zonales y otra dirigida al Gerente y los funcionarios permanentes de la planta.

Sin desmedro de todos aquellos productores del Movimiento que quisieran participar, para los directivos y los delegados zonales (potenciales relevos) debería encararse un proceso programado de capacitación en aspectos de gerencia agroindustrial. Esto apuntaría directamente al desarrollo de la capacidad de contruir una visión global de la conducción del complejo agroindustrial y, en función de ello, poder administrarlo, delegar funciones, controlar actividades y tomar decisiones.

Los instrumentos para llevar a cabo esta capacitación podrían abarcar un aspecto más variado y sofisticado que la capacitación en el nivel predial.

Una alternativa sería la organización de pequeños cursos de fines de semana o nocturnos donde, aplicando las técnicas utilizadas para pequeños y medianos empresarios, adaptadas a la realidad granjera, se hiciera una primera aproximación general a los principales conceptos e instrumentos de la gestión empresarial.

La realización de otros cursos posteriores, profundizando en algunas áreas, debería ser resultado del trabajo de evaluación conjunta entre los capacitadores y productores participantes del curso. Uno de los módulos del curso podría ser incluso la planificación conjunta de futuras instancias de capacitación. En el curso planteado, no se considera prioritaria la participación de los técnicos asesores del MHS en general, salvo que lo entienda totalmente necesario la Directiva, en función del grado de involucramiento de algunos de ellos en el funcionamiento del Movimiento o la SRL.

También para los directivos y delegados zonales se recomiendan mecanismos de cooperación horizontal que posibiliten el conocimiento de agroindustrias similares en la región, así como la visita de gerentes o directivos de esos emprendimientos, a efectos de estimular el intercambio de experiencias y la capacitación por pares.

En la medida de lo posible, el realizar los cursos y demás actividades de capacitación en Salto o sus alrededores permitirá contar con mayor asistencia y mayor identificación con las temáticas que se traten.

La segunda instancia de capacitación sería la dirigida al Gerente de la SRL y a los funcionarios permanentes para la administración de la planta.

El Gerente debería participar por lo menos en un curso específico de gerencia agroindustrial, que tendría el inconveniente de que para ello debería ausentarse de la SRL y de Salto por algunas semanas. Además sería complicado en lo personal para el Gerente, dado que también es productor del Movimiento. Dada la importancia de la responsabilidad que éste deberá asumir al frente de la agroindustria, se considera que, buscando una fecha adecuada, debería participar en dicho curso.

Complementariamente, para él y para los funcionarios responsables de planta, sería un gran aporte formativo el poder trabajar asesorados por consultores especialistas en poscosecha y administración de la planta de empaque, que permanecieran en Salto algunas semanas durante la época de zafra. La presencia de estos asesores podría ser aprovechada además en otros cursos, sobre temas conexos de interés para el resto de los productores y técnicos.

Los funcionarios permanentes de la planta, según su área de responsabilidad, también debieran visitar otras agroindustrias y hacer algún curso de capacitación específico en los temas que manejen.

Otras actividades de capacitación y participación que la Subcomisión de Formación debiera tener en cuenta, se refieren en especial a incluir más a las mujeres y los jóvenes en la vida del MHS, mezclándolos especialmente en los cursillos que tengan que ver con gestión empresarial, en el nivel general de productores y en los viajes y visitas.

Asimismo, sería valioso que los técnicos asesores, especialmente los agrónomos, además de participar en las actividades mencionadas anteriormente, organizaran sistemáticamente y con mayor asiduidad cursos de capacitación y de puesta al día para ellos mismos.

En todas las iniciativas de capacitación que se intenten desarrollar, será realmente importante analizar la posibilidad de obtener el apoyo de distintas ONG o del propio Estado, no sólo financieramente, sino también institucionalmente. Al mismo tiempo, deberá evaluarse bien si esas entidades tienen alguna oferta de capacitación, cuál es su contenido y si puede adaptarse a las necesidades del MHS. Toda posibilidad de articulación y coordinación con cursos o facilidades de capacitación provistas por ONG o el Estado, no sólo permitirá hacer uso de experiencias ya probadas, sino que también, significará un ahorro de recursos económicos.

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES  
DEL SEMINARIO**



## **PRESENTACION**

**Estas conclusiones son resultado del trabajo de todos los participantes del Seminario-Taller Internacional sobre capacitación participativa para la gestión empresarial de organizaciones de pequeños productores rurales.**

**Durante el transcurso del Seminario, se presentaron las seis experiencias de capacitación participativa que se incluyen en este volumen, sistematizadas por consultores contratados por el IICA. Después de su presentación, cada experiencia fue cuidadosamente analizada por grupos de trabajo y los informes de los grupos se discutieron en plenario.**

**Los grupos tenían la consigna de analizar determinados aspectos en cada experiencia, con el objeto de centrar las discusiones en el proceso de capacitación participativa que era el tema del Seminario-Taller y no detenerse en aspectos técnicos de la gestión de las empresas. En los trabajos grupales y los debates en plenario, la guía de análisis se modificó y quedó formada por los seis puntos que se incluyen en este capítulo.**

**Para producir las conclusiones se formaron comisiones de trabajo por temas<sup>1</sup>, integradas por uno o dos representantes de cada grupo, para que fuera posible rescatar la riqueza de los debates y las opiniones de todos los participantes. Finalmente, los documentos producidos por las comisiones fueron presentados, discutidos y aprobados en plenario.**

---

**1 Al final de este capítulo se incluye la nómina de participantes por Comisión de Trabajo.**

Se optó por este proceso de construcción de las conclusiones como producto del Seminario-Taller porque se consideró coherente con la concepción de capacitación que el IICA proponía y a la cual los participantes adhirieron. Es evidente que, al mismo tiempo, eso significa que las conclusiones reflejan la enorme dificultad de construir códigos comunes y formas de decir que fueran claras para todos, en el corto período del encuentro. Además, es muy difícil que el capacitador pueda desprenderse fácilmente del modelo de educador que fue internalizando a lo largo de su formación. A pesar de tener una vigilancia crítica para lograr coherencia en nuestras propuestas, es muy fácil que el lenguaje nos traicione algunas veces.

Afortunadamente, el lector encontró aquí estas conclusiones elaboradas durante el Seminario-Taller, junto con los textos que fueron objeto del análisis y los debates, y podrá introducirse con facilidad en el diálogo y seguir aportando a la construcción de una metodología que haga de la capacitación un instrumento eficaz para fortalecer las organizaciones y las empresas asociativas campesinas.

## **Rol de la capacitación**

En primer lugar, se plantea como premisa metodológica la imposibilidad de definir el rol de la capacitación, sin hacer referencia a un proyecto de Hombre y a un proyecto de Sociedad. Al mismo tiempo, esos proyectos de Hombre y Sociedad tienen que ubicarse en su especificidad histórica, porque no son conceptos abstractos.

