

01-44.

UNA SISTEMÁTICA REFORMISTA EN EL PROCESO AGRARIO LATINOAMERICANO  
UNA SISTEMÁTICA REFORMISTA EN EL PROCESO AGRARIO LATINOAMERICANO  
UNA SISTEMÁTICA REFORMISTA EN EL PROCESO AGRARIO LATINOAMERICANO  
UNA SISTEMÁTICA REFORMISTA EN EL PROCESO AGRARIO LATINOAMERICANO  
UNA SISTEMÁTICA REFORMISTA EN EL PROCESO AGRARIO LATINOAMERICANO  
UNA SISTEMÁTICA REFORMISTA EN EL PROCESO AGRARIO LATINOAMERICANO  
UNA SISTEMÁTICA REFORMISTA EN EL PROCESO AGRARIO LATINOAMERICANO  
UNA SISTEMÁTICA REFORMISTA EN EL PROCESO AGRARIO LATINOAMERICANO  
UNA SISTEMÁTICA REFORMISTA EN EL PROCESO AGRARIO LATINOAMERICANO  
UNA SISTEMÁTICA REFORMISTA EN EL PROCESO AGRARIO LATINOAMERICANO



# LA EMPRESA COMUNITARIA

JOSE EMILIO G. ARAUJO, editor

## Objetivos Generales del IICA

Ayudar a los países americanos a estimular y promover el desarrollo rural como medio para alcanzar el desarrollo general y el bienestar de la población. Apoyar los esfuerzos que los países americanos hacen para:

- a. Aumentar la producción y la productividad agrícolas de manera que alcancen tasas ajustadas al crecimiento de los rubros que tengan poder de competencia en el mercado internacional y de aquéllos que contribuyan a mejorar la dieta de la población.
- b. Aumentar la capacidad de generar empleo en el sector rural de manera que guarde una relación proporcionada con el ritmo de crecimiento de la población campesina activa.
- c. Aumentar la participación de la población rural en el desarrollo, reduciendo su marginalidad a tasas que permitan una transformación continua y significativa hacia un estado de plena oportunidad para todos los miembros de la colectividad rural activa.

Para alcanzar los objetivos señalados, la estrategia básica adoptada consiste en el fortalecimiento de las instituciones que se dedican en los países americanos a la realización de esfuerzos de desarrollo agrícola.

JOSE EMILIO G. ARAUJO, editor

# LA EMPRESA COMUNITARIA

UNA SISTEMATICA REFORMISTA  
EN EL PROCESO AGRARIO  
LATINOAMERICANO



IICA  
DIRECCION GENERAL

División de Información Pública de la Subdirección  
General Adjunta para la Coordinación Externa  
San José, Costa Rica

197F

This One



XBJ1-29F-2WNS

gle



ISSN 0304 – 0097

SERIE DESARROLLO INSTITUCIONAL No. 4

# LA EMPRESA AGRICOLA

## UNA SISTEMÁTICA REFORMISTA EN EL PROCESO AGRARIO LATINOAMERICANO

---

La responsabilidad de los artículos preparados por el personal del IICA en relación con su trabajo profesional es exclusivamente de los autores. Reglamento de Política de Publicaciones, Orden Ejecutiva No. 52/73.

**COORDINADORES DE LA EDICION:**

**Francisco Oliart**

**Carlos Molestina**

**Jaime Cusicanqui**

**DISEÑO DE LA CUBIERTA:**

**Ramiro Acosta**

## CONTENIDO

INTRODUCCION. . . . .	xiii
-----------------------	------

### PRIMERA PARTE

#### PROMOCION DE LAS EMPRESAS COMUNITARIAS

José Emilio G. Araujo:

##### LA EMPRESA COMUNITARIA :

Una sistemática en el proceso reformista de América Latina . . . . .	5
- DESARROLLO AGRICOLA . . . . .	6
- LA REFORMA EN EL DESARROLLO . . . . .	8
- LA EJECUCION DE LA REFORMA AGRARIA . . . . .	15
- LA EMPRESA COMUNITARIA . . . . .	24

Francisco Oliart:

##### EMPRESA COMUNITARIA Y REFORMA

<b>AGRARIA . . . . .</b>	<b>35</b>
- LA REFORMA AGRARIA COMO INSTRUMENTO DE MODIFICACION DE LA ESTRUCTURA SO- CIAL . . . . .	37
- LA EMPRESA COMUNITARIA COMO MEDIO DE DESMARGINALIZACION DE LOS CAMPE- SINOS . . . . .	40
- OPERACIONALIZACION DE LOS TERMINOS "EMPRESA" Y "COMUNITARIA" DENTRO DEL CONTEXTO JURIDICO-TEORICO . . . . .	48
- LA EMPRESA COMUNITARIA Y EL DERECHO AGRARIO . . . . .	54

José Emilio G. Araujo:

<b>LA EMPRESA COMUNITARIA</b> . . . . .	67
- FUENTES HISTORICAS DEL COMUNITARIS- MO EN AMERICA LATINA . . . . .	68
- ALGUNAS CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA COMUNITARIA . . . . .	68
- LA COOPERATIVA Y LA EMPRESA COMUNITARIA . .	69

J.M. Texier:

<b>LAS FORMAS TRADICIONALES DE LA ACCION COLECTIVA</b> . . . . .	75
- LAS INSTITUCIONES COMUNITARIAS . . . . .	76
- LA AYUDA MUTUA TRADICIONAL . . . . .	77
- EVOLUCION DE LAS FORMAS TRADICIO- NALES DE ACCION COLECTIVA . . . . .	78
- ACELERACION DEL PROCESO DE DECA- DENCIA DEL MEDIO TRADICIONAL O INTERVENCION DE NUEVOS FACTORES DE COHESION . . . . .	84
- CONCLUSIONES PRELIMINARES . . . . .	85

## **SEGUNDA PARTE**

### **INSTRUMENTO DE LAS EMPRESAS COMUNITARIAS**

Joao Bosco Pinto:

<b>ANALISIS CIENTIFICO DE LAS EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS</b> . . . . .	93
- LA APARICION DE LAS EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS . . . . .	94
- UN CONCEPTO DE LA EMPRESA COMUNITARIA . . . .	96
- UN METODO DE ANALISIS DE LAS EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS . . . . .	99
- ALGUNOS RESULTADOS DE LA APLICACION DEL METODO . . . . .	108
- ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO . . . . .	113



Jorge Orchard Pinto  
Jaime Ortiz Egas:

**FORMAS DE ADJUDICACION EN LAS REFORMAS  
AGRARIAS DE CINCO PAISES**

**LATINOAMERICANOS . . . . . 117**

- EL CASO COLOMBIANO . . . . . 118
- EL CASO DE CHILE . . . . . 129
- EL CASO DE PANAMA . . . . . 153
- EL CASO PERUANO . . . . . 159
- EL CASO DE VENEZUELA . . . . . 198

Jaime Ortiz Egas:

**LA EMPRESA COMUNITARIA COMO BASE  
PARA UN REORDENAMIENTO TERRITORIAL . . . . . 221**

- RELACIONES ENTRE EMPRESAS COMUNITARIAS,  
COMUNIDADES RURALES Y SERVICIOS BASICOS  
DE UNA MISMA AREA . . . . . 225
- RELACIONES DEL CONJUNTO DE EMPRESAS  
COMUNITARIAS QUE CONFORMAN UN AREA Y  
LA REGION EN QUE ESTA UBICADA . . . . . 227
- RELACIONES DE LAS EMPRESAS CON LAS  
INSTITUCIONES NACIONALES Y SUS ORGA-  
NISMOS . . . . . 231

Héctor H. Murcia:

**ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LAS EMPRESAS  
COMUNITARIAS . . . . . 235**

- CONCEPTO DE ADMINISTRACION RURAL . . . . . 236
- LA EMPRESA COMUNITARIA CAMPESINA . . . . . 240
- ACCIONES FRENTE A LOS PROBLEMAS ADMI-  
TRATIVOS A NIVEL DE EMPRESA . . . . . 248

J. Jorge Marques Vaz:

<b>UN ENFOQUE ECONOMICO DE LA EMPRESA COMUNITARIA . . . . .</b>	<b>255</b>
- LA EMPRESA AGRICOLA PREDOMINANTE EN AMERICA LATINA . . . . .	256
- LA EMPRESA COMUNITARIA . . . . .	258
- LA REVERSIBILIDAD DE LA EMPRESA COMUNITARIA . . . . .	259

Luis Flores Quirós:

<b>LA EMPRESA COMUNITARIA Y LA PARTICIPACION CAMPESINA . . . . .</b>	<b>263</b>
- LA PARTICIPACION COMO NECESIDAD SOCIAL . . .	263
- LA ESTRUCTURA AGRARIA SIN PARTICIPACION . .	267
- LA PARTICIPACION DENTRO DEL MARCO DE LA REFORMA AGRARIA . . . . .	282
- CONCLUSIONES . . . . .	291

### **TERCERA PARTE**

### **EVALUACION DE LAS EMPRESAS COMUNITARIAS**

Mario Suárez Melo:

<b>LAS EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS EN AMERICA LATINA . . . . .</b>	<b>297</b>
- EL CONCEPTO DE REFORMA AGRARIA . . . . .	298
- LAS DOS FASES DE LA REFORMA AGRARIA . . . . .	301
- LAS POLITICAS DE REFORMA AGRARIA . . . . .	302
- LA EMPRESA AGRARIA . . . . .	303
- ANALISIS COMPARATIVO . . . . .	307

- NECESIDAD DE ADOPTAR NUEVAS FORMAS JURIDICAS . . . . . 313
- FLEXIBILIDAD DE LOS NUEVOS MODELOS . . . . . 315

Francisco Oliart  
José Emilio G. Araujo:

- PERSPECTIVAS DE LA REFORMA AGRARIA Y DE LAS EMPRESAS COMUNITARIAS EN 1974 . . . . . 341**
- ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS COMUNITARIAS EN AMERICA LATINA . . . . . 345
- AVANCES DE ESTE NUEVO MODELO DE PRODUCCION CAMPESINA . . . . . 350
- CONCLUSIONES . . . . . 358

#### **CUARTA PARTE**

#### **BIBLIOGRAFIA SOBRE EMPRESAS COMUNITARIAS**

Orlando Arboleda-Sepúlveda:  
Guillermo Isaza:

- LITERATURA SOBRE EMPRESA COMUNITARIA CAMPESINA EN AMERICA LATINA . . . . . 367**



## INTRODUCCION

La agricultura, desarrollada como forma asociativa de producción, está instituida sobre ancestros y tradiciones comunes y es la expresión de una cultura de solidaridad tan antigua como la humanidad y la actividad agraria. Sin embargo, como consecuencia de un proceso democrático de reforma agraria, es una creación típicamente latinoamericana. Después de la revolución mexicana, ello no obstante, las reformas agrarias se limitaron a producir fraccionamientos de la propiedad con el objeto de realizar adjudicaciones en las llamadas unidades agrícolas familiares. Hay varias razones que podrían explicar la adopción de esas políticas agrarias. Se dice, en primer término, que fue el resultado de la presión campesina. Estando nuestro campesino vinculado a la sociedad, a través de un sistema en el cual la propiedad privada era sinónimo de prosperidad y bienestar, se aceptó que el primer objetivo de la reforma agraria debía ser la satisfacción del "hambre de tierra". Se dejaba para después el denominado "hambre del rédito", que debía ser objeto de una acción subsiguiente del Estado. Se dice también, y con razón, que las reformas agrarias posteriores a la carta de Punta del Este eran el reflejo inmediato y la inspiración, o más aún, la copia exacta de las legislaciones europeas —principalmente de la italiana— posteriores a la segunda guerra mundial y que en ellas, la unidad agrícola familiar era el eje de la política reformista.

Algunos afirmaban que la orientación respondía en todo caso al modelo del "family farm" de la colonización norteamericana. Otros, elevando el punto de mira, sostenían que, no obstante ser la reforma agraria la expresión más clara de una intención de desestancamiento de las fuerzas productivas, que significaba incluso un rompimiento cuantitativo del respeto a la propiedad

privada, no perseguía, sin embargo, tal objetivo final desde que la aparición de la unidad agrícola familiar tendía a canalizar y revitalizar un sistema económico basado en el individualismo, asegurando la continuidad mitológica del respeto a la propiedad privada a través de la entrega multiplicada de nuevas propiedades privadas.

Cualquiera fuese la explicación del fenómeno, lo cierto y evidente es que, para el año 1968, las únicas reformas agrarias que habían logrado avanzar por lo menos cuantitativamente, eran las que descartaban la adjudicación en unidades agrícolas familiares.

Teniendo este fenómeno como idea orientadora, iniciamos en el IICA un proceso de análisis comparativo entre la propiedad individual y la propiedad comunitaria. Intentamos a continuación una descripción teórica de la naturaleza de la empresa comunitaria como forma de adjudicación y nos lanzamos después decididamente a promocionarla, como el "modelo latinoamericano" de adjudicación de tierras dentro del proceso de reforma agraria. Una primera conferencia que pronunciamos en 1968 en Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, fue la oportunidad para un primer análisis y lanzamiento de la denominación de **empresa comunitaria** a una serie de trabajos de técnicos del IICA y que se continuaron realizando durante los años subsiguientes.

En función de esta promoción el IICA realizó diversas actividades orientadas al análisis, interpretación y articulación de este nuevo modelo de producción campesina, algunas de las cuales se mencionan a continuación:

- Curso Regional Andino sobre Formas Comunales de Tenencia de la Tierra, Colombia, 1970.
- Curso Internacional sobre Formas Asociativas de Producción, Guatemala, 1971.
- Siete Estudios Preliminares sobre Empresas Comunitarias en Chile, Colombia, Venezuela y Panamá, 1971/72.
- Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria, que giró esencialmente sobre las empresas comunitarias campesinas de reforma agraria, Panamá, 1972.

- Reunión Interamericana de Expertos sobre Empresas Comunitarias Campesinas, Chile, 1973.
- Primer Curso Interamericano sobre Empresas Comunitarias, Panamá, 1973.
- Asesoramiento a Instituciones Agrarias de varios gobiernos para realizar estudios de casos sobre Empresas Comunitarias, en asociación con la FAO, 1973.
- Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria, que analizó la adjudicación comunitaria en proyectos de colonización. Paraguay, 1974.
- Laboratorio Experimental y Seminario sobre: Metodología de la Organización Campesina, que analizó los mecanismos de la participación en todas las instancias organizativas de la empresa campesina, Honduras, 1975.
- Curso Taller Sobre: Organización de Empresas Comunitarias Campesinas, Perú, 1975.

La última Junta Directiva del IICA, reunida en Caracas en mayo de 1974, aprobó un programa específico de capacitación y estudio en Empresas Comunitarias, cuyas actividades se han iniciado recientemente en Venezuela.

Al margen de esas actividades específicas, el IICA propició un conjunto de publicaciones especializadas en materia de empresas comunitarias, las cuales, publicadas originalmente en nuestra revista "Desarrollo Rural en las Américas", se difundieron tan ampliamente que prácticamente se agotaron.

El libro al que estas líneas sirven de introducción reproduce esos artículos, a los que ahora se añaden otros revisados expresamente para esta publicación. El IICA espera satisfacer así la considerable demanda de literatura técnica sobre la empresa comunitaria.

En efecto, en el momento, la empresa comunitaria constituye, a lo largo y a lo ancho del Continente, la forma típica de adjudicación en la reforma agraria. Algunas legislaciones, como las

de México y el Perú estatuyen la adjudicación comunitaria junto con la adjudicación en las parcelas individuales pero, en la práctica, esta última constituye la excepción que confirma la regla.

Aún sin estar expresamente legisladas, las empresas comunitarias se iniciaron en Honduras a través de adjudicaciones cooperativas a antiguos obreros bananeros, que ahora son señalados como los protagonistas de una eficientísima forma de producción y organización campesina. El Decreto No. 8, de diciembre de 1972, consagró un mecanismo de conversión de tierras baldías en empresas comunitarias y se cree que la empresa comunitaria se configurará expresamente como la forma típica de adjudicación de las nuevas etapas de la reforma agraria hondureña, a iniciarse con la promulgación de una nueva ley de reforma agraria.

En Costa Rica, la facilidad con que pueden implantarse las empresas campesinas ha llevado al Instituto de Tierras y Colonización, ITCO, a adoptar el sistema como propio y, recientemente, el Presidente de la República ha declarado que la adjudicación comunitaria de las tierras es parte del programa de actividades de la agencia encargada de la reforma agraria.

En Panamá, desde 1969, por decisión administrativa, y desde 1972 por confirmación legal, las tierras de la reforma agraria se adjudican a asentamientos campesinos y no a personas individuales.

En Colombia y en Venezuela se ha recorrido mucho en el camino de la empresa comunitaria. En el primero de estos países, una reciente legislación ha articulado un sistema jurídico "Ad Hoc" que garantiza eficientemente la normatividad de la empresa comunitaria y en Venezuela, donde por particulares circunstancias de su economía la actividad agraria amenaza alcanzar niveles de rentabilidad insospechadas, hay conciencia entre los técnicos de reforma agraria en que la adopción de la empresa comunitaria será un instrumento clave para lograr ingresos equitativos en la nueva avalancha de prosperidad en el campo.

La reciente Ley de Reforma Agraria de Ecuador ha establecido asimismo, que la adjudicación en empresas comunitarias es parte del programa nacional de reforma agraria y como tal, atrae la atención del Estado.



En los países del cono sur del Continente, tales como Argentina, Brasil y Paraguay, donde antes que acciones de reforma agraria se han realizado habilitaciones de la frontera agrícola, se empieza también a tomar conciencia respecto a la necesidad de utilizar la empresa comunitaria como un mecanismo de facilitación de las acciones y de aseguramiento en la formación de una nueva estructura más productiva y más igualitaria.

Siempre con el concepto de la propiedad privada —la propiedad comunitaria pertenece a los participantes de la asociación— sin la individualización de la parcela o de los asociados para la comercialización y los servicios; la “empresa comunitaria” empieza a afianzarse en el Continente.

Las empresas comunitarias, conforme se han podido constatar en los estudios de casos que los países realizaron con la colaboración del IICA y la FAO obtienen grandes beneficios en relación a una tendencia igualitaria y a la dinamización de la productividad. Uno de los técnicos del IICA que participó en dichas investigaciones dice al respecto:

“Las investigaciones realizadas han permitido conocer que, aunque muchas de las empresas comunitarias no se organizaron en las mejores tierras, y a pesar de que muchas no fueron apoyadas por procesos de capacitación de sus miembros, y aunque en muchos casos tuvieron que enfrentar limitaciones en sus posibilidades de obtención de créditos, asistencia técnica e insumos, en general se pudieron apreciar en ellas, tendencias muy claras a la elevación de la tecnología, de la productividad y de la producción, así como de los niveles de capacitación de sus trabajadores y de los niveles de vida de ellos y de sus familiares, junto con tendencias a la capitalización, especialmente mediante el ahorro y la reinversión productiva. También se ha podido apreciar la aparición en ellas de formas de financiamiento colectivo de servicios, especialmente para abastecimiento de educación, salud, vivienda y alimentación, que van llevando a un progresivo mejoramiento de las condiciones de vida de sus trabajadores.

En las empresas más grandes de este tipo, ya se puede apreciar, incluso, la generación de excedentes económicos y su empleo racional en la elevación de los niveles tecnológicos de la produc-

ción y en los niveles de vida de sus miembros, así como la generación de nuevas ocupaciones rentables para sus familiares”.

El mismo técnico señala que las empresas comunitarias se constituyen en nuevas formas de propiedad agraria y se caracterizan principalmente “porque convierten en beneficiarios a individuos que no trabajan directamente la tierra pero que forman parte de la población rural de escasos recursos. Constituyen formas complejas de propiedad en la cual algunos individuos trabajan las tierras adjudicadas, pero los excedentes económicos generados en esas tierras son de propiedad de ellos y de todos los demás copropietarios de la empresa. Las tierras son adjudicadas a comunidades organizadas, dentro de las cuales muchos individuos cuentan con sus propias fuentes de ingresos anteriores (minifundios, parcelas comunales, artesanías, servicios, etc.) y solamente algunos individuos son seleccionados para trabajar la unidad colectiva de explotación. Los excedentes son distribuidos según las decisiones que tome el organismo directivo, en el cual están representados todos los diferentes tipos de beneficiarios. En general, se fijan para quienes trabajan la tierra adjudicada remuneraciones individuales más altas que el promedio de ingresos de los demás beneficiarios, y los excedentes no son distribuidos en dinero entre los copropietarios, sino que son invertidos en obras de desarrollo económico y de mejoramiento del nivel de vida del conjunto de comunidades que constituyen la empresa.

Las empresas comunitarias y su eficiente operación están contribuyendo a superar el mito del individualismo indestructible del campesino. Aún en los casos en que las empresas todavía no han generado excedentes suficientes para elevar el nivel de vida de los campesinos, es claramente perceptible la confianza que tienen de obtenerlos, lo demuestran en los esfuerzos que hacen por superar cualquier contratiempo y en la visión prospectiva con que programan el uso de los excedentes en reinversiones productivas”.

Este libro contiene 12 capítulos divididos en 4 partes. La primera parte refleja la etapa de promoción de las empresas comunitarias. La segunda parte incluye un conjunto de artículos sobre la instrumentalización de este nuevo modelo de producción campesina. La tercera parte pretende de alguna manera medir el impacto cualitativo y cuantitativo de las empresas y, finalmente, la cuarta

parte incluye la presentación de una bibliografía selecta sobre empresas comunitarias en América Latina.