Al operacionalizar esta concepción del Hombre y la Sociedad, se delimita al sujeto de la capacitación, identificándolo con el grupo de pequeños productores y desechando otras clasificaciones posibles y arbitrarias. En general, los sujetos de la capacitación se definen a partir de los presupuestos de los programas de desarrollo rural, sin considerar el proyecto de Hombre y Sociedad que el grupo protagonista pueda tener.

Desde la perspectiva que aquí se propone, es tarea de la capacitación identificar al grupo de sujetos que intervendrá en el programa, en relación con los aspectos demográficos, económicos,

político-organizativos, culturales y religiosos que cristalizan en valores, definiendo la identidad del grupo y su estructura social. Esta identidad, en sus distintas dimensiones, se sintetiza y se manifiesta en una cosmovisión del mundo integradora y globalizante.

Una vez identificado el sujeto de la capacitación e identificadas sus estructuras sociales de interrelación con otros actores sociales —individuales, como vecinos, intermediarios, pobladores urbanos, latifundistas o funcionarios públicos; e institucionales, como organismos públicos o privados, iglesia, organizaciones culturales y gremiales o asociaciones— se plantea el rol de la capacitación como evidenciadora de la identidad colectiva de los protagonistas, a partir de su diferenciación con respecto de los otros grupos con que interactúa.

En este proceso de explicitación del proyecto social del grupo-sujeto, la identidad colectiva se afirma y se consolida en relación con el proyecto social de la sociedad hegemónica, articulado en torno al modelo neoliberal. En este proceso, el proyecto social del grupo de beneficiarios puede identificarse o entrar en conflicto con el proyecto hegemónico, o simplemente complementarlo. El rol de la capacitación es inducir un cuestionamiento existencial en el grupo sobre el carácter de estas relaciones.

En este contexto, el rol de la capacitación es ayudar al grupo a plantearse las alianzas necesarias para incrementar su capacidad de negociación frente a los agentes del modelo macroeconómico, impulsando o promoviendo procesos autogestionarios de organización.

La capacitación tiene también, en ese proceso, la función de facilitar y apoyar la ampliación de la cosmovisión del grupo, llevándolo a tomar conciencia de su inserción en una estructura social mayor y estimulando el surgimiento de modelos organizativos para el fortalecimiento, revalorización y dignificación de su identidad.

Para fortalecer la capacidad de negociación del grupo, la capacitación facilitará y estimulará procesos organizativos autogestionarios que tiendan a romper instancias de dependencia en todas las relaciones del accionar colectivo. Esos procesos deben estar basados en la rentabilidad económica, la eficiencia administrativa y tecnológica y la movilización político-cultural. En la medida en que

integren esas tres dimensiones, los procesos organizativos potenciarán la capacidad de las organizaciones para generar programas de acción que afiancen su identidad económica, política y cultural.

En términos más concretos, la capacitación deberá permitir investigar, identificar y recoger en forma participativa las manifestaciones más características del grupo-sujeto, que expresan sus valores intelectuales, éticos, estéticos, otros y definen su identidad. Este proceso de rescate debe tener como meta ordenar, sistematizar y traducir aquellas manifestaciones en términos de contenidos y formas de trabajo del proceso de capacitación, construyendo al mismo tiempo técnicas e instancias de evaluación y autoevaluación. Esta tarea de recuperación y diálogo debe realizarse en todos los niveles de la organización: el familiar (unidades de producción), el comunal (grupo de productores, el zonal (coordinación de diferentes grupos étnicos, comunitarios o micro-regionales), el regional y el nacional, con referencia a los diferentes grupos de productores en dichos niveles.

En cuanto que el rol de capacitación contribuya al fortalecimiento de la capacidad de negociación del grupo, facilitando e impulsando procesos organizativos autogestionarios que reconquisten espacios para la concreción de sus intereses sectoriales, el individuo se potencia y se reafirma en la medida en que el sujeto colectivo atraviesa por el mismo proceso de reafirmación y potenciación. Dentro de esta perspectiva, se redefine como educador al sujeto colectivo; y a los agentes de capacitación como facilitadores del proceso de capacitación, subordinados al proyecto de sociedad de las organizaciones de los sectores protagónicos.

Esta reafirmación del individuo, en la tarea de potenciar la organización, plantea un proceso dialéctico entre el sujeto individual y el sujeto colectivo, proceso que le permite asumir la diversidad del grupo y rescatar la riqueza de las particularidades individuales.

Dentro de este proceso, para cada actividad de capacitación, deben diseñarse participativamente contenidos, programas y formas de trabajo coherentes con los principios pedagógicos utilizados como criterios para la sistematización de las experiencias presentadas en este Seminario. De este modo, será posible poner a disposición de los actores informaciones que les sirvan para potenciar su capacidad de generar procesos

organizativos autogestionarios, con propuestas alternativas en lo económico-productivo, en lo político-organizativo y en lo sociocultural.

## Contenidos de la capacitación participativa

El proceso de capacitación es continuo y permanente y se desarrolla a lo largo de la vida de la organización. En consecuencia, los contenidos deberán adecuarse al estadio de desarrollo en que la organización se encuentra —formación, consolidación y madurez— y se modificarán acompañando sus transformaciones.

Los objetivos de la organización deben ser el marco general en el que se determinan los contenidos de la capacitación, operacionalizados a partir de objetivos más específicos.

Para iniciar el proceso de capacitación es preciso, en primer lugar, identificar el objetivo general de la organización a través de un diagnóstico participativo, actividad que permite explicitar las necesidades sentidas por los productores. En función de estas necesidades se definen los contenidos que deberían abordarse en el proceso de capacitación.

En este sentido, el diagnóstico participativo adquiere un rol fundamental para la definición de contenidos y debería implementarse en distintos momentos, tanto al iniciarse el proceso de capacitación como durante su desarrollo.

La estructuración de los temas de capacitación para la gestión empresarial forma parte de un Plan de Capacitación y se especifica en un Curriculum Global, a partir de la definición de las áreas o núcleos programáticos que serán abordados en los distintos eventos de capacitación (cursos, asesorías puntuales, promoción, visitas a experiencias similares y otras actividades).

Se consideran como sujetos de la capacitación de una empresa asociativa a todos los integrantes de la organización. Sin embargo, para la ejecución del proceso de capacitación es pertinente diferenciar la forma de abordaje de los contenidos y el grado de intensidad con el que serán tratados, de acuerdo con los distintos roles que asumen los integrantes de una organización en el funcionamiento de la empresa

asociativa (nivel directivo, nivel ejecutivo, nivel de fiscalización y socios de base).

## **Factores que influyen en la determinación de contenidos**

La determinación de contenidos para la capacitación en gestión empresarial de las empresas de pequeños productores rurales debe hacerse en función de factores internos y externos a la organización.