Estoy seguro que este libro será una contribución eficiente no sólo a la realización del proceso de reforma agraria sino a la institución del proceso de liberación y desarrollo que exigen los tiempos.

JOSE EMILIO G. ARAUJO

San José, Costa Rica, junio de 1975



# PROMOCION DE LAS EMPRESAS COMUNITARIAS

## PRIMERA PARTE



**LA EMPRESA COMUNITARIA**  
**Una sistemática en el proceso**  
**reformista de América Latina**

**José Emilio G. Araujo**





# LA EMPRESA COMUNITARIA: Una sistemática en el proceso reformista de América Latina \*

José Emilio G. Araujo \*\*

El análisis del sector agropecuario de América Latina, y de su participación en el desarrollo durante estas últimas décadas, permite afirmar que dicho sector no está comportándose a un nivel y a un ritmo de intensidad compatibles con la urgente transformación por la que tienen que pasar los países de esta región para salir de las condiciones en que se encuentran.

El predominio de una agricultura tradicional, caracterizada por el reducido porcentaje de la utilización del suelo, con bajos índices de productividad y de relaciones capital - hombre y capital - área, induce a evaluar los resultados de la producción y los aspectos del uso de los recursos naturales disponibles. Las conclusiones que de ello se derivan llevan a la necesidad de admitir radicales transformaciones en la conducción de las políticas agrarias, y al establecimiento de prioridades en el empleo de los instrumentos que esa política tiene que utilizar.

En este trabajo se enfoca brevemente la problemática del sub-uso de los recursos y la mano de obra en el sector agrícola tradicional. Se sugiere, luego, una solución de efectos económicos, sociales y políticos; ellos serían posibles, se afirma, mediante una reforma agraria dirigida con decisión política y con orientación técnica suficiente para producir una decidida modificación en el ritmo a que se viene realizando el proceso de desarrollo en los países de la región.

---

\* Artículo publicado en la Revista Desarrollo Rural en las Américas. Vol. III - No. 3 - 1971.

\*\* Director General del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, IICA. San José, Costa Rica.

Esas modificaciones tendrían que fundamentarse en una masividad en cuanto a los beneficiarios del proceso y en un reducido período de tiempo para que pueda causar impacto en el ritmo del desarrollo. Esto obliga a dar paso a nuevos métodos en la aplicación de los instrumentos del desarrollo, en particular de la reforma agraria derivados de concepciones de orden económico y sociológico que permitan soluciones de carácter estructural compatibles con la propia naturaleza del hombre, sujeto que es de todo proceso del desarrollo. Esas soluciones pueden ser obtenidas dentro de los sistemas de vida democrática en que deseamos vivir, sin sumisión a alguna forma de opresión de la libertad humana ni a colonialismo de ningún orden.

La aplicación generalizada de la denominada "Empresa Comunitaria de Auto-gestión Campesina" que se presenta en este documento, constituye una sistemática que pretende ser una solución acorde con los objetivos arriba descritos.

## **EL DESARROLLO AGRICOLA**

Toda política agraria de un país debería tener en cuenta dos objetivos básicos del desarrollo integral que son:

1. **Objetivo económico o de crecimiento económico, obtenido a través del aumento de la producción, o sea de oferta.**
2. **Objetivo social o de distribución del producto y de los recursos, que implica un aumento y redistribución del ingreso a las clases menos favorecidas y, consecuentemente, un aumento de la demanda.**

### **Objetivo económico**

El objetivo económico o de crecimiento económico en el sector agrícola se puede obtener por dos medios principales, a saber:

1. **Aumento de la cantidad de recursos puestos a disposición de la producción. En este caso los instrumentos prioritarios que se pueden y deben usar para promover el crecimiento podrían ser descritos en función de los factores de producción:**
  - a. **Tierra:** aumento de la cantidad de tierra disponible para la agricultura, ampliando la frontera economi-

ca, ya sea a través de la infraestructura o de la aplicación de tecnologías que permitan adecuar terrenos originalmente no agrícolas. Los instrumentos en este caso son:

- 1) **Colonización:** ocupación e incorporación al uso agrícola de tierras nuevas, ya sean de propiedad privada o del Estado, que no habían sido sometidas a la explotación o uso agropecuario y que no tienen acceso regular por la infraestructura existente en una determinada área y momento de vida en un país.
  - 2) **Habilitación** de tierras: incorporación a la agricultura a través de la irrigación o del drenaje de áreas que solamente mediante inversiones propias pueden pasar a ser aptas agrícolamente.
- b. **Capital:** aumento y planeamiento del empleo del crédito **para la agricultura.**
  - c. **Trabajo:** el aumento del recurso **mano de obra** proviene del **crecimiento de la población** que en los países de baja densidad demográfica puede constituir una política deseable para promover el desarrollo económico a través del aumento de la fuerza de trabajo. **La inmigración** fue y es un instrumento utilizado en este caso.
  - d. **Administración:** una mayor **capacidad empresarial** puesta al servicio de la agricultura en número y calidad debidamente consciente de mayor responsabilidad es un factor fundamental del desarrollo.
2. **Recombinación de los recursos y del producto** que se puede obtener a través de:
- a. **Educación** del agricultor, que debe tener por base la concientización del hombre que vive en el medio rural.
  - b. **Investigación** agrícola, que representa la posibilidad de tecnificación creciente y continua de la empresa agrícola.

- c. **Extensión agrícola**, que, como forma de asistencia técnica, permite la capacitación del agricultor y el acceso a los resultados de las investigaciones agro-económicas.
- d. **Fomento agrícola**, en que se incluye la prestación de servicios al agricultor, con fines generalizados o específicos de una campaña por parte del Estado o de organizaciones privadas.

### Objetivo social

El objetivo social del desarrollo agrícola puede ser alcanzado por la distribución del producto o de los recursos necesarios para la obtención del producto, ya que en esencia se busca una redistribución del ingreso. En el primer caso de distribución del producto se podrían indicar las siguientes medidas:

1. **Crédito:** por el planeamiento del crédito, especialmente con las modalidades de crédito orientado o supervisado, se puede llevar este instrumento a una gran amplitud de distribución y de eficacia.
2. **Salarios:** política de salarios mínimos y una legislación social pertinente, cumplen importante función para la mano de obra asalariada en la agricultura.
3. **Tributación:** la tributación de la tierra y de la producción constituyen medios de alcances significativos. El impuesto a la tierra para atender aspectos de justicia social y económica debe contener características de progresividad y de regresividad en función del tamaño, localización y de factores sociales y económicos.

En cuanto a la distribución de los recursos necesarios para la obtención del producto, teniendo en cuenta la necesidad de eliminar el sub-uso de la tierra y de la mano de obra, el instrumento prioritario, que en algunos casos se hace condicionante del desarrollo, es la **reforma agraria**.

## LA REFORMA AGRARIA EN EL DESARROLLO

La reforma agraria no puede ser considerada un fin en sí misma. Es un medio para lograr el desarrollo socioeconómico en

regiones de agricultura predominantemente tradicional como son, en general, las que constituyen los países latinoamericanos.

Dentro de ese enfoque, el desarrollo latinoamericano presupone una transformación de las estructuras predominantes y la **reforma agraria** debe constituirse en una estrategia para las modificaciones que son condiciones necesarias para que se logre un desarrollo auto-sostenido.

El concepto de estructura y su realidad en el sector rural son fundamentales para comprender la extensión y la profundidad de los cambios que se proponen en una estrategia de reforma agraria.

### **Características de la actual estructura agraria**

Hay suficiente evidencia empírica sobre la relación que prevalece entre la distribución de la propiedad agrícola en América Latina y el número de la población rural que no tiene derecho sobre la tierra. El conocimiento de ello parece suficiente para comprender que la posible intensidad de crecimiento necesario para que estos países salgan de la condición de inferioridad en que se encuentran y puedan ofrecer mejores condiciones de bienestar a todos los hombres que viven en ellos. Esta conclusión gana mayor apoyo en la medida en que los estudios científicos demuestran que a la desigualdad en el sistema de tenencia se suman características como:

1. La concentración y acumulación continua de la gran propiedad.
2. El ausentismo de los propietarios.
3. El reducido uso de la tierra agrícola.
4. El bajo porcentaje en que contribuye la gran propiedad a la formación del producto bruto del sector.
5. El reducido número de verdaderos empresarios agrícolas.

Desde el punto de vista social, nuestra estructura agraria se caracteriza por relaciones sociales verticalizadas, en las que está presente la relación dominación-sumisión y predominan los valores autoritarios. Una ideología paternalista de sumisión-dominación se arraiga en el sector rural porque fue la base del

proceso en sí de la formación de la sociedad. Normas jurídico-legales ad-hoc perpetúan aquel sistema de dominación.

Por la manera en que se viene verificando la contribución del sector agropecuario al crecimiento económico es lógico llegar a la conclusión de que ella es reducida y lenta, no habiendo logrado aún, en general, las metas relativamente poco ambiciosas que se establecieron en Punta del Este en 1961.

La redistribución del producto continúa siendo defectuosa ya que en el medio rural los salarios son bastante bajos y en la mayoría de las veces injustos y hasta inhumanos. El empleo de la mano de obra es normalmente estacional, dejando al asalariado y al precarista sin ingreso durante la mayor parte del año.

Tampoco se da una redistribución de los factores en la estructura tradicional: hay una gran concentración de tierra en manos de poca gente, en tanto que el porcentaje de aquéllos que no tienen tierra suficiente para obtener de ella un ingreso económico es relativamente muy elevado. Los ingresos obtenidos por aquellos que tienen poca tierra, o por asalariados mal retribuidos, no dan posibilidad de acceso a la tierra a aquellos que no la poseen o que la tienen en cantidad insuficiente. Debe recordarse que el 70 por ciento de la tierra está en manos de menos del 10 por ciento de la población, mientras que por otra parte cerca del 5 por ciento de la tierra está en manos del 70 por ciento de la población rural.

En relación al recurso tierra, otra comprobación importante que se obtiene al analizar los datos estadísticos de nuestros países es que la tierra agrícola está siendo subutilizada; menos del 20 por ciento de su total tiene hasta el momento un uso razonablemente eficiente. Números semejantes a estos fueron publicados por los empresarios agrícolas de América Latina, reunidos en julio de 1968 en un seminario realizado en la ciudad de México, en el que afirmaron que de las llamadas tierras aptas (excluyendo las áreas de montaña y bosques) cuya extensión asciende a 540 millones de hectáreas, sólo estaban siendo cultivadas (comprendiendo aquí los cultivos permanentes y anuales, pastos cultivados y naturales) un total de 162 millones de hectáreas, o sea aproximadamente el 30 por ciento. Por tanto, más de dos terceras partes de la tierra agrícola de América Latina no está cumpliendo ni una función económica ni una función social.

La estructura agraria de América Latina presenta, pues, una serie de puntos de estrangulamiento que impiden el desarrollo.

Vimos que, cuando se desea promover el desarrollo, hay que atender conjuntamente los aspectos de crecimiento económico y de distribución. Es verdad también que para cada objetivo deben ser aplicados instrumentos prioritarios propios: por ejemplo la educación tecnológica y la investigación agrícola son instrumentos eficientes para promover el crecimiento, pero son poco eficientes para promover la distribución. Por otro lado, el crédito y las políticas salariales son generalmente paliativos como instrumentos de distribución, ya que, por ejemplo, las políticas crediticias se autolimitan en sus efectos cuando se considera el reducido tamaño de las parcelas (minifundio) y la inseguridad de la tenencia (precarismo) como obstáculos a la liberalidad en la concesión de préstamos. En el otro caso, ciertas legislaciones laborales, incorporadas sin estudio previo de sus efectos, aumentan el costo del trabajo humano. Ello determina que este elemento sea sustituido por otros, como, por ejemplo, la utilización extensiva de la tierra o la introducción de maquinaria.

En consecuencia, la reforma agraria emerge como el único instrumento que permite, en corto tiempo y beneficiando a un gran número de individuos, dar un uso integral a los recursos de producción para lograr un impacto socio-económico. El uso de la tierra no cultivada y el empleo de la mano de obra sub-empleada o desempleada en el campo, por medio de la aplicación de la reforma agraria se refleja inmediatamente en la redistribución y también en el crecimiento económico.

### **El concepto de reforma agraria**

Este proceso para cumplir su función de factor efectivo de transformación debe satisfacer algunos requisitos básicos, a saber:

1. Que sea **masiva**, o sea que persiga una amplia reestructuración del injusto sistema de tenencia. Que tenga como meta un número de beneficiarios significativos y que permita no solamente alcanzar los objetivos generales de orden socioeconómico señalados sino, en particular, abrir una fuente de empleo que contribuya efectivamente a la solución del problema del sub-uso de la mano de obra y, en especial, a la absorción del elemento joven que llegando a la edad adulta, pasa a demandar empleo.
2. Debe ser **rápida**, pues el número de individuos sub-empleados en la agricultura o sin empleo en el área rural es ya a estas alturas, en números reales, bastante elevado y la

capacidad actual de los sectores secundario, terciario y el de la agricultura comercial, de absorber en un futuro próximo altos porcentajes de mano de obra en empleos nuevos es bastante reducida. Se agrega a este problema, el constituido por el número creciente de jóvenes que están llegando a los 18 años, cada año, y que constituyen ya una población real en los cálculos para las próximas dos décadas.

3. Debe ser un proceso de aplicación **enérgica y drástica**, pues se tendrá que implantar dentro de un sistema tradicional, donde los propietarios de la tierra se niegan, en base a una supuesta intangibilidad del derecho de propiedad, a cualquier "cambio" en las situaciones predominantes. La tendencia natural de los grupos dominantes es la de intentar posponer la solución de los problemas, a fin de que no se alteren sus actuales modos de vida.
4. Debe apoyarse en **una firme determinación de los gobiernos** para que se cumpla el requisito anterior. Hay que tener en cuenta que el Estado es una institución creada por el pueblo, para que establezca y salvaguarde un alto nivel de seguridad nacional, el que tiene que tener por base el más alto grado de bienestar común.
5. Considerando que la **empresa** es el límite de actuación de toda actividad agrícola, su constitución debe ser el objetivo a lograrse con la reforma agraria. Este proceso debe procurar hacer del hombre, sujeto en sí de transformación, un **empresario** agrícola dentro de un plazo determinado.
6. Básicamente, la acción de la reforma agraria en relación al beneficiario, **debe ser temporal**: asentado el campesino en la tierra, asistido para que se consolide y se proyecte a un nivel de futuro empresario, el beneficiario debe pasar a ser sujeto de los organismos agropecuarios en general, que tienen a su cargo la promoción del desarrollo rural, así como debe pasar a disponer de los recursos que el Estado ofrece normalmente a los empresarios.

### **El hombre y la reforma agraria**

El hombre es el sujeto de desarrollo cuando se le considera beneficiario de la reforma agraria. Por tanto, aquel proceso debe tener características como las contenidas en las siguientes recomendaciones:



1. Es necesario que se elimine la tendencia a la **verticalización**, al paternalismo, y a la concentración del poder de decisión en la acción de las instituciones gubernamentales. La acción de arriba hacia abajo, dominadora y autoritaria, no puede generar "cambios" en las actitudes y orientaciones de los campesinos, por cuanto refuerza su tendencia a la sumisión y a la pasividad.
2. Es indispensable crear conciencia en el hombre de su posición y posibilidades para que, enfocando sus propios problemas dentro del grupo en que se encuentra con orientaciones horizontales (democráticas) dialogadas, la pueda definir y solucionar el mismo. Esta es la propia esencia de la llamada mentalidad empresarial que se desea desarrollar en el campesino. Hay necesidad, por lo tanto, de crear grupos horizontales e instrumentales entre los beneficiarios de una reforma. Esto se puede conseguir mediante el proceso de "**concientización**" por el cual el individuo, a través del diálogo, se enfrenta con la realidad, la problematiza y busca soluciones que permitan transformarla en una praxis sustentada en la reflexión y la acción, siempre creadoras. La alfabetización, elemento básico de la educación, debe ser una consecuencia del propio proceso de concientización.
3. Es fundamental la **organización campesina**. Se puede organizar a los campesinos de una forma autoritaria e impositiva, para mantener las estructuras de dominación. Esto es lo que normalmente se está haciendo y corresponde a una filosofía de educación adaptadora, que deshumaniza al hombre, puesto que lo priva de su cualidad fundamental: ser creador de cultura. Lo que se debe crear es una organización basada en el diálogo y que promueva la formación de grupos instrumentales, autónomos, capaces de tomar una decisión, a los cuales se debe prestar asistencia técnica para el aprendizaje de las funciones empresariales. En este caso predomina una filosofía de educación creadora y transformadora y, por lo tanto, humanizadora.
4. Considerando a la familia como unidad de producción, y con el objeto de hacerla gestora de una empresa, es necesario que se le consigne un **módulo** del recurso tierra suficiente para que pueda producir en ella un ingreso de nivel económico razonablemente calculado. La primera idea que puede surgir en este aspecto es de que se estime para cada familia un ingreso inicial mínimo comparable a aquel que podría ser obtenido por la fuerza de trabajo de un hombre en la ciudad. Se debe dejar, por tanto, calcula-

da la perspectiva de que toda la fuerza de trabajo de la familia puede ser aplicada en la empresa y por eso el módulo correspondiente a la unidad agrícola debe ser calculado de manera tal que sea posible, dentro de un determinado tiempo (que sería aquel en que la reforma agraria estaría consolidando al beneficiario), que una familia tenga un ingreso correspondiente a dos o tres fuerzas de trabajo, que es lo normalmente disponible en tal unidad de producción.

### **Efectos de la reforma agraria sobre el desarrollo**

Los efectos atribuibles a la reforma agraria respecto al desarrollo se clasifican en: inmediato y mediatos o posteriores.

#### **Efectos inmediatos**

1. **Empleo:** consecuencia de la incorporación de nuevos recursos a la producción (tierra y mano de obra), que implica también un aumento en la productividad.
2. **Ingreso:** inicialmente la renta se transforma en ingresos para el nuevo propietario. La tendencia y dominio del bien establece un flujo de ingresos.
3. **Inversión:** la seguridad de la tenencia de la tierra estimula la inversión a corto y largo plazo (insumos y construcciones).
4. **Producción:** los efectos del ingreso y del empleo inducen al aumento de la producción, ya sea ampliando la producción física, o incrementando la productividad.

#### **Efectos mediatos**

Los efectos mediatos o posteriores se dan en áreas como las siguientes:

1. **Distribución:** los recursos son distribuidos con las naturales consecuencias políticas y sociales en beneficio de la mayoría.
2. **Demanda:** el aumento del ingreso implica un aumento en la demanda de los productos del sector secundario, y al mismo tiempo del primario, por medio de la participación de aquellos que permanecen en el medio rural en el consumo de alimentos, de materias primas y de productos industrializados.

3. **Fuente de nuevos empresarios:** si el objetivo es crear la empresa, se están dando las condiciones para el desarrollo de la capacidad empresarial innata en el hombre. Es pues natural que se espere que un gran número dentro de los que actualmente no participan en la vida económica del país puedan llegar a ejercer funciones empresariales en otros sectores y en futuras etapas del desarrollo.
4. **Una nueva sociedad** será la que resulte de la transformación económica, social y política que emanará de la aplicación de la reforma agraria, creando una composición y un comportamiento diferentes en los miembros de la sociedad deprimida y abandonada que hoy forma el campesinado latinoamericano. Mediante la organización y el trabajo, el proceso de cambio formará una nueva sociedad en la que todos los ciudadanos tendrán derecho al uso, propiedad y goce de los beneficios del progreso y del bienestar común. . Será ésta una consecuencia de considerar al hombre como sujeto de todo proceso de "cambio" y de dar a todos una oportunidad de participar en el desarrollo de cada país y de todo el mundo.

## LA EJECUCION DE LA REFORMA AGRARIA

Descrita como ha sido la reforma agraria como instrumento de desarrollo, corresponde ahora analizar cómo ejecutarla.

La ejecución de este proceso comprende en síntesis dos etapas: La dotación de tierra y la consolidación del campesino beneficiado.

La **dotación** es la actividad básica que comprende la **adquisición** de la tierra por parte del organismo del Estado responsable de la implantación del proceso y la consecuente adjudicación de la misma a los beneficiarios.

La **consolidación** comprende una suma de actividades que persiguen fijar al beneficiario en el área que le fue individual o comunitariamente destinada. Esta se efectúa al aplicarse las medidas complementarias necesarias para integrar al campesino en el desarrollo y crear en él la conciencia empresarial. Son instrumentos básicos en esta etapa: la organización campesina, la asistencia técnica, el crédito y el establecimiento de formas asociativas especiales para desarrollar la producción, así como la comercialización de los productos obtenidos. Esta etapa de consolidación de-

be tener un período fijo (se recomienda que sea, en promedio, unos 3 años) y no debe ser ejecutada por el Estado con exceso de perfeccionismos técnicos o intervencionistas, pues se debe tener en cuenta principalmente que el objetivo es que el hombre beneficiario sea el que participe decisivamente en la orientación de lo que quiere que sea su empresa y en la forma de manejarla. Si el Estado hace inversiones excesivas en las áreas de asentamiento de los nuevos propietarios, normalmente provoca en los beneficiarios una actitud de sumisión al sistema paternalista, porque estos se creen capaces de poder inmediatamente asumir la responsabilidad de grandes compromisos. Es necesaria en esta etapa la ejecución de obras de adecuación de tierras (especialmente regadío y drenaje). En las áreas en donde estas técnicas son imprescindibles para el uso de la tierra, y en este caso consideradas como obras del desarrollo, se deben explicar sus beneficios a los futuros usuarios y se deben, en consecuencia computar tales obras como tasa de mejoría en el costo de las tierras. Además, el incremento de la producción obtenida con la inversión en obras de este tipo compensa normalmente el aumento del costo de la tierra. No debe perderse de vista, sin embargo, que por las mismas razones, esas obras deben programarse con estricto sentido redistributivo.

En todo caso, debe limitarse el período de acción directa del organismo de reforma agraria en relación con los beneficiarios, a fin de permitir que el número de ellos pueda ser multiplicado rápidamente y se evite así que la acción del gobierno se concentre en pocas personas o en reducidas áreas del país.

### **El derecho de la propiedad**

Uno de los mayores obstáculos para la dinamización de la reforma agraria es la dificultad de obtención de tierras por parte del Estado dentro de la frontera económica establecida por la infraestructura existente. Contribuye directamente a esa dificultad un concepto de la propiedad en que se invierten los derechos del hombre y los del Estado, el que predomina en las normas jurídicas tradicionales.

Si volvemos nuestro pensamiento al análisis de la situación del hombre cuando el Creador puso a su disposición toda la naturaleza, podemos comprobar que el derecho natural primario del hombre fue el de usar los bienes. Fue del uso de los bienes que el hombre derivó un nuevo derecho, por lo tanto un derecho secundario o derivado, el de establecer la propiedad de los bienes que usaba. La propiedad es así un derecho natural del hombre, pero derivado del uso que haga del bien. Si el bien

no recibe del hombre una fijación de su trabajo para transformarlo, el derecho de propiedad se torna inexistente.

También en relación con la tierra o con las aguas, hay que considerar que, siendo ellos un recurso creado por Dios, El no podría destinarlo al beneficio de algunos individuos solamente. Destinó, más bien, su producto al beneficio de todos los hombres.

Esta es la razón por la cual el Estado, en representación de los intereses de la comunidad, tiene el derecho de interferir en la propiedad del bien natural, cuando él no está siendo utilizado, o cuando está siendo empleado inadecuadamente, sea desde el punto de vista económico o del social.

Esto quiere decir que la implantación de la reforma agraria es imperativa y que ella es una condición para que pueda existir desarrollo, cuando están presentes condiciones de sub-uso de la tierra. Esto se verifica cuando están en vigencia uno o más de los siguientes tipos de tenencia:

1. **Minifundio:** tamaño tan reducido de tierra que no da margen para constituir un módulo de explotación económica.
2. **Latifundio por extensión:** área de tierra tan grande que no posibilita explotación económica del recurso porque, aunque se hagan altas inversiones y se apliquen elevados volúmenes de insumos, el aumento del valor del rendimiento no resulta en aumento de los lucros correspondientes.
3. **Latifundio por explotación:** cualquier tamaño de tierra superior al módulo, que no esté adecuadamente explotada.
4. **Latifundio social:** sería la propiedad que, aún produciendo económicamente, no está atendiendo la función social de dar satisfacción correspondiente al factor trabajo en él empleado.

A todas estas formas injustas de tenencia se añaden todos los tipos de precarismo (arrendamiento, aparcería, mediería y otros) que son antieconómicos (inadecuado empleo del recurso) y antisociales (en ellos hay explotación del hombre por el hombre) y son la causa primordial del subdesarrollo, por tanto, es de justicia eliminarlas.

## Dotación de tierra

Se denomina así a la etapa del proceso que tiene por fin promover la eliminación de las formas injustas de tenencia de la tierra y adjudicarlas a beneficiarios potencialmente capaces de actuar dentro de formas justas. Es normalmente una actividad realizada por el Estado, el que la cumple como atribución de defensa de los intereses de toda la colectividad, en nombre del bien común..

En la dotación, como ya se ha señalado, hay dos etapas: la adquisición y la adjudicación de tierras.

### Adquisición de tierras

La forma más característica de la **adquisición** de tierra en un proceso de reforma agraria es la **expropiación**. Aplicando el principio del "jus imperium" el Estado cancela el derecho de la propiedad por uso inadecuado. Contra la pretensión de los que usaron y usan la tierra como elemento de especulación económica y financiera, el nuevo Derecho Agrario está anteponiendo disposiciones justas y radicales como las que aparecen en la legislación brasileña reciente, en la que se manda, como primera medida, hacer una evaluación de la tierra. Cuando el Estado no acepta el valor declarado por el propietario, porque la declaración no está basada en el rendimiento económico del inmueble verificado en el año agrícola inmediatamente anterior, se deduce que el bien no está utilizado y no habrá pago por la expropiación.

Otras legislaciones, como la colombiana y la peruana, consagran la figura jurídica denominada "**extinción del dominio**". Se considera que la propiedad privada se extingue cuando la tierra deja de utilizarse por un determinado plazo, revirtiendo entonces ella al dominio del Estado sin que se dé ninguna indemnización.

Otra forma de adquisición es la **compra**, dentro de los sistemas normales de oferta y demanda. Lamentablemente es usada en exceso por los países americanos, pues, debido a la influencia de los dueños de la tierra en el sistema económico y político dominante, éstos establecieron y promovieron el esquema que les era más favorable. Cuando se trata de adquisición de tierras por compra, casi nunca se tiene en cuenta el uso o no de la tierra y se realizan las transacciones sobre la base de su valor comercial.

## Adjudicación de tierras

La adjudicación de la tierra a los beneficiarios, que deben ser seleccionados según las relaciones que tengan con la tierra, dando prioridad a los precaristas (normalmente minifundistas que explotan la tierra sin título legal), después a los asalariados y por último a los minifundistas de tenencia completa (posesión y dominio), tiene que ser una etapa simplificada y de rápida ejecución. Esta fase se evidencia por la entrega de los títulos a los beneficiarios. La adjudicación puede ser individual o comunitaria, según la empresa prevista sea de tipo familiar o multifamiliar.

Dos cuestiones deberán también considerarse en relación con la tierra destinada al hombre por la reforma agraria, a saber:

1. **Determinación del módulo.** Esta se debe hacer sin grandes perfeccionismos técnicos de manera que no se demore su aplicación. La medida debe tener en cuenta la meta del ingreso deseable al momento de la instalación del beneficiario y al final de la consolidación. Para el primero, el cálculo deberá ser considerado en base a tres elementos agroeconómicos:
  - a. El conocimiento actual de los agricultores y cultivos que ellos ya conocen.
  - b. Los promedios de producción obtenidos actualmente en el área.
  - c. El potencial de uso de los suelos del área a ser incluida en el asentamiento.
2. **Costo de la tierra.** La mayoría de las legislaciones actuales consagran el cobro de la tierra al beneficiario, mediante un plazo razonablemente extenso (compatible con el rendimiento de la explotación potencial del área). Tal vez no sería indicado que se incluyeran en el costo inicial inversiones en cuya decisión de hacerlas no interviniera el propio beneficiario. Ese es el caso, por ejemplo, de la casa de habitación cuyo logro deberá ser consecuencia de la participación del propio interesado en cuanto a tipo y oportunidad. Algunas ideas respecto del costo de la tierra admiten que la tierra pueda ser entregada sin costo inicial, siempre que, después del período de consolidación, el

beneficiario pase a ser sujeto normal del impuesto territorial, lo que daría al Estado la reversión de la inversión hecha en la adquisición de la tierra en corto plazo.

### **La propiedad individual y la comunitaria**

Las alternativas posibles en la ejecución de un proceso de reforma agraria, según se infiere de todas las consideraciones anteriores, son que la propiedad a base de la empresa a ser desarrollada podrá ser **individual** (empresa familiar) o **comunitaria** o asociada (empresa multifamiliar).

Se enumeran, a continuación, brevemente las ventajas y desventajas de cada uno de estos tipos de propiedad.

#### **Ventajas de la propiedad familiar**

1. Prevé un ambiente adecuado para la formación de capital, permitiendo al operador establecer una buena relación de inversión y consumo y destinar el tiempo libre a la formación de capital (construcciones y pequeñas inversiones).
2. Proporciona una seguridad futura, dada por la independencia y el prestigio.
3. Ofrece oportunidad de iniciativa individual, estimulando actitudes empresariales.
4. Libera a los miembros de la firma de horarios y condiciones fijas de trabajo.
5. Permite un trabajo más intenso, cuando la disponibilidad de la tierra es limitada.
6. Es el tipo de propiedad generalmente preferido por la gente del campo, en principio, dada la existencia de la estructura social a que están sometidos, en donde el ejemplo evidente que les sirve de base normal de raciocinio es el del patrón individualista y único gestor del derecho de propiedad.

#### **Desventajas de la propiedad familiar**

Como factores limitantes o negativos de la propiedad familiar tenemos:



1. Los gastos fijos son altos, por causa de la reducida escala de la empresa familiar, donde hay un uso deficiente de inversiones productivas.
2. La posibilidad de cultivos en gran escala es limitada, así como la adopción de nuevas tecnologías, no sólo porque la introducción de implementos tecnológicos es desfavorable a la relación costo por inversión con producto por rendimiento, sino también porque la acción de la asistencia técnica sólo puede llegar a bajos porcentajes de beneficiarios.
3. La especialización en el trabajo es limitada, pues el propietario tiene que hacer todas las operaciones de la firma. Por otra parte la mano de obra proporcionada por la familia puede ser insuficiente en la época de mayores labores agrícolas obligando al campesino a buscar trabajo asalariado adicional, el que faltando sería perjudicial a la productividad de la empresa.
4. Prorroga el individualismo y el aislamiento de los grupos familiares, acarreado dificultades en los beneficios de orden social tales como los servicios sanitarios, médicos, educativos y otros.
5. La falta de comunicación y de coordinación de las actividades de producción complementarias da por resultado una reducida información sobre el comportamiento de los mercados y, debido a la independencia de este tipo de organización, se podría llegar a crear crisis de super o sub-producción de determinados productos.
6. La posibilidad de fraccionamiento de la propiedad entre los descendientes de una familia puede llegar a ser la causa del minifundio, siempre que la ley no tenga normas muy rígidas para impedirlo.

### **La propiedad comunitaria**

En cuanto a la propiedad comunitaria, tendríamos que considerar como **desventaja o restricción** el concepto tradicionalista de que es un sistema ajeno a la cultura del campesino. Esta noción clásica basada en la figura estereotipada del gran propietario de tierra, que la recibió como fuente de poder político y económico y que así la viene transfiriendo y manejando desde la época colonial, y que en estos 400 años ha sido el único ejemplo para el hombre del campo, sirvió para desarrollar un cuadro mental contaminado por el paternalismo y por la domi-

nación-sumisión. Muchas veces el campesino transformado en patrón ejerce comportamientos autoritarios en relación a sus semejantes con mayor rigidez y rigor que el antiguo patrón.

Por otro lado, se olvida la Biblia en donde se nos habla de la propiedad de la familia y de la comunidad y se ignoran las formas comunitarias de propiedad y explotación de la tierra que usaban todos nuestros antepasados indígenas en América antes de la llegada del colonizador. Desde las culturas más simples hasta las más adelantadas como lo eran los guaraníes, chibchas, incas, mayas y aztecas, tenían en su estructura social una actividad comunitaria basada en la agricultura.

### **Ventajas económicas**

Como ventajas económicas de la empresa comunitaria, se pueden señalar:

1. Mayor eficiencia técnica en la unidad de producción, facilitando una mejor combinación de los factores de producción.
2. Los costos fijos en promedio son más bajos y en consecuencia los lucros más altos, ya que hay posibilidad de aplicar plenamente la economía de escalas. Hay una remuneración equitativa de los factores de producción eliminándose la plus-valía.
3. La administración pasa a ser un componente del factor trabajo eliminando la competencia entre ambos.
4. La economía de escalas, puede ser desarrollada de inmediato mediante la orientación de la asistencia técnica y del crédito.
5. Favorece la comercialización organizada por la oferta concentrada y a través de la demanda ya centralizada.
6. Hace posible la libre competencia por el acceso del campesino a un mercado de igualdad de condiciones, contrarrestando de esta manera la acaparación del producto por parte de los intermediarios en el proceso de comercialización.
7. Los costos de la ejecución de la reforma agraria, en la dotación y en la consolidación, son más bajos.

8. Mayor facilidad de mensuración de la unidad de explotación (módulo), con la posibilidad de que el beneficiario tenga libertad de decidir sobre la reversibilidad del tipo de propiedad, pudiendo modificarla en todo o en parte. Formas de propiedad mixta, parte individual y parte comunitaria, pueden resultar de la consolidación.
9. Planeamiento eficiente de los recursos naturales, el que permite medidas de conservación y reclamación de los recursos (suelo, agua, bosques, especialmente).
10. Facilita la organización agro-industrial, por medio de la implantación del beneficio directo de los productos en instalaciones industriales junto a la propia explotación.

### **Ventajas sociales**

Las ventajas sociales de la empresa comunitaria se destacan en:

1. Desde el punto de vista político, posibilita la "masividad" y rapidez en la implantación del proceso, lo que permite disminuir la frustración y consiguiente exasperación de los beneficiarios potenciales, fenómeno común debido a la situación económica y social y a la expectativa de transformarse en beneficiarios reales.
2. Permite la formación de un grupo humano instrumental, o sea, un grupo humano capaz de definir situaciones problemáticas, analizar los problemas en sus causas profundas, decidir con autonomía la situación propia y buscar la transformación de esa decisión por la acción.
3. Mayor aproximación entre los que formulan los planes de desarrollo y los que ejecutan los programas de producción.
4. Favorece la igualdad social, eliminando distancias e individualismos.
5. Promueve la responsabilidad compartida, haciendo que el trabajo ejecutivo y el decisorio queden en categoría indivisible.
6. Da seguridad por la garantía de reinversión y de beneficios para los descendientes.

7. Establece un régimen de participación en las decisiones (asambleas y comisiones de trabajo) y en la remuneración del trabajo que debe ser hecho de acuerdo con el aporte de cada participante en la producción (calculado a base de horas o días de trabajo).
8. Alienta una mejor organización de la vida social, desarrollando la solidaridad y la ayuda mutua, promoviendo cambios en valores y creencias y haciendo posible modificaciones fundamentales en la estratificación social.
9. Hace posible utilizar la organización social para la acción en el campo económico, llegando hasta la organización de la cooperativa integral. Con esto se puede modificar la relación urbano rural, permitiendo un equilibrio sectorial y haciendo viable la eliminación del "colonialismo interno".

## **LA EMPRESA COMUNITARIA**

El análisis de los pros y los contras anteriormente citados nos conduce a afirmar que la reforma agraria puede crear una nueva estructura socioeconómica en el campo. Pero es necesario que las nuevas unidades de base no sean elementos aislados y competitivos, sino que sean integrados a niveles regionales y nacionales. Para alcanzar este objetivo fundamental es indispensable que esas unidades de base sean planificadas con un criterio de desarrollo regional. Para eso, la planificación debe también contemplar los instrumentos que permitan la integración regional dentro de un marco definitivo de desarrollo nacional humanista e integral.

Con base a estos fundamentos es que nos permitimos recomendar la implantación y desarrollo de una forma de propiedad comunitaria de tipo multifamiliar, que pueda resultar en las ventajas de orden económico y social que fueron detalladas anteriormente.

### **Naturaleza y objetivos de la empresa comunitaria.**

#### **Definición**

"La empresa comunitaria de autogestión campesina es una forma asociativa de producción, en la cual los aportes de capital y trabajo se hacen en términos iguales por las mismas personas,

las cuales, son co-propietarias de las utilidades de reserva y capitalización y asumen por igual las responsabilidades de gestión, administración y trabajo”.

### **Objetivos**

La constitución de la “empresa comunitaria” tiene varios objetivos. Entre ellos, citamos los siguientes:

1. Lograr la explotación inmediata y eficiente de la tierra por los campesinos sin que se verifiquen soluciones de continuidad durante el lapso que transcurra entre la posesión de la tierra y la elaboración y aceptación por el interesado del plan definitivo de explotación de aquella y etapas de asignación definitiva de la propiedad.
2. Capacitar a los campesinos para que asuman plenamente, después de un tiempo previamente determinado, todas las responsabilidades que les conciernen como propietarios empresarios agrícolas.
3. Hacer posible el ordenamiento comunitario de la producción con miras a una maximización inmediata de los recursos, con efectos en la productividad.
4. Desarrollar la comunidad mediante la promoción, creación y fortalecimiento de las organizaciones de base y la formación de cooperativas.
5. Elevar el elemento de trabajo de objeto a sujeto del desarrollo.

### **Características específicas de la empresa comunitaria**

1. **Unidad física:** debe estar perfectamente delimitada en el espacio y estar constituida por las tierras necesarias que conceden a los adjudicatarios áreas de trabajo para diversos tipos de explotación, siendo equivalente al múltiplo de módulos (unidades agrícolas que posibilitan ingreso económico equivalente a una familia) en proporción equivalente al número de socios de la empresa.
2. **Sociedad comunitaria:** el concepto de empresa es por naturaleza un concepto económico que adquiere significación jurídica a través de la persona de su titular. En este caso, conforme lo que preven en general las legislaciones

de cada país, sería necesaria la previa constitución de una sociedad de personas que se comprometan a dar participación de **trabajo** a la empresa y se tornen solidarios y copropietarios de la misma.

3. **Forma de adjudicación de tierras:** hace posible una forma conjunta de adjudicación de tierras, al mismo tiempo y a diferentes personas. Mediante un título colectivo, con constancia documentada individualmente de los derechos, la participación igualitaria puede ajustarse a una forma jurídica de aportes de derechos individuales en usufructo, al patrimonio de una sociedad. Con eso, se adquiere obligación solidaria frente al Estado, para efectos rescisorios de contrato de la sociedad y se posibilita la continuidad de la vigencia del mismo con los herederos hábiles, según el sistema que se establezca en el instrumento constitutivo.
  
4. **Reversibilidad de la empresa:** siendo la empresa comunitaria constituida normalmente sin que se pueda esperar un planeamiento agroeconómico definitivo del área que va a ser adjudicada, debido a la escasez de los recursos técnicos del Estado y a la urgencia dictada por la masividad deseada (dado el número de beneficiarios potenciales), ella puede y debe tener en su acto constitutivo una cláusula que determine un plazo para que los socios decidan en asamblea la forma definitiva que desean dar a la sociedad y a la propiedad. La decisión puede ser la de subdividir la propiedad en parcelas individuales (la actividad comunitaria podría permanecer para la explotación de ciertos cultivos, para la comercialización, para el consumo, para la mecanización, etc.). Pueden organizarse sistemas mixtos de propiedad (parte en parcelas individuales y parte en áreas comunitarias). Y puede permanecer todo: uso, posesión y dominio, bajo un sistema comunitario. Esta decisión debe surgir cuando se tenga el plan agroeconómico definitivo y en principio debe significar el fin del proceso de reforma agraria; o sea, la conclusión del período de consolidación. La experiencia y la investigación vienen demostrando que ese período debe tener una duración de 3 años o máximo 5.
  
5. **Orientación del Estado:** La asistencia estatal puede, por medio de la "empresa comunitaria", obtener mayor eficiencia a menor costo, por tratar con grupos y áreas de varios tamaños. Los conceptos modernos de empresa y de desarrollo aceptan que el Estado pueda y deba intervenir en busca de una garantía del bienestar común. La actividad estatal puede desarrollarse en dos clases de interven-

ción: la arbitraria y la funcional. La intervención funcional es útil si se da a través de las tareas de: dirección, vigilancia, estímulo y control, según lo indiquen las circunstancias y lo exijan las necesidades. En el caso de la empresa comunitaria esta intervención u orientación del Estado se da a través del crédito y de la asistencia técnica, que deben verificarse a través del planeamiento general de región y, en particular, del área ocupada por la empresa. Esto último, en principio, debe ser hecho en dos etapas: la primera, de emergencia, para la instalación inmediata de los asentados, y la segunda, a efectuarse dentro de un período determinado (2 a 3 años) que debe coincidir con la conclusión de la fase de comercialización.

## **El proceso de constitución de la empresa**

La empresa comunitaria de autogestión campesina, como forma de asentamiento de beneficiarios de la reforma agraria, representa la etapa inicial de una nueva vida social y económica y la posibilidad del surgimiento de una distinta sociedad.

Como sistema de organización ella prevé una serie de actos que la preceden dentro del proceso de reforma agraria (en la fase de dotación de tierra) y los que tienen como fin la fase de consolidación.

### **Fase de dotación**

La fase de dotación es de competencia del organismo de reforma agraria y comprende:

1. **La adquisición de tierra.** El proceso de adquisición debe ser simplificado al máximo: si posible, realizado dentro del capítulo de la expropiación, lo que permite una mayor rapidez.
2. **Determinación del módulo.** Después de ser hecha una identificación de orden agroeconómico de los factores necesarios para la determinación del módulo. Estos factores deben tener en cuenta lo que sabe el campesino hacer, los cultivos de la región y los promedios de producción obtenidos en el área con la tecnología existente y normalmente usada por el agricultor beneficiario potencial. También deben tener en cuenta la meta inmediata y posterior del ingreso a ser obtenido por la unidad familiar de beneficiarios.