Se consideran **factores internos** aquellas variables que son controlables a través de la gestión de la organización; y **factores externos**, aquéllas que no lo son.

### **Factores externos**

Constituyen el marco en el que una empresa se desarrolla e inciden y condicionan de manera directa su accionar. Por ello estas variables exógenas deben incorporarse en el curriculum de un programa o plan de capacitación dirigido a los integrantes de la organización, determinando el grado de intensidad y profundidad con el que serán encaradas, en función de las necesidades identificadas en el diagnóstico.

En general, los factores externos más importantes son el macro contexto y las relaciones interinstitucionales.

El **macro contexto** comprende los diferentes ámbitos en los que una organización se desarrolla: el económico (políticas económicas, relaciones de mercado, tecnología, entre otros), el político gremial (marco legal, papel del Estado, formas de organización, entre otros), y el cultural (ciencia y saber popular, tradiciones, entre otros), tanto en el plano local como regional, nacional e internacional.

Las **relaciones interinstitucionales** comprenden todas las formas de interacción de la empresa con el conjunto de instituciones estatales, no gubernamentales y privadas y con las otras organizaciones de productores, que de manera directa o indirecta influyen en su desarrollo.

## **Factores internos**

Son todos aquellos aspectos referidos a la estructura y funcionamiento de la empresa asociativa que pueden ser manejados y controlados por los miembros de la organización.

En cuanto al contenido de la capacitación, se distinguen dos niveles: uno referido a la gestión de la empresa asociativa; y el otro, a la gestión de la unidad productiva familiar.

De esta manera los elementos de la capacitación se ajustan a las características de la empresa y de sus asociados, así como a sus necesidades concretas, desde un enfoque participativo, teniendo en cuenta las dimensiones económicas, culturales y organizativo-gremiales.

En cuanto a la capacitación para la gestión de la empresa asociativa, el curriculum global deberá incluir diferentes contenidos en las áreas de gestión empresarial y organización gremial.

En el área de gestión empresarial deben considerarse cuatro contenidos que abarcan los diferentes temas, identificados tradicionalmente como necesarios en este campo: financiamiento, producción, mercadeo y administración de personal. Sería conveniente, sin embargo, iniciar la construcción de una teoría crítica de la gestión asociativa, que explicita claramente sus fundamentos.

Además parece necesario agregar a este esquema, como contenido curricular específico, el ciclo de un proyecto en sus diferentes etapas (identificación, formulación, seguimiento y evaluación), en razón de que éste es un elemento fundamental para la planificación y el "gerenciamiento" de la empresa.

En el área de capacitación para el desarrollo organizacional y la participación, se incorporan diferentes contenidos curriculares que se relacionan directamente con la toma de conciencia del asociado.

Otro contenido que debe integrarse en el curriculum global es la organización de un sistema de información que viabilice la democratización de los procesos de toma de decisiones, asignación de responsabilidades y distribución de utilidades.

En un proceso de capacitación para la gestión empresarial, debe considerarse la búsqueda de alternativas económicas para el desarrollo sostenido de la organización como otro contenido curricular. Se ha visto la necesidad de realizar eventos educativos en los que se analicen alternativas de acción y se discuta sobre la posibilidad de diversificar las actividades agropecuarias y no agropecuarias.

En lo que se refiere a la capacitación para la gestión de la unidad productiva familiar, el curriculum global debe enfocar esa unidad como una microempresa, dado que su consolidación, crecimiento y desarrollo permitirán un desarrollo sostenido de la empresa asociativa y viceversa, porque sus objetivos se articulan e interactúan.

De esta manera, se está capacitando a los integrantes de la unidad productiva familiar para que, desde la gestión de su propia práctica productiva (planificación, análisis de costos, control contable, otros), adquieran conocimientos que, además de contribuir a aumentar la eficiencia de su unidad, les permitan comprender el funcionamiento —en un mayor nivel de complejidad— de la empresa asociativa, contribuyendo así al incremento de sus niveles de participación en la toma de decisiones.

## **Modalidades de la capacitación**

### **Conceptos**

Se afirma, en primer lugar, que existe un ámbito de investigación que se hace necesario profundizar y que es el de la educación entre adultos (no de adultos ni para adultos). Es preciso saber más sobre cómo funciona este tipo de educación, este momento de encuentro entre sujetos que, cada uno con su carga de experiencias, valores y conocimientos, se proponen enseñar y aprender.

Se entiende por capacitación un proceso que envuelve, necesariamente, la construcción de conocimientos. Esto significa que es preciso cuestionar el esquema reflexión/práctica/reflexión —en el que los momentos de supuesta reflexión no son tales sino que se reducen más bien a transmisión y refuerzo— y asumir la dinámica acción/reflexión/acción. La capacitación es un proceso continuo que, partiendo de las necesidades del pequeño productor, se fundamenta en el respeto de su identidad individual y colectiva y en la comprensión del

importante papel que desempeña en el sistema social. La capacitación para la gestión empresarial de organizaciones de pequeños productores rurales es apenas un momento en este amplio proceso.

Se considera que es urgente formar capacitadores que conozcan y analicen críticamente los distintos principios orientadores que conforman una metodología y, en consecuencia, utilicen las técnicas y los instrumentos de manera adecuada. Un capacitador cuya formación es deficiente se limita a aplicar técnicas como recetas.

En cuanto a la información, se piensa que es sólo un elemento, aunque indispensable, en la capacitación. Es la apropiación crítica de la información lo que da lugar a las acciones de capacitación. También el adiestramiento, que permite mejorar el desempeño de una tarea determinada, debe incorporarse a la capacitación como un elemento complementario. El solo hecho de enseñar a llenar un formulario no implica una acción de capacitación, si no va acompañado de la comprensión de cómo funciona y para qué sirve ese formulario.

## **Sujetos**

Las técnicas y los instrumentos que se utilicen en la capacitación deben pensarse teniendo en cuenta los sujetos, en cuanto a su comportamiento individual y grupal, sus capacidades y su cultura. Es importante que las acciones de capacitación respeten la organización de la vida cotidiana de los sujetos.

Cuando se habla de "motivación", en el contexto de una metodología de capacitación participativa, debe entenderse que se trata de un proceso a través del cual los mismos campesinos, partiendo de las necesidades sentidas, descubren sus necesidades verdaderas.

## **Flexibilidad**

En la búsqueda de los instrumentos metodológicos más adecuados para la capacitación, se debe considerar la realidad de los sujetos. Para esto es necesario que los capacitadores tengan una buena preparación y sepan recurrir a asesorías externas que les permitan aumentar el volumen y la calidad de las informaciones que ponen a disposición de los productores.