3. **Período de pre-asentamiento.** Apenas se haya identificado el área en donde se va a constituir la empresa comunitaria, debe iniciarse un período de pre-asentamiento, que no debe demorar más de 15 a 30 días

En este período hay dos operaciones fundamentales:

- a. Identificación o selección de los beneficiarios, fundamentalmente tomando por base a los que ya vivían en el área como precaristas o asalariados de una o de todas las propiedades adquiridas.
  - b. Paralelamente, se debe iniciar una campaña de información y capacitación para que los campesinos admitan la idea de una forma asociativa de producción, conozcan el proceso en que van a participar, se enteren de los derechos y deberes que les corresponderán en la nueva condición, e inicien el proceso de organización.
4. **Constitución de la empresa.** La empresa comunitaria se constituye prioritariamente con la realización de una **asamblea general**, en la cual participan todos los futuros socios que llenen los requisitos para ser beneficiados. Esta asamblea tiene como objetivo fundamental firmar el acta y contrato de la sociedad y elegir la primera comisión administrativa de la empresa, normalmente constituida por 5 socios, siendo uno de ellos presidente (el que tenga más votos dentro de ellos, en oportunidad inmediata a la elección general). El acta del contrato debe haber sido leída, conocida y analizada por los beneficiarios y por el organismo de reforma agraria para que contenga todas las características de orden jurídico y atienda a todos los objetivos de la empresa comunitaria ya referidos.

La elección del comité es hecha en forma democrática y mediante sistemas que permitan a los analfabetos hacer uso de sus derechos de votar y de ser elegidos.

### **Fase de consolidación**

En la fase de **consolidación** hay que considerar las siguientes operaciones básicas:

1. **Asistencia técnica y crédito.** Inmediatamente después de estar constituida la Comisión, se procede a negociar con el organismo de reforma agraria un acuerdo de operación,



que incluya las condiciones de asistencia técnica y de crédito. Esto debe estar previsto en el contrato inicial de adjudicación, a fin de garantizar la relación del Estado con la empresa. Esta operación debe prever la presentación por el organismo en un plazo corto (15 a 30 días) de un plan de emergencia para la explotación agroeconómica, que esté basado en los mismos factores que sirvieron para calcular el módulo. El crédito debe estar orientado de inmediato por este plan de emergencia.

2. **Planificación física.** Sin perjuicio de que los asociados vayan aplicando el plan de emergencia, la asistencia técnica debe ir preparando el plan agroeconómico definitivo, el que incluirá planes alternativos de:
  - a. Infraestructura interna (caminos, reservas de agua, áreas de bosques, etc.);
  - b. Centros poblados (áreas para habitación y equipamiento comunitario, escuelas, clubes sociales, iglesia, sedes de cooperativas y otros.
  - c. Medidas de conservación de los recursos naturales y áreas para cultivos permanentes o actividad pecuaria;
  - d. Cultivos anuales y planes de rotación y uso de la tierra.
3. **Comités de trabajo.** El consejo de administración, para ejercer sus funciones, deberá inmediatamente constituir comités de trabajo, con fines específicos. Serán los grupos instrumentales dentro de la empresa, para resolver los problemas de cultivos específicos o actividades a realizar.
4. **Organización en el aspecto social.** Toda acción que tenga carácter comunitario tiene que tener un programa de capacitación continuo y bien organizado. Ahí está la gran responsabilidad del organismo de reforma agraria como responsable del éxito del proceso. Tiene que existir una continua orientación y asistencia técnica en este campo. Esta actividad comienza en la propia fase del pre-asentamiento y se podría dividir en cuatro etapas que son en sí continuas y prácticamente concomitantes. Ellas son:
  - a. **Concientización.** Es la fase inicial que, basada en el diálogo y en los temas de interés del propio campesino, trata de darle elementos para romper las es-

estructuras verticalizadas a que están sometidos e iniciar una horizontalización de sus actitudes y acciones.

- b. **Educación básica.** Es la actividad que va desde la alfabetización a la orientación para formar organizaciones de base. Esta fase alcanza inclusive a la mujer y a la familia en sí del campesino, y ahí cumple un gran papel el extensionista y particularmente la economista del hogar.
  - c. **Capacitación técnica.** Es la acción del extensionista en la enseñanza de las técnicas e introducción de innovaciones.
  - d. **Capacitación empresarial.** Es la preparación que se tiene que hacer con el beneficiario para que él, en general, y sus comités representativos, en particular, se capaciten en principios de administración rural, planificación de la productividad, organización de empresas, manejo de la comercialización, etc.
5. **La cooperativa.** Sería la culminación de todo el trabajo de organización y la forma de acción permanente de la nueva empresa. Con la aplicación de estas ideas, al final de un determinado tiempo, ya la "empresa comunitaria de auto-gestión campesina" estará en condiciones de, una vez aprobado por sus participantes el plan definitivo de explotación, liberarse del ámbito del organismo de reforma agraria y pasar a competir por sí sola en el proceso normal de desarrollo.

Con este sistema en el medio rural, en poco tiempo todo hombre tendrá la oportunidad de ser un sujeto gestor del desarrollo integral de cada país.

## BIBLIOGRAFIA

1. **FRANCO, ALBERTO.** Diagnóstico y planteamiento de soluciones en una región agrícola. Bogotá, IICA-CIDA. Mimeo grafiado No. 113. 1968. 80 p.
2. \_\_\_\_\_ . Notas del curso de problemas del desarrollo agrícola. Bogotá, IICA-CIRA. M.D.N. , 1968. 22 p.

3. \_\_\_\_\_ . Política de asistencia técnica del sector agropecuario. Bogotá, IICA-CIRA. M.D. No. 32. 1967. 5 p.
4. \_\_\_\_\_ . Tenencia de la tierra y sus relaciones con problemas agrarios y sociales. Bogotá, IICA-CIRA. M.D. No. 109. 1979. 15 p.
5. OLIART, FRANCISCO. Empresa comunitaria y reforma agraria. Bogotá, IICA-CIRA. Mimeografiado No. 131. 1969. 34 p.
6. PINTO, JOAO BOSCO. Aspectos sociales de una región agrícola de Tolima-Colombia: diagnóstico y sugerencias. Bogotá, IICA-CIRA. Mimeografiado No. 114. 1968. 52 p.
7. VAZ, JORGE MARQUES. Aspectos económicos de la reforma agraria. Bogotá, IICA-CIRA. M.D. No. 90. 1969. 7 p.
8. \_\_\_\_\_ . La funcionalidad del proyecto en el proceso de planificación. Bogotá, IICA-CIRA. M.D. No. 58. 1969. 12 p.
9. \_\_\_\_\_ . Metodología de ejecución de la reforma agraria: plan de producción para un área de Colombia. Bogotá, IICA-CIRA. Mimeografiado No. 135. 1970. 46 p.



# EMPRESA COMUNITARIA Y REFORMA AGRARIA

Francisco Oliart



# EMPRESA COMUNITARIA Y REFORMA AGRARIA\*

Francisco Oliart\*\*

El presente trabajo es un intento de definir la empresa comunitaria como un instrumento constitutivo de la nueva sociedad, a la que idealmente debe dar lugar la ejecución de un proceso radical de reforma agraria<sup>43</sup>.

El ámbito del trabajo es amplio. En efecto, la "empresa", desde el punto de vista económico, ha adquirido por el uso, mas no por la definición conceptual, una delineación clara y definida<sup>40</sup>. Más aún, a dicha definición se ha llegado por la de empresario, antes que por la de empresa en sí<sup>22</sup>.

Desde el punto de vista jurídico, el término "empresa" se usa multívocamente "sin tener una noción acabada de su contenido y se toma sin la preocupación previa de encontrar su definición jurídica"<sup>7</sup>. Desde el punto de vista sociológico, las definiciones contenidas en diccionarios y bibliografías de ciencias sociales pecan de diminutas desde que invaden el campo de lo económico dejando de lado concepciones sobre la empresa como organización social<sup>37</sup>.

El término comunitario, desde el punto de vista de la ciencia política, no está prácticamente explorado. La conceptualización del comunitarismo—resultado del humanismo tanto cristiano como ateo— ha sido analizado en documentos teológicos de extraordinaria validez existencial<sup>24</sup>, pero no ha sido objeto de análisis que

---

\* Artículo publicado en la Revista Desarrollo Rural en las Américas. Vol. I No. 3 - 1969.

\*\* Jefe, Gabinete del Director General, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, IICA, San José, Costa Rica.

lo relacione a la empresa como instrumento de producción. Muchos y buenos trabajos se han efectuado en relación a la propiedad comunitaria<sup>11</sup>, pero es bien sabido que propiedad y empresa tienen otras constitutivas diferentes.

Se pretende a continuación analizar:

1. La reforma agraria como instrumento de modificación de la estructura social, aún cuando este sea un punto que se toque sólo como marco de referencia.
2. La empresa comunitaria como herramienta en el proceso de "construcción" de la nueva sociedad resultante de la reforma agraria y como medio operativo de desmarginalización de los campesinos.
3. La definición operacionalizada de los términos "empresa" y "comunitaria" dentro del contexto jurídico teórico.
4. La ubicación de dichas definiciones dentro de una concepción autónoma del derecho agrario.

Es indispensable, sin embargo, antes de continuar con el desarrollo del trabajo, indicar que éste significa una toma de posición ideológica. A esa toma de posición de reconocida tendencia social cristiana se llega por exclusión. En efecto, teniendo por supuesto aceptado que es la estructura feudal y precapitalista o capitalista la causante de la situación de marginalidad que adelante se explica, se pretende a largo plazo evitar la convivencia de la empresa capitalista con la empresa comunitaria, por cuanto la primera, se entiende, significaría no sólo la permanencia de la antigua estructura sino la potencial destrucción de la naciente con el proceso de reforma agraria. Los casos de México y de Bolivia sustentarían suficientemente tal conclusión<sup>30</sup>. En el otro extremo, la solución colectiva no deja lugar al desarrollo de la libertad individual, negando asimismo la supervivencia de cualquier otra empresa inspirada en la apropiación socializante, más no privada, de los medios de producción<sup>11</sup>.

Debe dejarse claramente establecido que, según se verá en el desarrollo del trabajo, la concepción de la empresa en sí misma se basa, no obstante, en criterios teóricos neocapitalistas lo que explica que la toma de posiciones social-cristianas puede no com-



prender la opinión total del CIRA, del mismo modo en que tampoco lo hace la teoría neoliberal de la empresa, de Schumpeter.

## **LA REFORMA AGRARIA COMO INSTRUMENTO DE MODIFICACION DE LA ESTRUCTURA SOCIAL**

### **Tenencia de la tierra, reforma agraria y estructura social**

La perspectiva de una cada vez mayor declinación de la agricultura con respecto a los demás sectores económicos en América Latina, no debe ser motivo para olvidar que, alrededor del 70 por ciento de la población económicamente activa latinoamericana, se ocupa en la agricultura<sup>48</sup>. De igual manera, el hecho indicado no puede hacer olvidar, en relación a la producción agrícola per cápita, que América Latina va quedando rezagada en comparación con otras regiones del mundo. De hecho "asignando un promedio de 100 al período 1952-57 y comparando el promedio del período pre-guerra al de 1963-64, puede observarse que América Latina tiene un descenso en el índice de la producción per cápita de 11.7"<sup>15</sup>.

La sola mención de esos dos indicadores, de entre otros muchos, es suficiente para hacer conciencia de que la política de los países latinoamericanos en materia agrícola seguirá siendo, durante muchos años, un elemento crucial para determinar el ritmo de desarrollo económico. Como consecuencia de la crucialidad, los países latinoamericanos deberán emplear todos los instrumentos de política que tengan a mano a fin de asegurar una mayor producción agrícola y los incrementos máximos de la productividad en el campo.

Warriner, en su clásico trabajo "Land reform and economic development"<sup>49</sup>, considera a la reforma agraria como el cambio social más importante que se lleva a cabo en el mundo, en su relación con el desarrollo económico.

Como lo indica Myrdal<sup>32</sup>, la reforma agraria no sólo debe ser considerada como un pre-requisito para lograr el desarrollo económico sino como una forma de romper la estructura social tradicional vigente. Debe tenerse en cuenta, para cuantificar la intensidad del cambio, que si la reforma agraria es la redistribución de la propiedad de la tierra, puede lograr modificaciones en la estructura social, pero si se limita a ser un conjunto de medidas

de mejoramiento institucional del sector agrario, pierde la posibilidad indicada.

### **Reforma agraria, desarrollo económico, estructura social e ideología**

Por lo expuesto en la introducción de este trabajo no nos enfrascaremos en una larga disquisición sobre reforma agraria y desarrollo económico, salvo para indicar que lo que en realidad caracteriza un sistema económico son sus instituciones y no la tecnología que usa<sup>3 8</sup>; el caso de la maquinaria tributaria en el Perú, modernamente tecnificada, no permite afirmar que la estructura tributaria de esa nación corresponde a un país desarrollado.

Por tal razón, sí resulta importante relacionar el grado de institucionalización de países con economías dualistas<sup>5</sup> y la importancia que, desde el punto de vista de la estructura social, tiene la convivencia de un sector capitalista que se expande mediante el empleo de mano de obra barata que extrae de la agricultura<sup>2 9</sup> y la agricultura reprimida misma.

Esa relación muestra la existencia de una estructura social cuyas características, mal que les pese a algunos economistas<sup>5</sup>, tienen mucha influencia con el desarrollo económico.

Desafortunadamente, no existe bibliografía específica que relacione directamente estructura social y sistemas de tenencia de la tierra. Muchos estudios del caso se han efectuado<sup>2</sup>, pero ellos fundamentalmente, son descriptivos y no vinculatorios. Sin embargo, puede llegarse a establecer una relación de causa-efecto entre los criterios de estratificación social, clase social y sistema de socialización<sup>4</sup>, a partir de la cual puede sostenerse enfáticamente que la relación entre tipos de tenencia y estructuras sociales tienen que ver con ideologías.

### **Estructura social e ideologías**

Bosco Pinto<sup>3 6</sup> vislumbra una estructura social en la cual una clase dominante se mantiene en el poder político sobre la base del poder económico derivado de la propiedad territorial, dotando —a través del proceso de socialización central, del monopolio y concentración de recursos económico-políticos y sociales— a su propia acción de una ideología paternalista que se traduce en la sanción de normas dirigidas a la permanencia de:

1. Un complejo de relaciones verticalizadas de dominación-su-misión.
2. Una cultura donde predominan valores y normas cuantitativas.
3. Una personalidad típica de conformación autoritaria, carente de creatividad en lo tecnológico y en lo social, apática y resignada, amparada en valores místicos religiosos, desprovista de iniciativa individual, que internaliza y proyecta finalmente el rol autoritario e irracional del poder hacia la totalidad de las relaciones sociales instrumentales.

Siguiendo la línea de García en cuanto a sus ideas sobre las formas tradicionales de colonialismo interior<sup>19</sup>, Bosco Pinto<sup>36</sup> ubica la ideología paternalista dentro de una macro-estructura que se caracteriza por una estratificación social en cuya cúspide existe una élite de dominación que controla y concentra los recursos económico-políticos y sociales y por la existencia a su vez de una masa mayoritaria marginalizada. Por ideología, Bosco Pinto<sup>36</sup> entiende, ampliando las ideas de Veckemans<sup>8</sup>, el conjunto más o menos organizado de ideas que determinan una visión del universo y del hombre según la cual se define la realidad histórico-cultural de una sociedad y que orienta la acción de un grupo con referencia al futuro de esa sociedad.

Los elementos constitutivos de la ideología son:

- a. La cosmovisión, definida como un conjunto de ideas sobre las relaciones hombre-mundo y hombre-hombre.
- b. La definición de la realidad histórico-cultural como marco interpretativo de la realidad social.
- c. El proyecto de acción como "momentum" en el que, a partir de la interpretación de la realidad, se orientan las acciones a tomar para el desarrollo de la sociedad futura.

Según Bosco Pinto<sup>36</sup>, la cosmovisión del paternalismo prevé al hombre como un ser adaptable y conformista. La realidad es definida como la socialización del sistema de dominación y la proyección de la ideología se plasma a través de un tradicio-

nalismo basado en la mantención y perpetuación de la propia estructura lograda mediante un sistema jurídico legal ad-hoc.

### **Reforma agraria y poder político**

La ruptura de la estructura social sustentada en la propiedad territorial, aparece pues como un objetivo claramente identificable de la reforma agraria. Si se tiene en cuenta que, generalmente, el monopolio de la tierra en los países en donde el sector agrario es preponderante está unido a la liberalidad en el acceso de los terratenientes a los otros factores de la producción agrícola, es aprehensible, por consiguiente, que a la disminución del poder económico sigue la disminución del poder político y que a la sustitución de la estructura social de ideología paternalista se llegará a través de la formación de otras estructuras sociales cuya ideología tenga como cosmovisión la realización del hombre como ser creativo y responsable desarrollado a través del trabajo<sup>24</sup>.

Debe aclararse que la presencia del ethos cultural propio de la conquista continúa presente en la estructura social latinoamericana, según lo indica Magnet<sup>9</sup>. Por la consideración anterior, el problema de la dominación-sumisión alcanzará a todos los sub-sistemas de estratificación social<sup>28</sup>, lo que complicará el análisis al ubicarlo dentro de marcos no sólo económicos, sino intraocupacionales, políticos y raciales.

## **LA EMPRESA COMUNITARIA COMO MEDIO DE DESMARGINALIZACION DE LOS CAMPESINOS**

### **Marginalidad e integración**

Se entiende por marginales a "los grupos sociales que no obstante ser miembros de la sociedad de un país, no llegan a penetrar en la intimidad de su estructura" y que, trasladando este problema no sólo a uno u otro aspecto de la vida de dichos grupos sino a la totalidad de la persona humana, por marginado se entiende a aquel que "está radicalmente incapacitado para poner fin por sí mismo, a su miseria"<sup>44</sup>.

Veckemans<sup>45</sup> afirma que a marginalidad corresponde, como término antinómico, integración y que la integración implica cinco contenidos conceptuales:

1. Finalidad.
2. Cumplimiento de las normas exigidas para la finalidad.
3. Adhesión a las ideas y valores involucrados en esa finalidad y en esas normas.
4. Utilización de los medios adecuados y necesarios.
5. Existencia de tareas, funciones, acciones o roles para ejecutar los medios y justa distribución de las mismas entre los distintos miembros de la comunidad social.

### **Empresa, innovación e integración**

La empresa, considerada como la introducción de una innovación en el sistema económico<sup>33</sup>, puede ser una forma adecuada de lograr la integración de los marginados si una de las causas o la causa principal de la marginalidad básica (concentración de propiedad territorial) ha desaparecido como consecuencia del proceso de reforma agraria. En efecto, la innovación definida por Schumpeter<sup>40</sup> es como una nueva "combinación" de factores productivos. Desde el punto de vista económico, para Schumpeter<sup>40</sup>, la innovación se produce siempre que el proceso productivo experimente una modificación cualitativa real. En el concepto de innovación se incluyen los siguientes casos alternativos:

1. Introducción de un bien nuevo —es decir, de un bien que no es familiar a los consumidores— o de una nueva calidad de un cierto bien.
2. Introducción de una nueva medida de producción que no haya sido probada en el sector productivo de que se trata. Tal medida no ha de ser una consecuencia necesaria de un descubrimiento científico, sino que puede consistir en una nueva forma de tratar comercialmente un producto.
3. Apertura de un nuevo mercado es decir, de un mercado en que no haya actuado nunca con anterioridad el sector en cuestión.
4. Conquista de una fuerte oferta de materias primas y semi-elaboradas independientemente del hecho de que existiese ya antes o se hubiese creado ex-novo.

5. Puesta en práctica de nuevos tipos de organización en una industria determinada como la creación de una posición de monopolio o la ruptura de éste.

### **Empresa, integración y desarrollo económico**

Por todo lo anterior parece clara la relación entre empresa e integración. Poner en práctica un nuevo tipo de organización, es una innovación. Esta innovación, sí conlleva actividad empresarial, caracteriza una economía en desarrollo. Como se sabe, entre la economía en desarrollo y el estado estacionario<sup>41</sup>; la presencia de la actividad empresarial es lo que constituye la diferencia fundamental. En el estado estacionario, en el cual debe operar prioritariamente la reforma agraria, por definición, toda la actividad económica se desenvuelve siguiendo líneas inmutables, sin que haya nunca nada cualitativamente nuevo que cambie su situación de equilibrio.

Naturalmente, la combinación de factores productivos opera también en el estado estacionario, pero lo hace a través de la sistemática y rutinaria repetición del trabajo, en cuyo caso la responsabilidad por la rutina corresponde sólo a la dirección de la empresa. Según Schumpeter<sup>42</sup>, en la economía en desarrollo la presencia prevalente de la actividad del empresario, la actividad empresarial —en el período del capitalismo concurrencial— se identifica en los jefes de las empresas que, en la mayor parte de los casos, son también sus propietarios. El relacionamiento de la responsabilidad y la actividad, unido con el de la propiedad, resulta claramente beneficioso para el desarrollo de la economía. La presencia del empresario<sup>21</sup>, siendo o no capitalista y pudiendo o no proveer fondos de su propiedad, implica desarrollo económico y tasas de crecimiento en una economía en cuanto no actúe simplemente como un gerente rutinario.

La empresa comunitaria está concebida de manera tal que, garantizando la necesaria unidad de una dirección eficiente, permita también el cumplimiento por todos los hombres de la función económica y social a que éstos aspiran, no estando sometidos totalmente a una voluntad ajena y constreñido el despliegue de su iniciativa individual<sup>35</sup>.

### **Empresa comunitaria, integración, nueva sociedad y estrategia**

Cabe despejar, en este momento, cualquier duda que pueda presentarse sobre los conceptos de integración e incorporación.

La integración y la incorporación son, aparentemente, sinónimos. Para Veckemans<sup>45</sup>, la integración de los marginales a la sociedad es un requisito previo a su incorporación a la economía. Para Torres Llosa<sup>43</sup>, en cambio, incorporación o integración no son necesariamente ni sinónimos ni consecuencia el uno del otro. La conceptualización de una nueva sociedad excluye por definición integración e incorporación. Las personas son susceptibles de integrarse o de incorporarse a lo ya existente. Asimismo, supone la existencia de superposiciones culturales, económicas y políticas. La nueva sociedad significa la total desaparición de lo precedente. No obstante estar de acuerdo con el objetivo final que plantea Torres Llosa, es evidente, desde el punto de vista práctico, que la decisión que prevea la nueva organización social deberá estar precedida de enérgicas decisiones políticas impuestas y por lo tanto, con necesidad de respaldo. Ahora bien, la desarticulación de la marginalidad, la pulverización de que han sido objeto los marginales, no obstante ser mayoritarios, originada por el colonialismo intra-nacional y nacional del que hablan Veckemans y Silva Fuenzalida<sup>44</sup>, conduce a reconocer la falta de integración interna y la inexistencia de organizaciones que canalicen el apoyo que el proceso de nacimiento de la nueva sociedad requerirá. Parece, pues, ser más lógico —o si se quiere, más estratégico intentar la integración funcional de los marginados a través de la constitución de grupos organizados que persigan la solidaridad libre y consciente de los campesinos, al tiempo que, a largo plazo y dentro del contexto de una política agraria revolucionaria, se prevea la nueva sociedad que tendrá (dada la relativa escasez del recurso tierra) que alcanzar a otros sectores de la economía en los cuales se sustituya la propiedad de las fuentes de producción y se canalice la distribución de la misma por, y a través, de una organización político-social diferente a la actualmente existente.

### **Empresa comunitaria: definición y objeto**

Parece, pues, estar claramente definido que, además de lograr la dispersión de la concentración de la tierra en pocas manos, es también indispensable lograr la reunificación de los sectores marginales en torno a un interés común. La empresa comunitaria, conforme se definirá más adelante, no sólo satisfará la necesidad organizativa de cualquier solidaridad sino que creará vínculos articulados con otros sectores marginales y se introducirá dentro de los mecanismos actuantes de la cultura superpuesta.

La empresa comunitaria, por no ser redistribucionista en sus orígenes para sus miembros, no podrá ser objeto de manipulación paternalista dentro de la estructura de sumisión-dominación.

Además, considerando la empresa con las definiciones aceptadas, y la empresa comunitaria como una forma asociativa de producción en la cual las cuotas de capital y trabajo se hacen en términos iguales por las mismas personas, las cuales son copropietarias de las utilidades de reserva y capitalización y asumen por igual las responsabilidades de gestión, administración y trabajo<sup>27</sup>, se están alcanzando conceptos que se hacen presentes en lo económico y en lo social. En efecto, la copropiedad de las utilidades de reserva y de capitalización, unida a las cuotas de capital y de trabajo hechas en términos iguales por las mismas personas, son factores cuantificables de la producción. Las formas de participación activa en lo social se realizan a través de la corresponsabilidad en la gestión administrativa y de trabajo. Si para Schumpeter<sup>41</sup> la unipresencia del empresario y del propietario son un elemento valioso para el desarrollo económico capitalista, para nosotros la unipresencia del empresario, el propietario y el trabajador son elementos valiosos porque a corto plazo significan el acceso del marginado a una etapa secundaria (por oposición a la familiar, que nosotros denominamos primaria) de la red de decisiones sociales<sup>44</sup> y, porque a largo plazo puede significar el acceso al nivel total de decisiones de la sociedad global y por tanto, superar el problema de globalidad o radicalidad básicas de la marginalidad que preocupan a Veckemans y a Quijano<sup>45</sup>.

Finalmente, la empresa comunitaria, con la definición dada, puede superar los límites de los sectores de interés social que conforman la estructura de dominación-sumisión, en lo etno-cultural, en lo ecológico, en lo económico y en lo político. La superación de los sectores de interés social en lo etno-cultural y en lo ecológico se producirá, respectivamente, porque el igualitarismo de la definición tenderá en el mediano plazo (por la circunstancia de existir una socialización central de bases fuertes) a la desaparición de todo subsistema de estratificación racial. Desde el punto de vista ecológico, la instauración en el campo de una actividad modernizante e innovadora, puede movilizar el "hinter-land" urbano-rural actual, que es el sector donde, según Garcíaarena<sup>20</sup>, se encuentran ubicados mayoritariamente los marginados en cuanto a decisión política se refiere.

### **Empresa comunitaria e integración**

Se ha mencionado que la integración implica cinco contenidos conceptuales:



## **Finalidad**

La finalidad de la integración se relaciona con la desmarginalización a través de la "participación entendida como contribución o cooperación de cada uno de los miembros de la base societaria respecto de cada uno de los contenidos del término de integración"<sup>4</sup>.

## **Ideas y Valores**

Entendida la empresa comunitaria con la definición dada, como continente de la finalidad, las ideas y valores involucrados en la finalidad, se dan también en la definición. En efecto, el igualitarismo de los aportes, la copropiedad de los mismos y de las utilidades de reserva y capitalización tienden a hacer desaparecer cualquier diferencia cualitativa económica originaria. La corresponsabilidad en la gestión y en la administración significan la participación de cada uno de los miembros en lo que es crucial para la empresa: la toma de decisiones y el trabajo en sí. Este es un punto de partida para proyectar una sociedad sin clases a la que los humanismos pretenden llegar<sup>36</sup>.

## **Normas**

Las normas de la empresa comunitaria estarán contenidas en el instrumento que regule las relaciones de los miembros de la misma y establezca su forma legal. Puede o no ser la sociedad comunitaria una sociedad de hecho, o una sociedad civil. Las formas jurídicas que asuma la empresa comunitaria deben, sin embargo, estar concebidas de manera tal que se inserten en el mundo jurídico de la sociedad actual (como se verá adelante) y liquiden la marginalidad jurídica de la que habla Galanter<sup>18</sup> aún cuando ésta sea, en realidad, consecuencia de la marginalidad económica y de la marginalidad política.

## **Adhesión**

La adhesión a las ideas y valores involucrados en la finalidad y en las normas, no parece ser fácilmente exigible a los marginales no concientizados. De ahí que los llamados períodos de preesentamiento de la ley chilena<sup>10</sup> y la metodología de la investigación temática<sup>17</sup>, utilizados como formas de concientización, sean indispensables precedente o simultáneamente a la instauración de la empresa comunitaria.

## Utilización de medios.

En cuanto a la utilización de los medios adecuados y necesarios para lograr la finalidad, es evidente que el asunto es de política gubernamental. Si se ha dicho que el marginado es incapaz de poner por sí mismo fin a su marginalidad, a la concientización del campesino debe seguir su organización y la implantación de la organización con un fin. La utilización de los medios adecuados y necesarios dependerá del grado de aprehensión del problema al que lleguen los gobernantes. Este es uno de los puntos claves del debate. Si se admite que la estructura de tenencia de la tierra ha sido modificada, la demostración palpable del nacimiento de una ideología política con la cosmo-visión antes indicada<sup>36</sup>, se hará a través de la utilización de los medios adecuados y necesarios para implementar la empresa comunitaria.

Será así que la confiabilidad que se tenga en el desarrollo de la persona humana —al margen de criterios cualitativos sobre “educación técnica”— determinará el grado de participación del Estado en la realización de la empresa campesina. Hay evidencia empírica\* que demuestra que el grado de desconfianza en la capacidad técnica de los campesinos corresponde a:

1. El grado de conservatismo de los autores de las leyes.
2. El grado de participación paternalista del Estado en la administración de las empresas comunitarias o en las fincas de beneficio proporcional, o en las sociedades agrícolas de interés social.

La clave de la utilización adecuada y necesaria de los medios para lograr hacer de la empresa comunitaria una herramienta para la desmarginalización estará dada **por el grado de no participación del Estado** en la administración de la misma, salvo en la forma que se indicará más adelante.

### Tareas, funciones y acciones

Las tareas, funciones y acciones para ejecutar los medios y la justa distribución de las mismas entre los miembros de la comu-

---

\* Ver Ley Orgánica del Instituto de Colonización Rural, ICR, El Salvador; Ley de Reforma Agraria Colombiana, INCORA; Ley de Reforma Agraria del Instituto Rural y Promoción del Perú.

nidad de base, deberán constar asimismo del documento en que se constituya cada empresa comunitaria.

### **Integralidad conceptual de la desmarginalización**

Es indispensable señalar que la pretensión de la integración exige la realización de sus cinco contenidos conceptuales. Inútiles serán las delimitaciones de la finalidad y la adhesión a las ideas y valores involucrados en ella, si es que no existen normas para cumplir la finalidad. De la misma manera, inútil será la existencia de tareas, funciones y papeles para ejecutar los medios si dichos medios no están referidos a la consecución de la finalidad. De ahí que es indispensable hacer conciencia sobre la necesidad de asumir posiciones ideológicas respecto a la empresa comunitaria **aún cuando ella sea utilizada sólo por razones de orden práctico**: facilitación de entrega de títulos, ahorro de trabajo, etc.

### **Ventajas económicas de la empresa comunitaria**

Es conveniente indicar algunas de las ventajas que, para la empresa comunitaria, se señalan desde el punto de vista económico. Marques Vaz<sup>47</sup> indica que la empresa agrícola comunitaria ofrece costos más bajos y beneficios más altos, tanto desde el punto de vista de la eficiencia técnica (que está referida a la habilidad del empresario en la maximización del rédito mediante la adecuada combinación de los factores y entre los productos mismos) cuanto de la eficiencia económica (que se refiere a la habilidad del empresario para mantener indefinidamente un nivel creciente de utilidades. Sostiene Marques Vaz<sup>47</sup>, que debido a los fenómenos de retornos a escala no constantes y a los rendimientos decrecientes, la empresa comunitaria permite costos fijos promedios más bajos respecto a la propiedad individual familiar, lo que acarrea la posibilidad de aumentar las ganancias de la empresa al mismo tiempo que permite a ella disminuir los precios de sus productos". Otra ventaja, de la empresa comunitaria, según Marques Vaz<sup>47</sup>, la constituye "la factibilidad que tiene la oferta de disminuir su pulverización y de esa manera, contrarrestar la concentración de intermediarios en el proceso de comercialización.

### **Otras ventajas de la empresa comunitaria**

Desde el punto de vista administrativo-presupuestal, los costos de asignación y consolidación por beneficio son más bajos al

tratarse con grupos organizados antes que con personas individuales. Araujo<sup>1</sup> relaciona directamente el menor costo administrativo de la reforma agraria con la masividad de su ejecución, y consecuentemente, con la desaparición de la causa inmediata de la marginalidad. Marques Vaz<sup>4 7</sup> hace notar que: "Se ha preconizado que la empresa comunitaria sea el tipo provisional de unidad productora, en un proceso de reforma agraria, porque dados los escasos recursos, principalmente de orden técnico, la programación agroeconómica no puede ser realizada concomitantemente con la asignación de tierras. En la eventualidad de que las tierras fuesen asignadas en propiedad de tamaño familiar existe la posibilidad de que esas propiedades debieran ser reconsolidadas cuando se decidiera la programación agroeconómica definitiva.

Si las tierras son asignadas en propiedad comunitaria hay la posibilidad de que sean posteriormente individuales, si así lo dictamina la programación mientras la propiedad individual no tiene ese carácter de reversibilidad. Ciertamente, ese punto de vista no puede dejar de tenerse en consideración. Vale la pena, sobre el particular, recordar la frase de Le Bret: "Hay una técnica y una ciencia de la estrategia y de la acción. No utilizarlas es tentar a Dios"<sup>2 5</sup>.

## **OPERACIONALIZACION DE LOS TERMINOS "EMPRESA" Y "COMUNITARIA" DENTRO DEL CONTEXTO JURIDICO-TEORICO**

### **Empresa y Sociedad**

No puede hablarse de empresa económica sin mencionar sociedad. Jurídicamente, sociedad y empresa son conceptos que se combinan pero que no se confunden. Según Franceschelli<sup>1 6</sup>, "la coalición sociedad-empresa es solo normal, no necesaria, pudiendo existir sociedad que no se proponga el ejercicio de una empresa". El concepto de empresa que, según ya se dijo, es un concepto económico, adquiere significado jurídico a través de la persona de su titular, esto es del empresario. Por tal razón y tratándose de una forma empresarial en cuya definición se ha hablado de un titular asociado antes que de una persona individual, es indispensable realizar algunas consideraciones generales sobre los conceptos de "asociación" y "sociedad".

## **Sociedad y asociación**

El concepto de sociedad está íntimamente ligado al de asociación. La sociedad es, con respecto a la asociación, lo que la especie es al género. Pero la noción de asociación es vastísima. La asociación "comprende toda unión voluntaria de personas que, de un modo durable y organizado, ponen sus esfuerzos para conseguir un objetivo determinado"<sup>1 2</sup>. La definición indicada hace aparentemente equivalentes los conceptos de asociación y sociedad pero la técnica jurídica ha hecho de la sociedad un tipo especial calificado por un objetivo económico más intenso, suficiente para destacarlo de la asociación.

### **Naturaleza jurídica de la empresa comunitaria**

Parecería claro que la empresa comunitaria deberá ser una sociedad y no una mera asociación. Se presenta, sin embargo, una grave dificultad que oponer a la afirmación anterior si se recuerda que la empresa comunitaria tiene como fin, no solo la maximización del rédito sino la desmarginalización del campesino que no es en sí un objetivo solamente económico.

La dificultad se hace mayor si se entiende, con Espósito,<sup>1 4</sup> que el verdadero criterio de oposición entre asociaciones y sociedades radica en que estas últimas consisten en una serie de relaciones contractuales mientras que las asociaciones son, por el contrario, verdaderas unidades sociales basadas en un acuerdo convencional.

En efecto, la contractualidad de la sociedad implica la aportación de medios materiales y morales dirigidos al desarrollo de una actividad con finalidades lucrativas, mientras que la colaboración de los miembros de la asociación es preponderantemente ideal y programática. Ahora bien, la empresa comunitaria no sólo requiere de una colaboración de voluntades sino de una acción conectada y solidaria de intelectos y de trabajo. La esencia de la relación debe consistir en la prestación, por los miembros de la empresa —además de bienes materiales— de actividades físicas e intelectuales, por cuanto la administración en la sociedad "es un deber al propio tiempo que un derecho del socio"<sup>3 1</sup>. El concepto de administración, identificado con deberes y derechos contrac-

tuales, tiene un específico fin económico. La colaboración de los asociados, basados en un acuerdo comercial o en varios de ellos, dirigido a lograr beneficios comunes; la diversión, por ejemplo, exige una administración como medio para lograr la finalidad. En las sociedades la administración es parte del contrato y puede llegar a ser fin en sí misma si se la considera como ordenación de factores. En otras palabras, empresa y sociedad se atraen. Empresa y asociación se rechazan. ¿Cómo conciliar jurídicamente la empresa comunitaria, que tiene por finalidad alcanzar beneficios económicos a la par que otros no lucrativos, con la sociedad? Este es, sin lugar a dudas, el quid de la cuestión. Caben las siguientes alternativas:

1. Que se ampare en la legislación francesa, según la cual "la asociación es la convención por la que dos o más personas ponen en común de una manera permanente su conocimiento y actividad con un fin distinto al del reparto de beneficios, aún cuando éste pueda eventualmente producirse". En esta definición lo que interesa es la no existencia de ánimo lucrativo en la obtención del beneficio económico si éste se da. Pueden incluirse, dentro de esta definición, las cooperativas que se proponen repartir entre los socios las ventajas económicas de la participación social.
2. Considerar la empresa comunitaria como sociedad al amparo de las doctrinas alemana e italiana, para la segunda de las cuales\* el objeto de la sociedad es el ejercicio en común de una actividad económica. Para el derecho alemán actual<sup>1 3</sup> no es menester que el fin que debe alcanzarse sea de interés patrimonial y por lo tanto, puede ser de carácter científico, artístico y político.

Cabe ahora destacar de hecho el considerar a la empresa comunitaria dentro del concepto de asociación. La empresa comunitaria pretende ser un instrumento agresivo de cambio social. Su agresividad se hará palpable en la medida de sus realizaciones económicas, en cuanto éstas se contrapongan a los resultados económicos de otro tipo de empresa coexistente en una situación de mercado perfecto. El desinterés propio de la cooperativa y de la asociación no se identifica con este objetivo. En otros términos, el eventual reparto de beneficios no se conjuga con la empre-

---

\* Código Civil Italiano. Artículo 2247.

sa como elemento de crecimiento económico. De ahí que la empresa comunitaria debe ser concebida como una sociedad. En cuanto a sí la sociedad debe o no estar orientada sólo al lucro o al disfrute económico de sus bienes —o, alternativamente, a la consecución de otros bienes no económicos— el asunto se soluciona en la medida en que a los otros bienes se llegue mediante la utilización instrumentalizada de la sociedad.

### **Empresa comunitaria y patrimonio social**

En cuanto a la titularidad del patrimonio social la empresa comunitaria deberá ser una sociedad de tipo germánico (colectivo) que afecte en común a todos los socios, por oposición a la sociedad de tipo romano en la que los socios son copropietarios por cuotas distintas y a la sociedad-persona jurídica, titular, en nombre propio del patrimonio.

### **Empresa comunitaria y responsabilidad social**

En cuanto al poder de disposición, la empresa comunitaria hará recaer éste a todos los socios en común, a través de un órgano administrativo. Se tratará, pues, de las sociedades en “mano común”. Habrá que buscar, sin embargo la forma de extender a todos los componentes del grupo la responsabilidad solidaria e ilimitada, como medio de cohesionarlos en sus acciones\*. De no existir una tipología prerregulada de sociedades de personas de responsabilidad solidaria e ilimitada, debería ubicarse la empresa comunitaria como sociedad de hecho y regularse su actividad y fines, mediante la utilización de contrato innominado.

Este punto resulta de particular importancia para los países latinoamericanos cuya legislación civil de inspiración napoleónica, restringe el concepto de sociedad a la formación previa de una persona jurídica distinta\*\* de los socios individualmente considerados, con la consiguiente limitación de las responsabilidades. El tema es de importancia por cuanto la marginalidad, según se anotó, enerva la iniciativa y la conciencia individuales y una forma de

---

\* El caso de la sociedad colectiva contemplado en el Código Civil Colombiano es un excelente ejemplo.

\*\* Art. 2079, Código Civil Colombiano.  
Art. 2053, Código Civil Chileno.

despertarlas puede radicar en la corresponsabilidad personal e ilimitada de cada uno de los miembros de la empresa comunitaria respecto de la gestión económica de ésta.

### **Contenido, continente y forma de la empresa comunitaria**

Conviene distinguir que el concepto de empresa comunitaria resume los de continente y contenido. En efecto, la empresa-continente no ha sido determinada como unidad económica de su contenido (la extensión territorial en la que se desarrolla la explotación). De ahí que para evitar confusiones en la oportunidad en que por vía de asistencia técnica se ha definido la empresa comunitaria en proyectos de ley, se haya hecho la distinción correspondiente\*.

Sabido es que las formas de la empresa hacen derivar clasificaciones de la misma. Por el número de sujetos que la dirigen y ordenan, la empresa comunitaria es colectiva por oposición a la individual. Sin embargo, el colectivismo de la empresa comunitaria no ha de confundirse con el colectivismo de la empresa estatal socialista y con el colectivismo de las empresas anónimas y mercantiles capitalistas.

---

\* OLART, FRANCISCO. IICA-CIRA. Tercer borrador del proyecto de ley de reforma agraria para la República de El Salvador. El Salvador 1969.

Artículo 55. Se entiende por Sociedad Agrícola de Interés Social, a la forma asociativa de producción en la que aportaciones de capital y trabajo se hacen en términos iguales por las mismas personas, las cuales son copropietarias de las utilidades de reserva y capitalización, y asumen por igual las responsabilidades de gestión, administración y trabajo.

Artículo 56. La Sociedad Agrícola de Interés Social presupone la existencia de: a) Una unidad física y geográfica; y b) Una etapa transitoria en el proceso de reforma agraria.

Artículo 57. La unidad geográfica base de la sociedad agrícola de interés social es un área perfectamente delimitada de tierras adquiridas con fines de reforma agraria cuya determinación corresponde al Instituto tomando en cuenta tantos módulos de adjudicación o unidades mínimas de expropiación cuantas familias deban constituir la sociedad.

Artículo 58. La etapa transitoria del proceso de reforma agraria a que se ha hecho antes referencia es el período que media entre la toma de posesión de las tierras por las familias o campesinos seleccionados como adjudicatarios hasta el momento en que tomen la decisión a que se refiere el artículo siguiente.