Para dar un mayor dinamismo a los procesos de capacitación, es conveniente que en algunos momentos acompañe al capacitador un agente externo que tenga conocimiento del proyecto. Este agente le ayudará a cuestionar su papel en el grupo y las técnicas y los instrumentos utilizados. En este sentido, el intercambio de capacitadores es un buen recurso para mejorar las formas de trabajo, porque aporta nuevas visiones tanto sobre la problemática que se está tratando como sobre la metodología.

Se recomienda realizar periódicamente evaluaciones de proceso entre los capacitadores, ya que esto les permitirá mejorar el desempeño de su rol.

### **Conflictos**

El conflicto puede utilizarse como técnica metodológica para lograr que los sujetos pasen de una actitud pasiva a otra más activa. El riesgo de trabajar con técnicas de conflicto radica básicamente en la capacidad de manejo de la situación que tenga el capacitador, porque —si le falta experiencia o formación y se deja llevar por la situación— podría perjudicar al grupo y hasta contribuir a su desarticulación.

Para que la técnica del conflicto tenga efectos positivos en la capacitación, la situación debe ser trabajada con el grupo, procurando que sea el mismo grupo quien encuentre las soluciones

para sus problemas, utilizando los conocimientos ya aprendidos para construir otros.

### **Paternalismo**

En varias oportunidades se calificó a las experiencias capacitadoras de paternalistas. Pensamos que es necesario definir con mayor precisión lo que es paternalismo, para que no se utilice ni se perciba como una manera de descalificar formas de trabajo, sin hacer un esfuerzo para entenderlas.

Se propone que se considere como paternalismo a la sobreprotección, al ocupar el lugar del otro y hacer por él, al considerar a los campesinos como menores de edad que no pueden caminar solos. Es común que se asuman estas actitudes cuando el capacitador abusa de

su autoridad y utiliza técnicas e instrumentos que no permiten la intervención de los productores, quizás porque se siente respaldado por la institución que él representa y que ofrece beneficios que él es el encargado de repartir.

Sin embargo, se considera que es necesario en los momentos iniciales del proyecto una acción más intensa y una mayor presencia del capacitador.

La situación del sector campesino, y la de algunos grupos dentro del sector, requieren de un momento inicial de propuestas y de iniciativas del capacitador, de protección (como diferenciación positiva o promoción de la participación). Esto porque enfrentan otros agentes que pueden ahogar el grupo y frenar su proceso de desarrollo. Este acompañamiento inicial más intenso es una exigencia del propio proceso de capacitación.

No obstante, se entiende que la capacitación como cogestión debe ser temporal, un momento en el proceso. Es decir que, en el contexto de un proyecto que tiene como meta la autogestión, puede haber etapas en las que predominen las iniciativas del capacitador, según la realidad del grupo campesino y del contexto concreto.

## **Modalidades**

Merecen destacarse especialmente algunas formas de trabajo utilizadas en las experiencias que se presentaron en este Seminario-Taller, porque combinan técnicas e instrumentos de un modo coherente con la propuesta de capacitación participativa.

- La elaboración de un proyecto con el grupo-sujeto, porque es una forma de capacitación que permite que los productores:
  - Analicen globalmente el problema;
  - enfrenten la necesidad de decidir y, en consecuencia, de evaluar alternativas;
  - discutan en el grupo;

- **asuman un papel protagónico, utilizando a los técnicos como asesores;**
  - **busquen informaciones, familiarizándose con las fuentes y los procedimientos de consulta.**
- **Los diagnósticos realizados con la participación activa de los sujetos. Las técnicas empleadas para el diagnóstico deben hacer posible el diálogo y el intercambio entre los sujetos. La investigación permitirá caracterizar los problemas más relevantes para los productores, individualmente y en grupo, y definir las políticas, estrategias y programas de capacitación del proyecto.**
- **Los talleres que tienen características y dinámicas que permiten la construcción del conocimiento, el acceso a la información y el entrenamiento. Sin embargo, esta forma de capacitación presenta algunas limitaciones, como trabajar con grupos pequeños; y exige la presencia de capacitadores que conozcan muy bien los procesos grupales y sepan manejar el tiempo.**
- **Los viajes, siempre que cumplan por lo menos con los siguientes requisitos:**
- **Tener información sobre el grupo que se visitará;**
  - **haber construido una guía de observación, con la participación de todo el grupo;**
  - **haber informado sobre la guía al grupo que se visitará;**
  - **programar un intercambio integral de experiencias, en lo técnico, lo económico y lo cultural;**
  - **realizar, en lo posible, el viaje con el capacitador, especialmente en los primeros momentos de ejecución de un proyecto;**
  - **compartir la experiencia con todo el grupo después de la visita.**

- Los cursos, siempre que se utilicen técnicas participativas y se parta de lo que los sujetos saben.
- La asistencia técnica, cuando se discute con los sujetos la calidad del proceso y de los productos, para mejorarlos, tanto si se trata de una actividad agrícola como artesanal.

### **Técnicas diferenciadas**

La cuestión de cómo llegar a todos los socios de la empresa es fundamental en un auténtico proceso de autogestión. Hay tres argumentos metodológicos que se utilizan para justificar la capacitación concentrada en los dirigentes y funcionarios: que es muy costoso un proceso masivo, que lleva mucho tiempo y que no todos pueden saber de todo.

Los problemas de tiempo y costo son fáciles de resolver si se utilizan técnicas adecuadas, que respeten los principios metodológicos, y medios que permitan un alcance más amplio. Por ejemplo, programas de radio o televisión, casete-foro, boletines, entre otros

El asunto de los contenidos envuelve también un procedimiento metodológico: su selección y organización. No se trata de capacitar a todos los socios en la contabilidad o el movimiento bancario de la empresa, sino de que todos sean capaces de entender el significado que la empresa tiene para ellos, de leer un informe contable, de analizar el contexto en el que la empresa actúa, sus tendencias y las exigencias que esas tendencias plantean.

### **Instrumentos**

Los instrumentos de capacitación deben ser adecuados a las posibilidades reales que el sujeto tiene de apropiarse de ellos. Sin embargo, eso no significa dejar de utilizar instrumentos modernos, sino plantearse cuidadosamente su papel en el proceso capacitador.

Si el método de capacitación es la construcción de conocimientos, es importante facilitar la intervención de los campesinos en la producción de los instrumentos, siempre que sea posible. En tal sentido, conviene preguntarse si se están utilizando instrumentos o medios que ellos

puedan manejar (por ejemplo, si se está dispuesto a filmar un vídeo con ellos o si hay cámaras suficientes para que tomen fotografías).

Además, es preciso tener mucho cuidado con el lenguaje que se utiliza en los materiales, especialmente cuando son construidos por el capacitador. Se trata aquí de lenguaje en su sentido más amplio: imágenes, palabras, gestos, otros. Algunos ejemplos muestran que imitar el modo de hablar campesino, hacer dibujos que parezcan caricaturas o mostrar personas con las que el grupo no pueda identificarse, son situaciones que perjudican el proceso de capacitación.

## **Rol del estado, de las organizaciones no gubernamentales y de las organizaciones campesinas**

### **Introducción**

En los países participantes del Seminario, en América Latina de una manera general y el Este europeo, se observa una tendencia a la adopción de políticas neoliberales que se caracterizan, entre otros, por un gradual alejamiento del Estado de las actividades productivas, comerciales y sociales que tienen por objeto la promoción de los pequeños agricultores.

Esta situación puede interpretarse también como una reacción frente al fracaso de varias experiencias de intervención del Estado benefactor, con carácter asistencialista y paternalista, que resultaron en desperdicios, vicios, paralelismos, ineficiencia, generación de clientelismos y descompromiso público. Se agrega a estos hechos la crisis económica que se abate sobre el Tercer Mundo, combinada con la gran deuda externa de las naciones latinoamericanas y los ajustes económicos que vienen siendo impuestos por los acreedores internacionales.

En el contexto del surgimiento de regímenes autoritarios, en ciertos países disminuyen y en otros desaparecen las políticas de desarrollo rural y de capacitación orientadas a los sectores más deprimidos de la población, especialmente a los pequeños productores rurales.

En este escenario, las organizaciones de la sociedad civil han demostrado una gran capacidad para suplir parte del vacío dejado por el

Estado; y han adquirido legitimidad como resultado de las acciones emprendidas en pos del desarrollo de los sectores más carentes, que veían agudizadas sus precarias condiciones de vida.

Sin embargo, no es posible desconocer el importante papel que debe desempeñar el Estado en torno a la problemática del desarrollo del pequeño productor. Por esta razón se propone la adopción de una política de apoyo a la capacitación participativa para la gestión empresarial de organizaciones de pequeños productores, que contemple el nuevo papel del Estado, en articulación con la sociedad civil organizada y en la cual los pequeños productores rurales sean los verdaderos protagonistas.

A continuación se presentan los puntos que, a nuestro parecer, son más importantes en relación con el papel que deben desempeñar el Estado y la sociedad civil organizada.

### **Rol del Estado**

- Formular políticas de desarrollo rural, contemplando programas de capacitación para las organizaciones de pequeños productores, con vistas al perfeccionamiento de la gestión empresarial.
- Transferir, gradualmente, su participación directa en el proceso de capacitación de los pequeños productores a las organizaciones de la sociedad civil.
- Formular políticas y desarrollar instrumentos de promoción y apoyo a la capacitación.
- Apoyar los procesos de sistematización de las experiencias de capacitación desarrolladas por las diversas entidades gubernamentales y no gubernamentales.
- Supervisar y evaluar, cuando son objeto de su financiamiento, los programas de capacitación, involucrando a la sociedad civil organizada.
- Destinar recursos presupuestarios específicos, así como captar recursos externos para apoyar los programas de capacitación.

- Instituir mecanismos de articulación (cámaras, comisiones y comités) entre entidades gubernamentales y de la sociedad civil, para la formulación de las estrategias, la elaboración, el financiamiento y la evaluación de los programas de capacitación.
- Incluir disciplinas relacionadas con los aspectos sociales, económicos, culturales, productivos y políticos de la realidad campesina en el currículum de la formación de profesionales en ciencias agrarias y humanas.
- Introducir en los planes de trabajo de los institutos de investigación actividades que contemplen la realidad campesina.
- Promover el intercambio y la cooperación técnica entre países y organismos multilaterales, con miras a la transferencia de experiencias y conocimientos sobre capacitación de pequeños productores.

### **Rol de las organizaciones no gubernamentales**

- Promover la concientización y la movilización del conjunto de la sociedad en torno a la problemática del sector campesino.
- Proponer políticas y programas de desarrollo que incorporen la dimensión de la capacitación en la gestión empresarial de las organizaciones de pequeños productores.
- Crear mecanismos de articulación y coordinación entre las diversas ONG que aborden la temática de la capacitación en gestión empresarial.
- Procurar legitimarse como agentes capacitadores de los pequeños productores y de sus organizaciones.
- Desarrollar, igualmente, actividades de capacitación a capacitadores de organismos ONG y OG.
- Habilitarse para la captación y gestión de recursos nacionales e internacionales destinados a apoyar las actividades de capacitación.
- Sistematizar las experiencias de capacitación y difundir sus resultados entre ONG y OG interesados.

- Apoyar la creación y el fortalecimiento de ámbitos formales e informales de articulación e intercambio entre organizaciones de pequeños productores.
- Promover relaciones de articulación e intercambio entre las redes o federaciones campesinas y las redes o federaciones de ONG.
- Incorporar en sus programas de capacitación la transferencia de responsabilidades a las organizaciones de pequeños productores, de forma que sea posible lograr una efectiva autogestión de la capacitación.
- Asegurar que, en la implantación de los programas de capacitación, se involucre al conjunto de los productores de la organización y no sólo a los dirigentes y funcionarios.
- Considerar la heterogeneidad interna de las organizaciones de productores y adecuar los programas de capacitación a esa realidad.
- Mantener una visión multidisciplinaria del proceso de capacitación, mediante la formación de equipos técnicos propios o la realización de convenios de cooperación con otras ONG o con OG.

### **Rol de las organizaciones de base**

- Representar y expresar las aspiraciones y necesidades de las comunidades de pequeños productores a través de las actividades de capacitación.
- Formular propuestas de capacitación en función de las necesidades identificadas por las comunidades de productores.
- Establecer prioridades con miras a la acción del Estado y las ONG en los procesos de capacitación.
- Implementar, con el apoyo del Estado y de las ONG, programas de promoción y capacitación de organizaciones de productores.

- **Fiscalizar la acción del Estado y de las ONG, cuando implementen programas de capacitación.**
- **Actuar en forma cooperativa y complementaria en las acciones de capacitación, con miras a la maximización del uso de los recursos humanos, financieros y materiales en todas las fases del proceso.**
- **Proporcionar informaciones al Estado y a las ONG que hagan posible la formulación de programas de capacitación, de acuerdo con las necesidades y aspiraciones de los campesinos.**
- **Articularse con otras organizaciones de productores para compartir experiencias y formular programas y proyectos de carácter regional y sectorial, en el ámbito de la capacitación.**
- **Promover y apoyar con acciones de capacitación la formación de nuevas organizaciones de pequeños productores.**

## **Agentes capacitadores**

### **Introducción**

Estas ideas pretenden ser un aporte al tema del rol del capacitador, apoyándose en los seis casos nacionales sistematizados, en los debates de los grupos y de los plenarios y en la experiencia e información de los participantes. Si bien los casos son demostrativos de situaciones reales y aportan valiosos elementos para la discusión, no permiten la generalización ni la formulación de recomendaciones. Por ello, los integrantes recurrieron a su propia experiencia y a información complementaria, lo que amplió el espectro de casos y alternativas y posibilitó la elaboración de propuestas generales.