## Comunitarismo

### Propiedad comunitaria

Finalmente, precisa analizar el problema del comunitarismo dentro de la empresa. La idea de la propiedad comunitaria, según lo hacen notar Silva y Chonchol, fue practicada por los cristianos hasta la oficialización de la religión católica por el Imperio Romano, en el año 383. De entonces en adelante, aún cuando la práctica de la propiedad comunitaria fue abandonada, la doctrina se mantuvo hasta avanzada la Edad Media. La legitimación de la propiedad como institución, la cual Santo Tomás de Aquino realizó a través de la Suma Teológica, tuvo por objetivo, según los autores citados, dejar en claro que la propiedad individual no era ilícita pero que, al mismo tiempo, la comunidad de los bienes era de derecho natural. En todo caso, el humanismo cristiano **nunca** ha hablado de propiedad individual. Al entender a la familia como el núcleo central de la sociedad, la propiedad privada lo ha sido en sí pero de manera colectiva (de todos los miembros de familia) y no individual (del padre de familia solamente). Más aún, esta propiedad familiar ha sido extensamente tratada por Pío XII\*, quien la circunscribe, en cuanto derecho natural, a la propiedad del fruto del trabajo como forma de conseguir además un ámbito de justa libertad, no solamente en materia económica sino también política, cultural y religiosa.

### Economía y comunitarismo

Si se trata de mirar hacia el futuro, o si se quiere, en el presente, dentro del contexto de la economía moderna, la propiedad por sí sola ya no es garantía de seguridad y libertad como lo hacía notar Le Bret<sup>2</sup>, sino que, dado el proceso de la producción económica ha pasado a ser cada vez más un proceso de trabajo colectivo y, desde que los llamados bienes de producción son colectivos por su naturaleza y no individuales como antes en la economía artesanal y del pequeño productor, se debe entender que la seguridad y la libertad se garantizan por la organización comunitaria. Silva y Chonchol señalan que la economía moderna no podrá desandar el camino retornando a la pequeña o a la mediana empresa. El mayor rendimiento y las nuevas técnicas, la llevan más y más hacia la gran empresa, a la producción organiza-

---

\* Pío XII. Mensaje del 1<sup>o</sup> de septiembre de 1944.

da en gran escala. De allí que al amparo, además, de "Mater et Magistra", la socialización de la economía en conjunto, requiere respuestas de los grupos sociales que sean coherentes con dicha socialización.

### **Definición de comunitarismo**

El comunitarismo entendido como la copropiedad de los bienes de capital, sin incluir los bienes personales de uso o consumo o los bienes productivos de carácter personal es, a la vez que un retorno a las fuentes mismas de la idea original de la propiedad, una conceptualización realista y práctica que los humanistas pueden aceptar. En suma, la propiedad comunitaria de los bienes productivos que por su naturaleza misma no puede ser aplicada sino colectivamente mediante el trabajo asociado de muchos hombres, significará la existencia de una sociedad donde nadie viva sin trabajar y donde el capital pase a manos del trabajo organizado. Teóricamente, debe admitirse que el comunitarismo es una variedad del socialismo, pero que el socialismo comunitario es distinto al estatal porque la **auto-gestión** de los trabajadores, respecto a la empresa y a la economía, es fundamental.

La empresa comunitaria así concebida es el germen de la nueva sociedad.

## **LA EMPRESA COMUNITARIA Y EL DERECHO AGRARIO**

### **Concepción individualista**

Ya Ballarín<sup>3</sup> ubica con pragmatismo inteligente la empresa agrícola como objeto del derecho agrario y el empresario como sujeto del mismo. Esta toma de posiciones resulta trascendente pues es la primera proyección del derecho agrario autónomo sobre la actividad agropecuaria con sentido económico. Abre, por lo tanto, la posibilidad de dejar de considerar el derecho agrario como una mera delectación de eruditos y ubicar las instituciones del derecho agrario en su contenido real, no solo limitado a una teorización bizantina e inconsistente con la realidad, a la que se reducen otros autores<sup>4,6</sup>.

La concepción de Ballarín<sup>3</sup> es, sin embargo, como él lo reconoce, la de la empresa-persona jurídica en formación, o más claramente aún, la de la empresa como una realidad en sentido

sociológico, más no en sentido jurídico. A tales conclusiones llega Ballarín<sup>3</sup> tras definir la empresa agraria "como la unidad de producción económica, constituida por el empresario y sus colaboradores así como por la tierra y demás elementos organizados mediante los cuales se ejercita, a nombre de aquél, una actividad agraria, ganadera, forestal o mixta". Aún cuando las razones fundamentales de Ballarín<sup>3</sup> para no considerar a la empresa como persona jurídica radican en varios principios, destaca, dentro de ellos, el hecho de que la realidad económica-social de la empresa importe la limitación de la responsabilidad y el patrimonio de la empresa, aislada de los demás bienes del empresario. Esta concepción, que sin lugar a dudas lo conduce a dicotomizar en la definición de empresa, la persona del empresario y de sus colaboradores, es una resultante de la visión española individualista de la empresa agrícola. En cuanto se supere el problema en la legislación vigente, el individualismo, como lo prevé Ballarín<sup>3</sup>, dejará paso al comunitarismo.

### **Concepción comunitaria**

La empresa comunitaria, conforme se ha definido, tiende a hacer compartir el riesgo de empresa a todos los propietarios colectivos de los factores de la producción. De allí que el sentido de la unidad de empresa de la que habla Ballarín<sup>3</sup>, basada en la unidad de la explotación, se concreta en la unidad de los elementos personales, mientras que para nosotros radica en que éstos no reposan en un individuo —cabeza de la empresa— sino en todos los miembros de la empresa comunitaria.

### **Legislación agraria y empresa comunitaria**

Al aceptar la necesidad de autonomizar la legislación relacionada con la empresa agrícola en términos generales, tal autonomización o especialización de la legislación, debe tener caracteres muy propios tratándose de la empresa comunitaria.

La empresa agrícola —como cualquier otra empresa— tiene tres funciones vitales, según lo indica Hedges<sup>2,3</sup>. Esas son:

1. Tomar decisiones
2. Actuar para poner en ejecución esas decisiones.
3. Aceptar la responsabilidad final de las mismas.

Ahora bien, la toma de decisiones significa la existencia de cinco momentos definidos:

- a. Reconocimiento del problema por resolver.
- b. Identificación y reunión de todos los hechos pertinentes.
- c. Clasificación, resumen y análisis de los hechos para identificar los problemas y encontrar soluciones provisionales para la resolución definitiva.
- d. Prueba de las soluciones provisionales.
- e. Decisión, es decir, selección entre variables, de una, considerada como solución de los problemas.

La segunda etapa en la ejecución de la empresa consiste en poner en práctica la decisión. Es tal vez el momento de mayor responsabilidad fáctica. En el caso concreto de la empresa agrícola la dirección de ella tiene que escoger el nivel de producción, la técnica y la práctica para producir y comercializar los productos y encontrar y reunir los recursos necesarios.

Finalmente, la empresa tiene una última y mayor responsabilidad que puede preceder a la toma de las decisiones y perdurar, incluso, después de ponerlas en práctica. Se trata de la obligación económica de reunir, utilizar y conservar los recursos de la empresa agrícola.

### **Legislación y empresa**

La legislación que pretenda relacionarse con la empresa comunitaria, tiene que prever instituciones legales ad-hoc para que la dirección colectiva de la empresa comunitaria pueda afrontar las tres etapas o momentos propios de la empresa sin que la marginalidad de sus miembros signifique menoscabo para el resultado económico de la gestión. Aceptando con Hedges<sup>2,3</sup> que existen cuatro objetivos económicos que gobiernan los beneficios de la empresa agrícola, la legislación debe orientarse primero en relación a dichos objetivos económicos y después, a las funciones de la empresa antes indicadas. Consecuentemente, será indispensable

que el Estado adopte una organización administrativa relacionada:

1. Con los problemas de convertir los diversos recursos de la empresa en el producto agrícola final o sea, la relación factor-producto.
2. Con la elección del método más efectivo para producir una cantidad dada de un producto en especial o sea, la relación factor-factor.
3. Con la decisión que conduzca a la elección del producto en relación con el uso adecuado de los recursos naturales, o sea, la relación producto-producto.
4. Con el tiempo necesario para renovar los desembolsos iniciales desde el momento en que una inversión se hace hasta que produce frutos mayores e ingresos económicos.

Para el análisis de las relaciones antes mencionadas la empresa necesita información relativa a:

- a. Precios de materiales.
- b. Costo inicial de los bienes de activo fijo.
- c. Tasa de interés del capital de trabajo.
- d. Precio de venta.

### **Empresa comunitaria y servicios gubernamentales**

Una legislación especial será indispensable para:

1. Proporcionar a la empresa comunitaria información científica-técnica y modelos prácticos de producción. La acción de los institutos latinoamericanos de investigación agropecuaria debe complementarse con la de las universidades y tener, como cliente principal, la empresa comunitaria. Una filosofía de la investigación, basada en la gratuidad del producto antes que en la posible subvención por agricultores interesados, o empresas productoras de insumos, debe enfocar las actividades de la investigación y de los experimentos con-

trolados. A través de esta información, la empresa comunitaria será ayudada en la transformación de sus recursos en productos agrícolas.

2. Un servicio que proporcione información a la empresa respecto a los precios que se han mencionado anteriormente y que sea capaz de conjeturar en el futuro el precio de venta del producto. No debe descartarse la posibilidad de que el Estado establezca un "precio refugio" para los productos de las empresas comunitarias a fin de acicatear su decisión y permitir el cálculo de ingresos, costos y gastos, así como beneficios netos de la explotación.
3. Un sistema de crédito, en el cual no se evalúe a los funcionarios administradores del crédito en función de los porcentajes de recuperación de los créditos concebidos, sino que factor cualificador de la efectividad de la acción de la entidad crediticia en globo se obtenga por el mayor número de beneficiarios y por el grado de orientación que en el uso del dinero se otorgue a éstos. Asimismo, debe considerarse a la entidad crediticia en posibilidad de dotar a la empresa comunitaria de activo circulante antes que de activo fijo con el objeto de evitar la depreciación de la empresa en el mediano plazo.
4. El Estado, finalmente, debe proveer a la empresa comunitaria de una adecuada orientación en cuanto a tecnología de la producción y estructuras de mercadotecnia de la misma.

### **Naturaleza mutable de la ley y empresa comunitaria**

No se debe en ningún momento perder la perspectiva de que la empresa comunitaria se concibe como un elemento dinámico de la estructura social. En consecuencia, tanto la legislación general sobre ella cuanto la específica que regule sus órganos internos de administración, deben estar concebidos también de manera dinámica. Ello obligará a estar investigando permanentemente la efectividad de las pre-regulaciones jurídicas y a modificarlas en cuanto éstas no sean eficientes. De esta manera, la empresa comunitaria se convertirá inmediatamente en un instrumento para combatir el legalismo como ideología política<sup>32</sup>.

## BIBLIOGRAFIA

1. ARAUJO, J.E.G. Una sistemática en el proceso reformista: la empresa comunitaria. Bogotá, IICA-CIRA, 1969. (mimeografiado).
2. ARCE, ANTONIO. Desarrollo social y reforma agraria. San José, Costa Rica, IICA, 1965.
3. BALLARIN, MARCIAL. Derecho agrario. Madrid, Editorial Revista del Derecho Privado, 1965. pp. 191-261.
4. BARBER, BERNARD. Estratificación social. Trad. de Florentino Torner. México, Fondo de Cultura Económica, 1964. pp. 262-298.
5. BOEKE, J.H. Economies and economic policy of dual societies. En: Higgins, Benjamín. The dualistic theory of underdevelopment areas. Economic development and cultural change, Estados Unidos v 4: 100-115. Enero 1956.
6. BRUCE F. JOHNSTON y MELLOR, JOHN W. The role of agricultural in economic development. The american economic review, 1961:556-593. Set. 1961.
7. CANABELLAS, GUILLERMO. Enciclopedia jurídica OMEBA. Buenos Aires, Editorial Bibliográfica, 1955. v. 10:55.
8. CENTRO PARA EL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE AMERICA LATINA. Marginalidad en América Latina. Barcelona, Herder, 1969.
9. CENTRO PARA EL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE AMERICA LATINA. América Latina y desarrollo social. Barcelona, Herder, 1969.
10. CHILE. Ley de reforma agraria chilena. Santiago de Chile, Ed. Jurídica, 1967. 162 p.
11. CHONCHOL, JACKES y SILVA SOLAR, JULIO. El desarrollo de la nueva sociedad en América Latina. Santiago de Chile, Editorial Universitaria, 1965.

12. DEL VECCIO, G. Lezioni di filosofia del diritto diario. Brunetti, Antonio. Tratado del derecho de las sociedades. Trad. por Felipe de Sola Cañizares. Buenos Aires. UTEHA, 1960. 67 p.
13. ENNECCERUS, VICTOR. El derecho de obligaciones. Tomo II. Madrid, Revista Derecho Privado. 1943. 391 p.
14. ESPOSITO. LUIGI, Lo stato fascista e le associazioni. En: Brunetti, Antonio. Tratado del derecho de las sociedades. Trad. por Felipe de Sola Cañizares. Buenos Aires, UTEHA, 1960. 106 p.
15. FOOD AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. La estrategia que se propone en reforma agraria. Santiago de Chile, 1969. 4 p.
16. FRANCESCHELLI, ARTURO. L'imprenditore nel novo codice civile. En: Brunetti, Antonio. Tratado del derecho de las sociedades. Trad. de Felipe de Sola Cañizares. Buenos Aires, UTEHA, 1960.
17. FREIRE, PAULO. Investigación y metodología del tema generador, reducción y codificación temáticas. Santiago de Chile, ICIRA, 1968.
18. GALANTER, MARC. The modernization of law, The dynamic of growth. New York, Basic Books, 1966.
19. GARCIA, ANTONIO. Estructura social y desarrollo latinoamericano. Santiago de Chile, ICIRA, 1969, 38 p.
20. GARCIARENA, FELIPE. Participación de las normas marginales y el cambio político. Buenos Aires, Paidós, 1969. pp. 2-5.
21. GREENWALD, DOUGLAS. Dictionary of modern economic. New York, McGraw-Hill, 1965. pp. 179-180.
22. HANSON, G. L. Dictionary of economic and commerce. Londres, MacDonal and Evans, 1967. 152 p.
23. HEDGES, TRUMBLE. Administración de empresas agrícolas. Trad. por Ramón Palazón. México, Herrero, 1967. pp. 3-12.



24. INSTITUTO SUPERIOR DE CATEQUETICA DE NIMEGA. El nuevo catolicismo para adultos. Barcelona, Herder, 1969. pp. 34-46.
25. LEBRET, L. J. Dinámica concreta del desarrollo. Barcelona, Herder, 1965. 123 p.
26. LEBRET, L. J. Manifiesto por una socialización solidaria. En: Silva y Chonchol. El desarrollo de la nueva sociedad en América Latina. 2ª. Ed. Santiago de Chile, Editorial Universitaria, 1965.
27. LONDOÑO, CARLOS MARIO. Libertad y propiedad. México, Rialp. 1965. 195 p.
28. LENSKY, GERHARD. Power and privilege. New York, McGraw-Hill, 1966. pp. 79-82.
29. LEWIS, ARTHUR. Economic development with unlimited supplies of labour: The economics of under development. New York, Oxford University Press, 1963.
30. MANZANILLA S., VICTOR. Recent development in Mexico's agrarian reform program. New York, 1967. pp. 167-172.
31. MESSINO, ARTURO. Rivista di diritto civile. En: Brunetti. Antonio. Tratado del derecho de las sociedades. Buenos Aires, UTEHA, 1960. 82 p.
32. MYRNAL, GUNNAR. Discurso de inauguración. En: Conferencia Mundial sobre reforma agraria. Roma, FAO, 1966.
33. NAPOLIONI, CLAUDIO. Diccionario de economía política Madrid, Castilla, 1962. 663 p.
34. OLIART, FRANCISCO. El legalismo como ideología política en los procesos de la reforma agraria en Latinoamérica. Bogotá, IICA-CIRA, 1970. (mimeografiado No. 136).
35. PIO XII. Alocución del 8 de octubre Mater et Magistra. Madrid, Biblioteca de Cultura Cristiana, 1968, 35 p.

36. PINTO, J.B. Estructura social y reforma agraria. En Cuarto curso para promotores de organización campesina. Bogotá, Ministerio de Agricultura. 1969. pp. 2-10.
37. PRATT F., HENRY. Diccionario de sociología. 3ª Ed. México, Fondo de Cultura Económica, 1963. p. 317.
38. ROEGEN, N. GEORGESCU. Economic theory and agrarian economics. Oxford, Claredon Press, 1966. pp. 1-40. (Oxford Economic papers v. 12).
39. SILVA SOLAR, JULIO Y CHONCHOL, JACKES. El desarrollo de la nueva sociedad en América Latina. 2ª Ed. Santiago de Chile. Editorial Universitaria, 1965.
40. SCHUMPETER, JOSEPH. Economic theory and entrepreneurial history. Cambridge, Harvard University. s.f. pp. 63-84.
41. SCHUMPETER, Theory of the economic growth. Cambridge, Harvard University Press, 1934. pp. 45-128.
42. SCHUMPETER, Business cycles. New York, McGraw-Hill, 1959, 163 p.
43. TORRES LLOSA, ENRIQUE. Bases para una política de reforma agraria. En: Desarrollo Rural en las Américas. Colombia 1(2): 121-129, 1969.
44. VECKEMANS, ROGER y SILVA FUENZALIDA, ISMAEL. El concepto de marginalidad. Barcelona, Herder, 1969, pp. 15-63.
45. VECKEMANS, ROGER. Tesis fundamentales, América Latina y desarrollo social. Barcelona, Herder, 1968. pp. 82-89
46. VIVANCO, A. Teoría de derecho agrario. La Plata, Librería Jurídica, 1967.
47. MARQUES VAZ, JORGE. Un enfoque económico de la empresa agrícola comunitaria. Bogotá, IICA-CIRA, 1969. pp. 4-6.

48. WARD, HASKELL. Tributación de tierras agrícolas en economías subdesarrolladas. Trad. de Francisco César. México, Cía. de Ediciones, 1964. 4 p.
49. WARRINER, DOREEN. Land reform and economic development. Cairo. National Bank of Egypt, 1955. pp. 1-42. (Fifteenth Anniversary Commemoration Lectures).



# LA EMPRESA COMUNITARIA CAMPEANA

**José Emilio G. Araujo**



# LA EMPRESA COMUNITARIA CAMPELINA\*

José Emilio G. Araujo\*\*

La agricultura como actividad colectiva es un hecho que acompaña permanentemente la historia de la sociedad humana. Nada nuevo se descubre cuando se persigue para el hombre del campo una nueva forma de que sea solidario en su comunicación continua y en su contacto con los otros elementos de su misma clase social y condición.

La Empresa Comunitaria, tal como la entendemos en América Latina, reclama para sí características de una importancia tal, que por su peculiaridad conviene señalar cuantas veces sea necesario. Es por ello por lo que, al término de este curso intensivo, no quiero limitarme a presentarles un saludo y agradecerles su participación en el mismo, sino que deseo destacar algunas de las notas distintivas de la Empresa Comunitaria y explicar por qué el IICA tiene como una de las líneas maestras de su política de reforma agraria, la del planteamiento y promoción de este modelo de producción campesina.

Permítanme referirme en primer lugar a la naturaleza de las acciones que nosotros estamos realizando en este campo. En el IICA ya no hablamos más de **asistencia técnica**, tal como se ha hablado de ésta, hasta ahora, es decir, desde el punto de vista de su sentido unilateral. Ahora hablamos de **cooperación técnica para el desarrollo**, destacando en esta concepción la idea primordial de la multilateralidad recíproca, según la cual, el IICA hace las funciones de órgano potenciador y catalizador de las experiencias de las instituciones nacionales.

---

\* Palabras pronunciadas en el acto de clausura del Curso Interamericano sobre Empresas Comunitarias Campesinas, Panamá, junio, 1973.

\*\* Director General del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, IICA, San José, Costa Rica.

## **FUENTES HISTORICAS DEL COMUNITARISMO EN AMERICA LATINA**

En varias oportunidades me ha tocado referirme a este punto. Sin lugar a dudas, el origen del comunitarismo en América Latina arranca de nuestra más recóndita esencia autóctona. Es el reflejo de la Minga andina, del Calpulli mexicano y apareció revivido en el asentamiento chileno, en la SAIS peruana, en el asentamiento panameño, en la Empresa Comunitaria colombiana, etc.

Lo que en el IICA estamos haciendo ahora es procurando que se vean las experiencias prácticas que han tenido los países y tratando de que sean adaptadas y perfeccionadas a través de la reflexión conjunta de los técnicos que visualizan incompleta la imagen de la reforma agraria en sus pretensiones de justicia, en tanto se limite a la entrega de unidades agrícolas familiares. En este orden de cosas, para hacer aprendiendo y aprender haciendo, el IICA ha organizado actividades como esta que hoy está concluyendo aquí.

## **ALGUNAS CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA COMUNITARIA**

Quisiera señalar algunas características de la Empresa Comunitaria en relación con la cooperativa tradicional.

Es un hecho de sobra conocido que el cooperativismo clásico ha sido trasplantado a los países latinoamericanos sin ningún beneficio de inventario. En algunas latitudes se ha adoptado incluso bajo el pretexto de la mutualidad de intereses y como una institución planeada estrictamente con este propósito. En otras, usando muchas veces su existencia como un medio de disimular y evitar el pago de impuestos. Las cooperativas de producción no han tenido ni el impulso ni el apoyo que se ha pregonado en la definición de sus servicios. Por otro lado, se han movido comúnmente dentro de una gran camisa de fuerza, consistente en el ánimo de lucro de la empresa típicamente tradicional.