### **Papel del capacitador**

El papel del capacitador se orienta fundamentalmente por un conjunto de principios que caracterizan un método, a partir del cual se generan los distintos elementos operativos de la acción pedagógica. Un agente capacitador deberá necesariamente tener una visión global de los procesos económicos y conocer la dinámica social. Además, deberá estar

informado sobre la situación política y económica del contexto y los márgenes de acción posibles.

El papel del capacitador consiste en actuar como facilitador de procesos organizativos y contribuir a descubrir y explicitar la necesidad de la organización. Debe evitar que su acción genere actitudes de dependencia. La acción capacitadora no puede limitarse a las orientaciones técnicas y abarca forzosamente todos los aspectos organizativos.

La acción educativa del capacitador tiene que conducir a los sujetos a asumir progresivamente la gestión de su propia capacitación, tratando de que sean ellos mismos los protagonistas del proceso, de que se conviertan en actores y conductores de su capacitación, investigando su propia realidad a partir de la experiencia.

### **Perfil del capacitador**

El rol del capacitador depende, en gran parte, de algunas características que se encuadran en lo que se denomina su perfil: origen social, concepción integral de la realidad, compromiso, especialización, creatividad, capacidad de autocrítica, facilidad para integrarse a equipos interdisciplinarios, entre otros.

No es imprescindible que el capacitador tenga el mismo origen social que los agricultores, pero sería un elemento importantísimo para facilitar su integración y la comprensión del sujeto social. Aunque eso no garantiza que el capacitador se identifique con los intereses de los campesinos.

El compromiso y la coherencia son condiciones fundamentales para el diálogo entre el capacitador y el grupo campesino. El capacitador debe poseer además algunas cualidades en lo que se refiere a facilidad de comunicación, creatividad, capacidad para integrarse a la comunidad y comprender las distintas disciplinas relacionadas —directa o indirectamente— con el medio rural.

En la elección del capacitador, debe tenerse en cuenta la tarea específica por desarrollar, pero también es preciso considerar la posibilidad de que, en el curso de su trabajo, se le planteen otras cuestiones que requieran el apoyo de especialistas en distintas disciplinas. De aquí surge la importancia de que el capacitador tenga condiciones

para trabajar en equipos interdisciplinarios y pueda generar críticas y autocríticas.

Es importante que el capacitador tenga una preparación integral que le permita contextualizar su acción en la realidad concreta, es decir, tener en cuenta el contexto socioeconómico, cultural y político en sus macro- y microdimensiones. Sin esa concepción de globalidad, sólo podrá contribuir a desorientar y alienar a los sujetos de la capacitación.

### Capacitación de capacitadores

La situación actual en los proyectos sistematizados muestra mayoritariamente la presencia de agentes capacitadores profesionalizados, especialistas en temas particulares que actúan solos o, excepcionalmente, se incorporan a equipos multidisciplinarios. La capacitación que reciben luego de su incorporación a los proyectos, cuando existe, refuerza en general su especialización y mejora las técnicas de transmisión de información. En la mayor parte de los casos, no hay mecanismos institucionalizados que se ocupen de capacitarlos ni existe siquiera una demanda explícita de capacitación por parte de ellos mismos. Esto se explica por la falta de conciencia de la necesidad de una formación continua y el poco reconocimiento de que goza la capacitación como actividad técnica específica.

Algunas de las experiencias analizadas muestran la necesidad de poner en marcha estructuras de capacitación de capacitadores, que promuevan un proceso de formación inicial y continua y de reflexión sobre la propia práctica, a partir de una concepción global de la realidad. Es importante rescatar la práctica de otros capacitadores y, en ese sentido, se deben promover el intercambio y la reflexión, a partir de la puesta en común de experiencias, éxitos y fracasos. La capacitación de capacitadores debe preparar para la crítica y la autocrítica, que permiten visualizar cuánto y cómo pudo hacerse en relación con los objetivos propuestos, ayudando a superar obstáculos y condicionantes externos y a plantear alternativas de acción. Los fracasos se relativizarán y no serán nunca una comprobación de ineptitud, sino un motivo para la reflexión y la superación conceptual y metodológica.

## Capacitación e instituciones

La relación entre las organizaciones de productores y los agentes capacitadores propios o de otras ONG u OG, privadas o públicas, se ha expresado de diferentes maneras en las experiencias analizadas. En algunos casos, se generaron situaciones conflictivas que determinaron cambios de modalidad de la capacitación.

Cuando actúan dos o más instituciones, se producen situaciones de superposición y competencia y los agentes capacitadores pueden convertirse en operadores de políticas "clientelísticas", poniendo en peligro la cohesión de los grupos campesinos y arriesgando inclusive el logro de los objetivos de la capacitación.

El capacitador interesado en consolidar la posición de la institución a la que pertenece puede llegar a la manipulación, utilizando prácticas paternalistas y asistencialistas e induciendo falsas necesidades de capacitación.

En la medida en que la organización se fortalece con el crecimiento de sus dirigentes, va institucionalizando la capacitación y surgen capacitadores orgánicos. En ese momento, la organización tiene solvencia para determinar sus políticas de capacitación y proponer acuerdos con otras instituciones.

En tales condiciones, las crecientes dificultades que genera —para las organizaciones— y su relación con el modelo económico dominante pueden resolverse en parte (o al menos reducir sus efectos).

En rigor, sea orgánico o externo, el capacitador está obligado a mostrar las relaciones entre el modelo económico adoptado por la sociedad y el proyecto de los campesinos. Esta tarea no es fácil, especialmente cuando desempeña el papel de "mediador" entre los campesinos y el Estado, y significa para él una fuente de conflictos potenciales. Sin embargo, se entiende que su responsabilidad estriba en promover con metodologías adecuadas una visión crítica de la realidad y en generar, a partir de allí, una propuesta que conduzca a la elaboración de un modelo social alternativo.

Es común que las situaciones de crisis movilizadas por esa función de "mediación" del capacitador —entre la institución en que trabaja y la

organización campesina— se resuelvan a través del traslado, el cambio de funciones, el despido o la renuncia.

Sería conveniente realizar encuentros inter-institucionales, con la participación de las organizaciones de base, destinados a aunar criterios sobre formas de trabajo, técnicas y materiales, contenidos, mecanismos e instrumentos de evaluación, formación de los capacitadores y otras cuestiones metodológicas.