Es por ello que, en el proceso de creación de una nueva estructura agraria, se ha hecho necesario afirmar que todo derecho sobre la tierra y los productos que de ella se obtienen, debe originarse únicamente en el trabajo. Lo cual quiere decir que la cooperativa se ha quedado corta, no sólo por la visión restringida e incompleta que se tiene de ella, sino también porque al contacto



con el sistema internacional de dominación económica, su esencia misma se ha deteriorado al punto de ser identificable, incluso en lo que se refiere a su tecnología administrativa, con una empresa dada que se caracterizara por su acentuado corte tradicional.

Utilizando en este caso el lenguaje mismo como una vía estratégica de concientización, hemos considerado conveniente promover el concepto de la Empresa Comunitaria.

## **LA COOPERATIVA Y LA EMPRESA COMUNITARIA**

La Empresa Comunitaria, como forma asociativa de propiedad y de autogestión campesina, puede identificarse logísticamente y en último análisis con una cooperativa de producción, sobre todo en función de sus objetivos instrumentales. Sin embargo, es necesario distinguir que los objetivos finales presentan variaciones en los elementos que, en términos generales, me permito señalar a continuación.

El disfrute de un patrimonio común y la organización del trabajo en forma asociativa constituyen incentivos propicios a la solidaridad humana, los cuales contribuyen a romper el aislamiento en que el campesino se ha visto envuelto tradicionalmente.

La Cooperativa es susceptible de nacer de cualquier circunstancia y en cualquier medio ambiente.

La Empresa Comunitaria, en cambio, se identifica con la condición cambiante que se origina de la modificación de la tenencia de la tierra.

La Cooperativa se desarrolla en contacto con una sociedad desigual, en tanto que la Empresa Comunitaria sólo se explica en una situación igualitaria.

Un agricultor que ingresa en una cooperativa necesita renunciar a su independencia como dueño o arrendatario de finca y debe estar dispuesto a cambiar por completo su manera de trabajar. El agricultor que en virtud de un proceso de reforma agraria ingresa en una Empresa Comunitaria, debe estar básicamente dispuesto igualmente a cambiar su modo de vivir.

La Cooperativa tiende a modificar al conjunto de personas en función de sus condiciones objetivas, de la similitud en la dimensión de su pobreza, de sus perturbaciones en la formación

de su personalidad derivadas de una ideología de dominación-sujeción y de igualdad en las aspiraciones emergentes en el hombre de la tierra que, en el fondo, es el hombre con sed de justicia.

Para ser miembro de una cooperativa tradicional es bastante la posesión de una capacitación tecnológica y administrativa relacionadas básicamente con el manejo de la empresa y la división del trabajo dentro de ella.

La Empresa Comunitaria requiere para su integración, la presencia de un proceso permanente de capacitación que le permita extenderse por encima de los linderos físicos en los que se asienta la empresa para constituirse en un proceso nacional de educación y en una forma contundente de liberación de la persona humana.

A diferencia de la Cooperativa, la Empresa Comunitaria deberá adoptar decisiones y distribuir beneficios en razón de las personas y de la independencia de la cuantía o dependencia de sus aportes de capital.

De este modo, la Empresa Comunitaria se instituye como modelo en el cual se abandona el concepto tradicional del poder concentrado del salario ligado a los beneficios del trabajador de la empresa, de acuerdo con una concepción humanista del trabajo que hace de éste algo inseparable de la persona que lo realiza.

La Empresa Comunitaria reivindica además la gestión directa y la plena propiedad, merced a lo cual, a diferencia de la Cooperativa, las decisiones se toman y se ejecutan con intervención de la totalidad de los campesinos.

No existe ciertamente una especialización de la gestión, la cual disemine los riesgos de la actividad empresarial, concentrándolos en alguna o algunas personas; no existe tampoco una jerarquización interna. Por el contrario, la concentración en las mismas personas de las calidades de propietarios, trabajadores y empresarios a la vez, democratiza la empresa.

Finalmente, la Empresa Comunitaria difiere de la Cooperativa en otro hecho importante, en que desaparece el sentido circunscrito a la mutualidad autobeneficida y el mismo se expande en provecho de la actividad conjunta, orientada hacia el bienestar de la sociedad global.

Concluiré estas consideraciones de orden teórico, afirmando que, en mi concepto, la reforma agraria latinoamericana ha encontrado ya la ruta más corta para modificar la estructura tradicional

de la propiedad territorial. Sin embargo, el esfuerzo que es necesario desarrollar para la construcción de una nueva sociedad basada en el respeto a la dignidad de la persona y en la confirmación de su esencia solidaria, se encuentra aún en un estado que me hace recordar en estos momentos el verso de Machado: "Caminante no hay camino, se hace camino al andar".



**LAS  
FORMAS TRADICIONALES  
DE LA  
ACCION COLECTIVA**

**J. M. Texier**



# LAS FORMAS TRADICIONALES DE LA ACCION COLECTIVA\*

J. M. Texier\*\*

Se trata de estudiar las formas sucesivas por las que ha pasado la **acción colectiva** a través de las fases esenciales de evolución de las sociedades tradicionales.

De un lado observamos la existencia de instituciones comunitarias tradicionales; de otro, la existencia de prácticas comunitarias de cooperación mutua a nivel básico.

Pertencen a la primera categoría:

Las comunidades domésticas de fuerte dominante familiar: familias con gran número de miembros, grupos de linajes africanos, el "ayllu" andino, la comunidad familiar oriental (Indonesia, Japón).

Las comunidades aldeanas y sus organismos representativos: asambleas o consejos, donde se plantean problemas de interés general y se toman las decisiones importantes: la "Djema'a" berebere, el "Fokonolona" malgache, los "Panchayats" hindúes, algunos "conseil d'anciens" africanos (Consejo de ancianos).

Los grupos de actividad especializada: corrientemente grupos de edad y algunos de sus prolongamientos modernos, sociedades consuetudinarias más o menos secretas.

Los grupos de actividad corporativa o profesional: ciertos grupos de artesanos, gildes o corporaciones, algunas "Sekas" indonesias.

---

\* Artículo Publicado en la Revista Desarrollo Rural en las Américas Vol. III. - No. 3-1970.

\*\* Ex-Asesor de la Fundación para la Capacitación e Investigación aplicada a la Reforma Agraria, CIARA, Caracas, Venezuela.

Por lo que respecta a las prácticas comunitarias a nivel básico de ayuda mutua, la confusión que reina frecuentemente en cuanto a la interpretación del término y a su identificación, conduce a determinar como "sistemas de organización del trabajo, de servicios y de ayuda mutua" todos los usos tradicionales que ponen en práctica la acción colectiva, fuera de las formas institucionales mencionadas precedentemente. Es decir:

1. Los sistemas de trabajo obligatorio.
2. Los sistemas de cooperación mutua impuestos o apartados de su objetivo.
3. Los sistemas de ayuda mutua tradicional consentida.
4. Las asociaciones y contratos entre individuos.

## **LAS INSTITUCIONES COMUNITARIAS**

El análisis de la estructura y funcionamiento de las instituciones comunitarias tradicionales, en su contexto político-social, en las diferentes épocas de la historia de las sociedades en cuyo seno se han desarrollado, ha permitido lograr constataciones de las que es posible obtener un cierto número de características que parecen serles comunes:

1. Generalmente están en estrecha dependencia de un poder central o de una autoridad de hecho, y su autonomía aparente es bastante limitada.
2. Constituyen, gracias al juego de la responsabilidad colectiva, excelentes auxiliares de la fiscalidad de los gobiernos. Esta particularidad es generalmente la causa esencial de las atenciones de que son objeto.
3. Casi siempre son los intermediarios obligados entre las masas y el poder; favorecen el desarrollo del control social y son frecuentemente instrumentos de opresión y avasallamiento.
4. La forma de expresión dentro de estas instituciones es generalmente de tipo "consensual". Es ilusorio ver en la forma de igualitarismo, que allí se practica, una manifestación del concepto occidental de la democracia.
5. Aunque en el interior de una misma comunidad, de una casta o de una misma clase, los individuos gozan general-



mente de los mismos derechos, la estructura de las sociedades tradicionales, favorecen al máximo la institucionalización de la desigualdad, y el ejemplo de las sociedades sin jefe no es conveniente.

En resumen, lejos de ser instrumentos de promoción social parece más bien que las instituciones comunitarias hayan sido, y sean aún a menudo, utilizadas para el mantenimiento del orden establecido en provecho de los estratos privilegiados, y que hayan contribuido, sobre todo, a apartar las masas de los mecanismos del poder.

## LA AYUDA MUTUA TRADICIONAL

Se basa en la existencia de factores de cohesión, propios a las comunidades de hecho: familias extensas, grupos de edad, en el interior de las comunidades aldeanas.

En las sociedades primitivas no es un fenómeno espontáneo ni voluntario, sino una forma de acción colectiva aceptada, consentida, como la única alternativa posible para la supervivencia del grupo.

Movilizar esta cooperación mutua aceptada, es hacer un llamamiento a la solidaridad impuesta que deriva de la comunidad de sangre, de creencia y de terruño, pero que desaparece cuando desaparecen los lazos que unen a los que la practican.

Se manifiesta raramente fuera de la comunidad —familia con gran número de miembros, aldea o pueblo—. Intentar que surja a otro nivel es darle con seguridad un carácter “compulsivo”.

La extensión de la base tradicional de cooperación consentida ha sido buscada continuamente por el poder, que ha pasado por enormes dificultades para movilizarla de un modo eficaz **fuera del cuadro comunitario**.

A lo largo de la historia, y hasta nuestros días, los poderes de hecho y de derecho han intentado sin cesar desviar de sus objetivos la cooperación consentida y transformarla en tarea obligatoria. Es preciso igualmente hacer notar el deseo de los gobiernos no sólo de legalizar la cooperación obligatoria, basándola en la tradición, sino también de disfrazar su aspecto “compulsivo”.

## EVOLUCION DE LAS FORMAS TRADICIONALES DE ACCION COLECTIVA

Si las sociedades tradicionales muestran hoy por doquier signos precursores de descomposición, se trata de un proceso relativamente lento que deja subsistir, incluso en los sectores que se piensa más avanzados, conceptos, y comportamientos arcaicos.

Incluso en su forma residual, las instituciones comunitarias tradicionales dan muestras de una sorprendente vitalidad. En numerosas regiones del mundo ofrecen una resistencia masiva a las convulsiones producidas por la mutación del sistema económico, y ponen obstáculos a los cambios sociales.

Sin embargo, siguen siendo muy eficaces, y en numerosos casos llegan aún a tomar bajo su cargo la totalidad de las necesidades de una economía limitada a la subsistencia y a suscitar, con esta finalidad, la participación consentida de la fuerza colectiva de trababajo.

El examen de las condiciones de su evolución permite al mismo tiempo verificar su capacidad de resistencia a la modernización y medir las dificultades que presenta en un medio tradicional el **paso de la estructura comunitaria a una forma de organización moderna de tipo económico.**

Se constata además que su desaparición, o la aparición de la fase final de esta evolución, intervienen en todos los casos a favor de un gran trastorno social: guerra o revolución-guerra y revolución.

El profesor Emile Sicard ha señalado la alternativa: mutación violenta o adaptación. Se ha intentado, pues, como resume otro autor: "combinar instituciones modernas todavía inestables con estructuras tradicionales antaño estabilizadas. . ."

A través de doctrinas de las que la mayor parte tienden hacia un socialismo cuyas raíces se insertan en la tradición comunitaria, volvemos a encontrarnos la preocupación constante de los gobiernos para la ampliación de las bases de la solidaridad tradicional.

En gran número de países, los programas de desarrollo traducen esta preocupación y se basan en la movilización, a través de las estructuras modernas, de la responsabilidad colectiva y de la participación efectiva de las masas al servicio de la política que los concibe.

Pero esta participación no puede ser efectiva y eficaz si no es consentida. Por ello, solicitada en materia de desarrollo comunitario, la solidaridad tradicional es igualmente invocada como fundamento de los programas de implantación de cooperativas de tipo moderno.

### **Las instituciones comunitarias tradicionales y la cooperación**

Si nos atenemos a los criterios definidos en Viena en 1966, las instituciones comunitarias tradicionales no pueden de ninguna manera ser confundidas con las cooperativas. No son, por otra parte, ni "pre" ni "para" cooperativas, ni siquiera "formas no convencionales de cooperación".

Una desmitificación de la acción colectiva, es de todo punto necesaria en interés mismo de la cooperación. Por muy seductora que pueda aparecer la idea de buscar el origen de la cooperación moderna en las "hetairias" griegas o en el colectivismo autoritario de los incas, no resiste una confrontación objetiva de los caracteres respectivos de los dos tipos de organización, uno de los cuales implica la pre-existencia del grupo en la realización de tareas a las que tradicionalmente se dedica, y el otro, una asociación voluntaria para la realización de un objetivo en tiempo más o menos próximo.

El conocimiento que tenemos de las instituciones comunitarias nos inclina a pensar que toda correspondencia entre estas últimas y las cooperativas de tipo clásico no puede ser más que ilusorio. No pueden existir "cooperativas" por grupos de edad, ni "formas cooperativas de prestación imperativa de servicios".

La analogía es sólo aparente: la Djema'a, la Fokonolona, los Panchayats, no han evolucionado hacia la cooperación sino hacia formas de representación y administración comunales.

A excepción de los "Frutiéres" —y aún con reservas— numerosas formas tradicionales de acción colectiva en Europa han sufrido también una evolución que no las han transformado en cooperativas.

El tránsito de la Zadruga histórica a la organización Kolkhoziana es un fenómeno que tiende a explicarse por particularidades estructurales (no se ha efectuado en todas partes con igual facilidad) y la intervención de una guerra y una revolución.

Si el ejido ha sufrido un cambio casi total, el "ayllu", por el contrario, en proceso de decadencia, ha constituido y constituye aún obstáculo al desarrollo cooperativo.

No sólo puede haber ahí emparentamiento, sino que la existencia de tales instituciones no parece tampoco conferir a las sociedades, en cuyo cuadro se han desarrollado, "una vocación" o unas "predisposiciones a la acción cooperativa" y es dudoso que puedan constituir "estructuras de acogida" para organizaciones cooperativas de tipo moderno.

Experiencias actualmente en curso tienen por objeto injertar organizaciones cooperativas modernas sobre instituciones tradicionales preexistentes. Sin embargo, la idea no es nueva, e innumerables tentativas de este género —raramente coronadas por el éxito— ilustran la historia ya larga de la laboriosa y engañosa penetración de la cooperación clásica en el medio rural tradicional.

En 1950, por no remontarnos más allá, Maurice Colombain informaba de un ensayo efectuado a partir de la vieja "Timesgida" berebere. Pero el elemento estructural de base, que debía completar el carácter cooperativo del proyecto, no era otro que la Djema'a administrativa de fracción, lo que implicaba de nuevo trasponer los métodos de un sistema tradicional de administración local al plano de la actividad cooperativa, es decir, a una empresa de carácter económico, comportamientos comunitarios en contradicción con los principios de la cooperación.

Mencionando la creación en fecha reciente de asociaciones voluntarias de tipo moderno pero surgidas de antiguas comunidades tradicionales, G. Ballandier señala que en el seno de estas nuevas asociaciones la permanencia de relaciones sociales de tipo tradicional limitaba el carácter voluntario de la empresa.

Podríamos citar otros ejemplos. Los resultados son sensiblemente los mismos. Los éxitos son bastante raros para tenerlos en cuenta. Así es como se ha producido el desarrollo de la cooperación en la comercialización en algunos países del Este africano. Estos son, sin embargo, falsos ejemplos: al lado de ventajas concretas en cuanto a la remuneración de los productos (se trata casi siempre de "cash crops") la cooperación no ha heredado las estructuras tradicionales ni ha aportado resultados positivos en el plano de los cambios sociales, es decir, del verdadero desarrollo. Por otra parte, no ha desbordado el cuadro relativamente estrecho en el que se implantó y parece, por

ejemplo, que no llega a intervenir de manera eficaz en el de la reforma agraria.

La búsqueda de la eficacia lleva hoy a los promotores a recomendar la puesta en marcha de sistemas cooperativos modernos, adaptados a los medios tradicionales, para obtener el máximo de participación efectiva. Pero lo que se ha ganado —y este no es siempre el caso— en el plano de la eficacia, se ha perdido en el de la cooperación, pues se quiere a todo precio que estas “adaptaciones” y estos “injertos” sean cooperativas auténticas.

### **Cooperación mutua comunitaria y cooperación tradicional**

Por lo que respecta al que se ha llamado a veces “cooperativismo tradicional”, no encontramos ninguno de los aspectos esenciales de la cooperación rochdeliana. La acción en común está privada allí de todo contenido cooperativo; no implica ningún compromiso voluntario, procede de una obligación costumbrista y traduce al máximo “reflejos comunitarios” heredados de siglos de pertenencia a comunidades de hecho, para la supervivencia de las cuales la acción colectiva constituía la única opción posible.

La solidaridad comunitaria no es de igual naturaleza que la solidaridad cooperativa. No puede ser considerada como una prefiguración del espíritu cooperativo moderno.

Basada en la consanguinidad, la comunidad de creencia y vecinaje, su eficacia depende esencialmente de estos factores que le aseguran la cohesión del grupo comunitario y tiene tendencia a embotarse y desaparecer cuando aquellos se debilitan o caen.

La forma de movilización de la cooperación mutua comunitaria obedece a reglas precisas; es casi siempre temporal y no se manifiesta más que en el interior del cuadro costumbrista tradicional.

En fin, la sociedad tradicional atrapa a los individuos en una red de obligaciones y deberes que obstaculiza “el compromiso” cooperativo. Este postula una toma de conciencia de la que son incapaces los grupos humanos sometidos a una presión social considerable y en los que la actividad colectiva es promovida por los reflejos comunitarios que acabamos de mencionar y no por una solidaridad consciente y voluntaria.

El error está evidentemente en llamar “cooperativismo” lo que de hecho es “comunitarismo”, más eficaz, sin duda a un cierto nivel de evolución de las sociedades que la cooperación clásica, pero que no puede en ningún caso ser confundido con ella.

### **Vulnerabilidad de la cooperación clásica en el medio tradicional**

Este deseo de adaptar la cooperación clásica al medio tradicional está de acuerdo, por otra parte, —en Africa sobre todo— con el deseo de los gobiernos de suscitar la implantación de estructuras típicamente nacionales, teniendo en cuenta la herencia del pasado.

Pero la cooperación clásica, en tanto que sistema importado, es a menudo recusada por los responsables locales del desarrollo para los que la forma cooperativa más deseable es aquélla que más se acerca al sistema comunitario tradicional. Los poderes de un presidente de una cooperativa próspera, escribe uno de ellos, deben ser comparables a los del jefe de clan en un cuadro moderno ya que la inflexible rigidez del carácter democrático de la cooperación de tipo europeo es sencillamente impracticable.

Toda fórmula de adaptación supone, pues, una modificación considerable de las prácticas cooperativas que priva a éstas de su contenido, convirtiéndolo en humo de paja los principios esenciales de la cooperación: adhesión voluntaria, control democrático, participación activa consciente y no forzada ausencia de todo elemento discriminatorio.

Por otra parte, el hecho de que esta adaptación deja subsistir concepciones, y da paso a manifestaciones incompatibles con el comportamiento cooperativo, compromete el funcionamiento de la empresa en tanto que es instrumento de cambio social.

Ni siquiera puede decirse que tal adaptación marque un progreso en el plano de la participación efectiva, pues juega casi siempre en favor de las categorías privilegiadas, ya beneficiadas del régimen comunitario (jefes de familia extensas). Además, su eficacia es función de la cohesión comunitaria. En la medida en que esta última puede ser lastimada, tensiones internas entrañan rápidamente la descomposición de esta empresa, sin crear por otra parte las condiciones inmediatamente favorables a la instauración de cooperativas auténticas, tanto más que el crédito de la

cooperativa habrá sido puesto fuertemente en peligro por fracasos sucesivos.

### **Resistencia del medio tradicional a la cooperación clásica**

El medio tradicional opone una fuerte resistencia al desarrollo de la cooperación clásica y las fórmulas de adaptación contribuyen frecuentemente al fortalecimiento de las estructuras comunitarias.

Tanto más el medio tradicional es estructurado, tanto menos la penetración cooperativa es importante. Cuando esta penetración tiene lugar, se efectúa en detrimento del aspecto cooperativo de la organización puesta en funcionamiento.

Observado en Africa, este fenómeno se da también en Asia, donde a través de estructuras modernas los representantes de castas y clases dominantes mantienen su influencia gracias a la persistencia de comportamientos comunitarios que privan las cooperativas de una gran parte de su eficacia.

Las organizaciones tradicionales de tipo comunitario continúan satisfaciendo las necesidades de los pueblos asiáticos, en proporción incomparablemente más importante que las cooperativas, aunque estas últimas están allí más desarrolladas y activas que en Africa y América Latina.

En los países andinos, a excepción de la República Argentina, el desarrollo de las cooperativas en el medio agrario es muy débil: el índice de penetración de la cooperación agrícola se situaba alrededor de 0,15 por 100 en 1963.

Se ha señalado la oposición general por parte de las viejas comunidades tradicionales a la cooperación. Por el contrario, parece que ha sido aceptada más fácilmente por grupos heterogéneos de elementos destribializados o desarraigados. “. . . No hay equivalencia entre las dos formas de asociación, de aquí la dificultad o imposibilidad de sustituir una por otra. . .”, escribe J. Vellard. Numerosos expertos han probado estas dificultades, esta imposibilidad. En ciertos países (Venezuela) se han visto obligados en el cuadro de los programas de desarrollo rural y de reforma agraria, a orientarse hacia la promoción de estructuras resueltamente no cooperativas.