### **Organización como agente capacitador**

La situación actual de la capacitación, en el marco de los casos sistematizados, muestra que en general esta actividad es realizada por agentes externos, con financiamiento de los proyectos. Si bien es deseable que los mismos protagonistas se apropien de la función capacitadora, este fenómeno es todavía incipiente y no se apoya en estructuras institucionalizadas en el interior de las organizaciones, lo que trae como consecuencia que las actividades de capacitación autogestionadas no sean continuas ni respondan a una planificación integrada.

Algunas organizaciones han ensayado la formación de sus propios técnicos, financiando con becas los estudios superiores o universitarios de algunos jóvenes de familias asociadas. Esto se asume, en ciertos casos, como una política explícita de la organización de base para generar sus propios capacitadores, en lugar de contratar agentes externos.

Pero son pocos los casos en los que estos técnicos han llegado efectivamente a impulsar procesos de capacitación para el conjunto de los asociados. Es más común que la organización asuma la capacitación en el nivel de la sensibilización y la promoción de formas organizativas en otros grupos. En estos casos se desencadena un proceso catalizador, que culmina con la formación de grupos en regiones vecinas y su capacitación en temas específicos, a cargo de organizaciones de base ya consolidadas y más antiguas.

Estas experiencias exitosas y los problemas inherentes a la figura del capacitador externo hacen recomendable promover el surgimiento de "capacitadores orgánicos", atendiendo a su formación apropiada, inicial y continua, diferenciando claramente la función específica y los objetivos del agente capacitador, en el contexto de los objetivos de la propia organización. En este sentido, si la capacitación es una intervención

intencional que busca transformaciones, debe evitarse una identificación masiva y acrítica del capacitador con los intereses actuales de la organización de base, porque su tarea es promover el autodiagnóstico, la "problematización" y el cuestionamiento.

### **Sujetos de capacitación**

Los participantes se preocuparon por identificar y caracterizar a los sujetos de la capacitación participativa para la gestión empresarial, con el objeto de atender las necesidades de los capacitadores en su trabajo conceptual y metodológico y contribuir al esclarecimiento del rol de los diferentes agentes involucrados en la tarea.

Como grupo-eje, en torno al cual se articulan todas las otras categorías de agentes, se consideró a los pequeños productores, caracterizados como aquéllos que tienen acceso limitado a los factores tierra y capital. No se considera necesario intentar una conceptualización más precisa, ya que se entiende que el pequeño productor debe ser definido y comprendido en su contexto histórico, político, económico, cultural y físico, que varía según la región y el país.

En este marco, se identificaron dos sujetos que son los actores y destinatarios finales de la capacitación: las organizaciones y las unidades familiares. Al mismo tiempo, se identificó también como sujetos a los propios agentes institucionales, tanto gubernamentales como no gubernamentales, dedicados a la capacitación en gestión empresarial.

### **Organizaciones**

Son aquellas agrupaciones o asociaciones —formales o informales— de pequeños productores que realizan alguna actividad económica empresarial o que pueden realizarla en el futuro.

Para definir el perfil de la organización como sujeto pasible de ser capacitado, se consideraron algunos indicadores que permitirían su caracterización como tal.

### ***Sentido, objetivo y finalidad de la organización***

Estos elementos conforman el marco general dentro del cual la organización se desenvuelve y definen, a grandes rasgos, la dirección de

su evolución. Tienen por lo tanto una importancia decisiva para establecer las prioridades y diseñar los componentes del proceso de capacitación en una situación determinada. No son iguales las necesidades de capacitación de una organización que busca fundamentalmente aumentar los ingresos de sus socios, que las de aquéllas que además procuran preservar ciertos valores culturales o defender intereses político-gremiales.

### *Estructura y funciones*

La estructura y las funciones que caracterizan las organizaciones pueden variar significativamente de una a otra; y pueden incluso ser diferentes, según la etapa que cada organización esté transitando en su proceso de desarrollo. Cada tipo estructural, al que se asocia un modo de funcionamiento determinado, genera un espectro específico de requerimientos y potencialidades desde el punto de vista de la gestión empresarial, que inevitablemente condiciona las características del proceso de capacitación.

### *Conciencia, compromiso y participación*

Conocer y comprender los objetivos y el funcionamiento de la organización, comprometerse con ella y participar de su gestión en los distintos niveles, constituyen diferentes aspectos de una misma problemática, que remite al grado de identificación del productor individual con la organización de que forma parte. La intensidad y las modalidades de esa identificación se constituyen en una característica fundamental del sujeto de la capacitación, en la medida que allí se define la fortaleza o debilidad de una organización y, en consecuencia, su capacidad para hacer frente a nuevos desafíos.

### *Composición social*

La composición social de la organización, es decir, el grado de homogeneidad/heterogeneidad de sus integrantes es una cuestión particularmente significativa. En cada caso, será necesario identificar aquellas características cuya variación resulte de relevancia, con el fin de definir el comportamiento del sujeto de la capacitación. Si bien en un principio podría sostenerse que una mayor homogeneidad facilita el diseño y la puesta en marcha de las propuestas de capacitación, no debe

descartarse el efecto positivo que cierto grado de heterogeneidad entre los integrantes de la organización puede ejercer sobre su desarrollo.

### *Nivel tecnológico*

El desarrollo tecnológico de una organización se vincula con las características y condiciones del proceso de toma de decisiones en el interior de la misma. En la medida en que se modernizan las tecnologías aplicadas, se complejiza la dinámica institucional y, concomitantemente, se dificulta el control sobre la globalidad del proceso. Sin embargo, algunas de las experiencias presentadas en este Seminario muestran que es posible establecer una rápida modernización tecnológica, teniendo en cuenta las características específicas de los sujetos de la capacitación. En estos casos, a pesar de la profunda transformación operada en el proceso productivo, los protagonistas consiguen mantener el control sobre su dirección y sentido en un nivel superior de desarrollo tecnológico.

### *"Relacionamiento" con el medio externo*

Este tipo de "relacionamiento" se establece tanto en lo económico como político y cultural; y en cada uno de esos niveles puede caracterizarse de acuerdo con su naturaleza, intensidad o frecuencia. El "relacionamiento" está definido por un flujo biunívoco entre la organización y el medio externo, como resultado del cual ambos se transforman. Las diferentes modalidades que puede adquirir determinan una serie de posibilidades y limitaciones, cuya adecuada evaluación y aprovechamiento —a través del proceso de capacitación— condicionan la vigencia y desarrollo de toda organización. En ese sentido, el análisis de todos los casos presentados en el Seminario ha mostrado la importancia de la capacitación en gestión empresarial, facilitando una inserción mas favorable de los pequeños productores en su contexto social y económico.

Si bien se considera a la organización como sujeto de la capacitación, quienes operan en los procesos concretos de enseñanza/aprendizaje son las personas que la integran, los que se convierten en sujetos específicos de la capacitación. Se trata de los productores asociados, directivos, gerentes, funcionarios, asesores y técnicos, los que deben ser atendidos de manera diferencial y según los resultados que arroje el análisis de cada organización, de acuerdo con las características señaladas.

## Unidades familiares

La menor escala de análisis considerada aquí para la capacitación de pequeños productores es la unidad familiar. Sin embargo, como en el caso del sujeto organización, son los miembros de la unidad familiar de producción quienes participan como actores en los procesos concretos de capacitación: el responsable por la unidad, los hombres, las mujeres, los jóvenes, los ancianos y los niños. Para identificar las demandas de capacitación de cada uno de los integrantes de la unidad familiar, sería conveniente hacer un análisis de las siguientes cuestiones:

- Composición de la unidad familiar (sexo, edad, parentesco);
- distribución de los roles y relaciones de liderazgo;
- pertenencia o participación en organizaciones de otro tipo;
- nivel de instrucción;
- experiencias previas de capacitación o asistencia técnica;
- acceso a servicios sociales y calidad de esos servicios (salud, educación, saneamiento, abastecimiento de agua y energía eléctrica, otros);
- vivienda (localización, superficie, tipo de construcción, equipamiento doméstico, entre otros);
- fuerza de trabajo (permanente/temporaria, compra/venta);
- tenencia de la tierra (propietario, arrendatario, ocupante, aparcerero, otros);
- recursos naturales disponibles;
- nivel de tecnología utilizada y dotación de capital (tipo de explotación, monocultura/pluricultura, equipamiento, otros.);
- actividades productivas (tipo y destino);
- actividades comerciales (compras de insumos y ventas de productos);

- acceso al crédito;
- niveles de ingreso.

## **Instituciones**

Las instituciones se consideran también sujetos de capacitación, en la medida en que son los agentes a través de quienes llegan a los productores los contenidos sobre gestión empresarial. Su principal característica radica en el hecho de que son receptores de la información y de que reprocesan e incorporan los conocimientos, que provienen tanto de los mismos productores como de otras instituciones.

La capacitación se operativiza aquí en quienes integran dichas instituciones, como los planificadores, investigadores, capacitadores, técnicos de campo y extensionistas.

## **Algunas recomendaciones**

- La capacitación, considerada como proceso planificado, debe ser diseñada a partir de un profundo conocimiento de quiénes serán sus protagonistas. Para ello pueden servir de guía las características enunciadas (más otras que pudieran parecer de relevancia para el evaluador), enmarcadas en cada contexto particular. Sólo así será posible maximizar el intercambio de conocimientos entre el capacitador y el sujeto de capacitación, teniendo en cuenta que este sujeto es el agente fundamental de la dinámica social que aquí interesa.
- Particularmente, en lo referido a la discusión sobre la viabilidad o inviabilidad de determinados sujetos, se sostiene que en principio todo sujeto que demanda capacitación (es decir, que está interesado en capacitarse), es potencialmente viable. Se entiende que corresponde a los capacitadores adecuar los contenidos, los ritmos, las formas de trabajo y los instrumentos que se utilizarán, según las necesidades planteadas, de manera tal que sea posible asegurar el mayor grado de incorporación de los pequeños productores en el proceso de desarrollo. En todo caso, deberán adaptarse los proyectos y las organizaciones para que contemplen a aquellos

productores que no encontraron su lugar en las propuestas originariamente formuladas.

- Se recomienda tener en cuenta que el sujeto de la capacitación, en su carácter de ser colectivo, posee habilidades que deben ser canalizadas, tales como el "presentarse" (o estar presente), hablar, oír, leer, escribir, cantar, jugar y muchas otras. En el proceso de desarrollo de habilidades, les corresponden a los sujetos ciertos derechos, como el ser participantes, formar opiniones propias, interpretar críticamente la información, elaborar sus propios argumentos, entre otros.
  
- También se advierte que el verdadero protagonista y sujeto final de la capacitación es el ser humano y, en este sentido, debe considerarse como poseedor de capacidades de entendimiento, las cuales han de ser tenidas en cuenta en todo el proceso, respetándose los objetivos y finalidades de la capacitación. Entre estas potencialidades humanas, pueden señalarse: noción temporal (ritmo de la vida social); espacial (espacio ocupado por la comunidad); totalidad (forma abstracta de la sociedad); participación (interacción político-social); causalidad (fuerza colectiva); persona/grupo.

## **Comisiones de trabajo**

### **I. Rol de la capacitación**

Daniel Campos (Paraguay), Marcos M. Ceconello (Argentina), Viviana del Carpio y Juan Carlos Guzmán (Bolivia), Mario A. Trivelli (Chile).

### **II. Los contenidos de la capacitación**

Jorge E. Artagaveytia (Uruguay), María Eugenia Butrón (Bolivia), Joao Ferreira de Azevedo Neto y Raimundo Sampaio Neto (Brasil), Carlos Luiz de Miranda (IICA/Costa Rica), Nelly Ysa (Argentina).

### **III. Modalidades de la capacitación**

Manuel A. Argumedo, Ana D. Flores y Alejandro D. Ríos (Argentina), María Irene Ochoa (Chile), Osvaldo Ridel (Brasil), Daniel Vázquez (Bolivia).

### **IV. Rol del Estado, de las ONG y de las organizaciones campesinas**

Armando M. Cardoso, Roberto F. Martins y Luis A. Sanaiotti (Brasil), Fernando De La Cuadra (Chile), Angel Quiroga (Bolivia), Alberto Valenti (Argentina).

### **V. Los agentes capacitadores**

Gustavo Alvarez, Jorge Lorente, Roberto Tiranti y Martín Muñoz (Argentina), Alejandro Poma A. y Roberto C. Quispe (Bolivia), José Portillo Leiva y Eladio Sosa Coronel (Paraguay).

### **VI. Los sujetos de la capacitación**

Gonzalo Bugarín y Santiago Cayota (Uruguay), Eduardo Farber T. (Argentina), Francisco Rodrigues Fernandes Neto, Inés Gonzaga Zatz y Carlos A. Pereira Landi (Brasil), Sair Sánchez (Bolivia).



**Esta edición se terminó de imprimir  
en la Sede Central del IICA  
en Coronado, San José, Costa Rica,  
en el mes de julio de 1994,  
con un tiraje de 300 ejemplares.**

FECHA DE DEVOLUCION

15 MAR. 1997

30 JUN. 1999

IICA  
PRRET-A1/SC Desarrollo Empresarial  
no 04-05

Campesino: Experiencias de Capacita  
ción  
ción

Fecha  
Devolución

Nombre del solicitante

15 MAR. 1997

A Barro

30 JUN. 1999

Mulvi

402



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**  
Sede Central / Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica / Tel.: 229-02-22  
Cable: IICASANJOSE/Télex: 2144 IICA CR / FAX (506) 229-47-41, 229-26-59 IICA COSTA RICA