La cooperación de tipo clásico en muchos países de América Latina tiende a desarrollarse, sobre todo, en beneficio de

las clases medias, de una semi-burguesía y, en último término de los asalariados de renta débil, pero regular.

## **ACELERACION DEL PROCESO DE DECADENCIA DEL MEDIO TRADICIONAL O INTERVENCION DE NUEVOS FACTORES DE COHESION**

La implantación de cooperativas de tipo clásico depende, pues, sobre todo del punto de decadencia de las estructuras tradicionales, y no es seguro todavía que en las sociedades en vías de desintegración esta implantación pueda efectuarse directamente.

Es necesario darse cuenta de un doble fenómeno cuyas variaciones deben ser tomadas en consideración si se trata de introducir, bien en una sociedad tradicional aún estable, o en un medio de plena evolución, las estructuras o sistemas modernos que se espera provoquen transformaciones o aceleren aquellas que están en curso. Se ha sostenido que las combinaciones que implican la utilización simultánea de las dos formas de organización del trabajo: colectiva e individual —comunitaria o cooperativa—, constituían siempre el enfoque más correcto del problema, esperando que por la intervención de una especie de "sabotaje" estructural, la educación, el desarrollo del salario sustituyendo a los intercambios tradicionales de servicios, la decadencia de lazos comunitarios y una diferenciación cada vez mayor de las capas sociales, llevarían consigo ineludiblemente la emancipación de los elementos dominados en las viejas comunidades (mujeres, jóvenes en general y matrimonios jóvenes) creando así condiciones favorables a la implantación de estructuras modernas fundadas en relaciones sociales completamente distintas.

El margen de maniobra es evidentemente pequeño, pero esta táctica comporta, sin embargo, un riesgo: el de que el proceso de evolución esperado sea menos rápido que el del fortalecimiento de las estructuras sociales y que las generaciones que están en la expectativa no quieran apropiarse, a su vez, las ventajas conservadas por aquéllas que les han precedido, perpetuando de esta manera, hasta que se produzca un cambio violento, el estado de cosas que se busca abolir.

En las sociedades tradicionales en vías de decadencia se constata la aparición de factores nuevos, susceptibles de superponerse e incluso sustituir a los viejos. Algunos de ellos pueden conferir a los grupos humanos orientados hacia la acción económica la cohesión indispensable para la eficacia de esta última.



Entre estos factores están los que van ligados directamente a factores comunitarios, pero que traducen una concepción más amplia de la comunidad. Por ejemplo, relaciones de "inter-conocimiento" que proceden de las relaciones de vecinaje desbordando el cuadro familiar o tribal y que podemos encontrar en las colectividades ya más estructuradas.

Pueden citarse también intereses extracomunitarios de naturaleza económica, compartidos en común por gentes que pertenecen a comunidades diferentes; pero inducidas a agruparse para satisfacer necesidades de tipo nuevo.

Asimismo, algunas asociaciones voluntarias, observadas en África en los últimos años, dan prueba, según G. Ballandier, de una toma de conciencia en cuanto a la necesidad de cambios sociales.

Es quizás bajo este ángulo desde el que debemos considerar estas "Uniones de Penjasila" indonesias, organizaciones profesionales cuya mayor parte están dominadas por partidos políticos, y en las cuales se vislumbran a veces "pre-cooperativas".

## CONCLUSIONES PRELIMINARES

De una parte, ¿debe la evolución de los medios tradicionales pasar obligatoriamente por una fase individualista, cuya duración no puede preverse y que corre el riesgo de ser interrumpida en ciertos países por una explosión de violencia, antes de haber realizado el papel que se espera de ellas?

De otra parte, ¿es concebible el paso directo a la cooperación de tipo europeo, si no en un medio tradicional coherente, al menos en aquellos lugares donde las estructuras comunitarias están en vías de disgregación?

Si bien es difícil responder de modo satisfactorio a estas cuestiones antes de finalizar un estudio completo de las varias formas de cooperación, podemos formular, sobre la base de las constataciones que acabamos de enumerar, las siguientes conclusiones preliminares:

1. En ambos casos la implantación directa de fórmulas de autogestión (cooperativas o no) es ilusoria. O la autogestión no es más que aparente y resulta un "bluff" sin valor educativo, o bien resulta forzosamente ineficaz. Bajo ciertas condiciones de educación y de competencia del asociado, la

implantación directa es posible en los sectores ya integrados totalmente en la economía de mercado.

2. La aptitud reconocida de las instituciones tradicionales para la movilización de la inversión humana las hace propicias para obtener la participación efectiva y consentida de las comunidades en las tareas de administración y desarrollo local que se conciben en el cuadro de una política planificada de descentralización regional (gobierno aldeano).
3. En numerosos casos, la movilización de la acción colectiva tradicional fuera del cuadro comunitario tomará probablemente el carácter de una obligación legal y no será eficaz en estas condiciones, salvo en el caso de que el gobierno tenga los medios de hacer respetar esta obligación.
4. De todas formas, la acción de desarrollo comunitario en el medio tradicional puede en función de los métodos practicados (técnicas de desarrollo comunitario, animación, encuadramiento, coacción, etc.), promover la creación de condiciones favorables a los cambios sociales.
5. La constatación de la aparición de tales cambios en el medio tradicional deberá permitir la puesta en marcha de una acción de grupo orientada, progresivamente hacia las soluciones de autogestión.
6. Según los casos, esta acción podrá tomar una forma para-cooperativa (no específicamente orientada hacia la cooperación) o pre-cooperativa, esta última siendo formalmente concebida para desembocar en cierto tiempo hacia una fórmula de tipo cooperativo, asegurar entretanto la rentabilidad inmediata de las operaciones iniciadas por el grupo que la constituye y suministrar una formación completa a los futuros cooperadores.
7. El término pre-cooperativo puede ser aplicado tanto a los organismos primarios como a sistemas. En el seno de estos últimos el desarrollo de las actividades de asociaciones agrupadas en núcleos locales y regionales depende estrechamente de la acción impulsora de asistencia y control —incluso encuadramiento y tutela— de aparatos de intervención tales como el Estado o instituciones semi-públicas o privadas. Implica generalmente la intervención de equipos técnicos multidisciplinarios.
8. Un cierto número de sistemas “pre-cooperativos” son actualmente experimentados en el medio tradicional, sobre

todo en Africa y América Latina. Las experiencias deben ser objeto de análisis en el cuadro de un estudio de las formas no convencionales de cooperación.

9. Debemos hacer mención de la cooperación de producción en el campo de las reformas agrarias. Parece que la "tenencia" colectiva no constituye "a priori", predisposición o condición suficiente para la introducción directa de la explotación colectiva de la tierra a través de una estructura cooperativa clásica.

El ejemplo de América Latina sugiere a la vez la prudencia y la necesidad de no descartar sistemáticamente una solución auténticamente cooperativa, pero que, en el medio tradicional, nos parece que debe ser sometida igualmente a una fase pre-cooperativa.



**INSTRUMENTOS  
DE LAS  
EMPRESAS COMUNITARIAS**

**SEGUNDA PARTE**



**ANALISIS CIENTIFICO  
DE LAS  
EMPRESAS COMUNITARIAS  
CAMPELINAS**

**Joao Bosco Pinto**





# ANALISIS CIENTIFICO DE LAS EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPELINAS\*

Joao Bosco Pinto\*\*

Este trabajo no pretende enseñar cómo se debe analizar una Empresa Comunitaria Campesina. Aspira a exponer los resultados de la aplicación de una técnica utilizada en el análisis de una empresa comunitaria<sup>1</sup>, con los siguientes propósitos:

1. Ubicar las empresas comunitarias campesinas dentro de esquemas más amplios, como son las estructuras de tenencia y producción vigentes en las áreas en que haya surgido este tipo de empresas y dentro de los marcos históricos de un proceso de reforma agraria, con sus características concretas, el cual se encuentra condicionado, a la vez, por las características de las áreas y por otros procesos de naturaleza política.
2. Derivar de la observación preliminar hipótesis de trabajo que puedan orientar futuras evaluaciones e investigaciones, que permitan corregir distorsiones que surgen de la necesidad de solucionar problemas inmediatos, de manera que estas distorsiones no vengán a resultar en contra de los cambios que se desean producir.
3. Estimular una amplia reflexión que permita refinar los planteamientos teóricos y metodológicos, con un sentido práctico de buscar el perfeccionamiento y for-

---

\* Artículo Publicado en la Revista Desarrollo Rural en las Américas. Vol. IV – No. 3 – 1972

\*\* Especialista en Reforma Agraria, Dirección Regional, IICA—Zona Andina, Lima, Perú.

talecimiento del proceso de implantación de las empresas comunitarias campesinas.

## **LA APARICION DE LAS EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS**

Las empresas comunitarias campesinas en América Latina no surgen accidentalmente. Nacen de una necesidad objetiva, originadas por el desarrollo mismo del proceso de reforma agraria.

La estructura agraria latinoamericana, como complejo o constelación social, definida por la polaridad latifundio-minifundio, se ha convertido en la totalidad de los países en obstáculo al crecimiento económico, a la integración nacional, al mejoramiento de los niveles de vida y bienestar social, y a la participación de las masas en los procesos políticos. Ella constituye, internamente, el principal factor de estancamiento económico y atraso social, debido a la concentración de los factores productivos en manos de minorías, lo que ha conducido históricamente a una deficiente utilización de los recursos, a una concentración de la representatividad política, a una serie de controles hegemónicos ejercidos por la minoría sobre los estímulos productivos como el crédito y la asistencia técnica, a la presencia de una constelación de intermediarios y, finalmente, a una sistemática producción del mercado interno, con todas las consecuencias que todo eso acarrea para el desarrollo de otros sectores de la economía. Es evidente que el estancamiento económico de estos países no se debe solamente a factores endógenos; también radica en factores exógenos. Sin embargo, el atraso del sector agrícola es indiscutiblemente, uno de los factores que más han incidido en aquel estancamiento, llegando inclusive muchos países a una situación de no poder cumplir con una función fundamental del sector primario, como es la producción de alimentos suficientes para el consumo interno y para otros sectores (industrial y de servicios) y de materias primas para el industrial.

Esta situación de atraso y estancamiento se sintió más agudamente alrededor de la época de los treinta, cuando gran número de países latinoamericanos entraron en una fase de industrialización, caracterizada básicamente por la sustitución de importaciones de bienes de consumo, que exige mayores reservas de divisas extranjeras para la compra de bienes de capital.

Después de un período de relativo crecimiento, estimulado por una demanda interna no satisfecha y por reservas de capital acumuladas en la coyuntura histórica de la segunda guerra mundial, y una vez satisfecha esta demanda limitada a ciertos estratos minoritarios, la economía entra nuevamente en receso y estancamiento, porque los factores estructurales que los generaron continúan presentes.

La necesidad objetiva de sistemas en crecimiento y desarrollo crea una presión sobre la estructura agraria, forzando y exigiendo su cambio. A comienzos de la década de los sesenta, varios países latinoamericanos inician la estructuración de leyes de reforma agraria que, en distintos grados, buscan transformar los sistemas de tenencia y producción agrícolas, modernizándolos y adecuándolos a las exigencias del dinamismo industrial desatado, de suerte que pudieran cumplir con la doble función que sobre ellos pesa: la de generadores de divisas externas y la de productores de alimentos y materias primas.

El mayor o menor grado de éxito de los distintos procesos de transformación agraria, es consecuencia de una serie de factores internos y externos de orden concreto e histórico de cada uno de los países. De ellos depende, fundamentalmente, el grado de decisión política para hacer la transformación de la estructura agraria.

En una primera fase, gran parte de los procesos de transformación agraria utilizaron estrategias que daban énfasis a las llamadas "unidades agrícolas familiares"; es decir, a la propiedad privada e individual de la tierra. Con esto buscaban copiar los modelos de la "family farm" americana, que en aquel país ya se encontraba en decadencia.

La necesidad de agilizar los procesos de entrega de tierras, de facilitar la aplicación de técnicas y de utilizar el crédito; de aprovechar las economías de escala, inaplicables a unidades productivas demasiado reducidas y, finalmente, de fortalecer por intermedio de la cooperación, la incipiente economía campesina, hace que en algunos países comiencen a constituir formas asociativas de producción llamadas, genéricamente, "**empresas comunitarias campesinas**". Ellas han dado énfasis a:

La propiedad comunitaria, aunque privada, de la tierra.

2. Los aportes de trabajo más que los aportes de capital, lo que es obvio, ya que sus beneficiarios carecen de él.
3. Una organización de los campesinos que permita llegar al control del proceso productivo por aquellos que son sus principales autores, es decir, los mismos trabajadores.

Es interesante observar que en muchos casos, fueron los propios campesinos quienes formaron las primeras empresas comunitarias, a veces actuando en contra de la legislación vigente, y en contra de las determinaciones de los organismos estatales de reforma agraria.

En este momento de su desarrollo, parece aún prematuro evaluar, a nivel macro y latinoamericano, la validez de esta estrategia, en el sentido de crear modelos ideales de tales empresas que puedan ser aplicables a la América Latina como un todo. Ello no sería posible ni deseable, pues varían mucho las condiciones estructurales e históricas de cada país, que son, en última instancia, las que determinan la viabilidad de estos modelos y su relativo éxito o fracaso.

Sin embargo, es necesario examinar, extensa y cualitativamente, las diferentes modalidades de formas asociativas que han surgido, para lograr conocimiento concreto y articulado de estos procesos objetivos, enmarcándolos dentro de otros más amplios que los condicionan. Esto permite evaluarlos, detectando sus posibles deficiencias y distorsiones para corregirlas y mejorarlas. Se puede impedir de esta manera, que estos problemas se transformen en factores que obstaculicen los objetivos que se ha planteado una nación —al establecer un proceso de transformación agraria— mediante tal estrategia.

## **UN CONCEPTO DE EMPRESA COMUNITARIA CAMPESINA**

No se pretende dar definiciones ni exhaustivas ni completas, de lo que es o debería ser, una empresa comunitaria campesina. Sería poco científico intentarlo dado el grado aún incipiente de

desarrollo de estas formas productivas y debido a las variaciones concretas e históricas que ellas revisten.

Estos conceptos buscan, simplemente, restringir el universo de estudio, enfocando ciertos aspectos esenciales en las nuevas formas productivas, diferenciándolas de las anteriores formas de cooperación, lo que no impide que ambas tengan mucho en común permitiendo incluirlas dentro de categorías más amplias.

### **Elementos Básicos del Concepto de Empresa Comunitaria Campesina**

Parecen ser tres los elementos básicos en la definición del concepto de Empresas Comunitarias Campesinas:

1. El **aspecto económico**, originado en la palabra “**empresa**”. Empresa implica un concepto de utilización racional de los recursos productivos tierra, capital y trabajo; para los economistas, el concepto de “optimización” en el uso de recursos.

Esta “racionalidad” económica tiene significados distintos de acuerdo con la orientación del sistema político en el cual funciona una “empresa”. Pero, dentro de cualquier sistema, requiere eficiencia técnica de la unidad productiva y eficiencia económica respecto a la totalidad del sistema.

2. El **aspecto social**, representado por el término “**comunitaria**”. Por comunidad no se entiende un simple conglomerada de individuos. Implica el término, un grupo humano (sociológicamente hablando) que comparte objetivos y metas específicas, que se encuentra cohesionado de hecho y que tiene sentido de unidad en la acción. Ello equivale a decir que no todo núcleo de individuos, aún dentro de una empresa, constituye un grupo y menos una comunidad. Comunidad implica por tanto:
  - a. Percepciones comunes.
  - b. Valores compartidos.
  - c. Normas aceptadas.

- d. Acciones coordinadas e integradas para el logro de objetivos y metas previamente establecidos.
3. El **aspecto político** de pertenencia a un grupo social más amplio, dado por el término “**campesina**”. No se entiende por campesino en esta exposición, cualquier cultivador rural (agricultor). Tal calificativo se le da, a un miembro de aquel sector de la población económicamente activa, con status económico y político bajos, que no posee ni controla factores de producción. Campesinos son, por tanto, los marginados del campo, cualquiera sea su clasificación sociológica: minifundistas, precaristas, arrendatarios y aparceros, peones, colonos, asalariados rurales y beneficiarios de la reforma agraria. Es importante destacar este sentido de pertenencia objetiva al grupo de marginados del campo, por las implicaciones que tiene tal pertenencia en la metodología utilizada en el estudio hecho por el IICA-CIRA en Colombia y en la hipótesis de trabajo que resulta del mismo.

### **Condiciones que restringen el Universo de Estudio.**

Por “Empresas Comunitarias Campesinas” se entiende:

1. Aquellas empresas que surgen a raíz de procesos de transformación de la estructura agraria. Esto excluye del análisis, sin que por ello se niegue su utilidad, a otras formas de organización y cooperación económicas, que se han dado con anterioridad a estos procesos.
2. Formas asociativas de producción —en la actividad agropecuaria. Con ello se excluyen otras formas de cooperación, que se dan en diferentes ámbitos de la actividad agrícola, como son las cooperativas de comercialización, de ahorro y crédito, de consumo y de prestación de servicios. Esta exclusión tampoco niega la necesidad, utilidad y conveniencia de tales formas asociativas.
3. Propiedad común de los factores productivos y control comunitariamente ejercido por los miembros sobre el proceso productivo. Esta igualdad de derechos y obligaciones requiere una participación real en las tareas de gestión, administración y ejecución de la empresa.
4. Aporte personal del trabajo a la empresa. Esto también implica el aporte familiar de trabajo.

5. No utilización de trabajo asalariado sino en forma ocasional.
6. Repartición de utilidades de manera proporcional al trabajo aportado por el socio y los miembros de su familia.
7. Una cierta vinculación con el Estado, a través de una institución de reforma agraria, la cual puede participar, directa o indirectamente, en la gestión empresarial.

Estas características excluyen de la definición del universo en estudio a las "unidades agrícolas familiares", que son formas productivas no asociativas, originadas muchas de ellas en los procesos de reforma agraria. Ello tampoco implica juicios valorativos sobre la utilidad u oportunidad de la estrategia de reforma agraria basada en unidades de explotación familiar.

## **UN METODO DE ANALISIS DE LAS EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS**

No es la intención pretender que el método utilizado por el IICA—CIRA sea el único ni el mejor para analizar empresas comunitarias campesinas.

Hay evidencia de las limitaciones de un estudio de caso ya que no da base para generalizaciones empíricas, ni a nivel de un país, ni mucho menos de América Latina. La extensión del estudio se limita a lo que él constata sobre una empresa en un país.

No se trata de una metodología sino de una técnica.

Tiene ciertas ventajas: estudia en profundidad ciertos procesos, que permiten un conocimiento más cualitativo, concreto y existencial. Lo que se pierde en extensión y en generalización se gana en profundidad.

Permite elaborar con mayor claridad hipótesis de trabajo que pueden orientar de manera coherente y articulada estudios estadísticos más ambiciosos.

En este caso, el estudio facilitó también una experimentación metodológica; es decir, tuvo la ventaja de ser un estudio piloto que permite afinar instrumentos de medición.

Tiene que repetirse para ulteriores, refinamientos, con el fin de elaborar hipótesis de investigación más coherentes y articuladas en términos conceptuales.

Puede tener un sentido eminentemente práctico si es ejecutado con miembros de una comunidad, como medio para lograr en ellos una mejor percepción de la realidad de su empresa, de su comunidad y de su grupo social.

### **La Técnica de “Estudios de Casos”**

A pesar de que la técnica utilizada fue la de “estudios de casos”, hay que advertir que no se trata de un estudio de caso puro, según el modelo tradicional, en el cual se analiza en profundidad el caso por sí y hacia adentro, sino de una variación y modificación de esa técnica para hacerla histórico-estructural.

El estudio no se limita a una descripción minuciosa del fenómeno, sino que busca superar el nivel descriptivo y morfológico, permitiendo una interpretación analítica y dinámica, dentro de procesos más amplios que condicionan su desarrollo.

Además, el estudio obedece a un marco de interpretación de la realidad de tipo estructural. Por ello se dice que la realidad es concebida como una totalidad de partes interrelacionadas, en la cual ciertos factores son definitivos y determinantes de otros. No sólo las ideas ni la voluntad de individuos son las que juegan el papel fundamental para definir lo que es concretamente una empresa comunitaria, sino una serie de procesos objetivos, independientes de la conciencia y de la percepción de la gente, los que tienen la primacía de la causalidad. Lo que, en síntesis, implica una percepción de relaciones dialécticas, en la cual las contradicciones que constituyen los procesos son la esencia dinámica de los mismos. Sin este marco estructural, el estudio es difícil de entender, y se reduciría a la aplicación de una técnica que inclusive podría ser interpretada como insuficiente, por el mismo hecho de sus limitaciones.

En la medida en que el estudio de caso se plantea como un momento investigativo, dentro de una percepción teórica estructural y dialéctica que lo ilumina y redefine, se puede hablar de metodología. Es decir, de un conjunto de técnicas y pasos (métodos) que, implicados dentro de una visión teórica, permiten avanzar el conocimiento objetivo y orientar acciones prácticas.



## Elementos para Entender el Método

Los siguientes puntos facilitan la comprensión de la metodología.

1. **La empresa en sí:** tomando en cuenta los tres aspectos fundamentales planteados en la conceptualización del fenómeno (es decir, **Empresa, Comunidad y Campesino**) se pueden ir desglosando las dimensiones implícitas en el fenómeno, para permitir seleccionar dentro de la multiplicidad de aspectos que lo constituyen, aquellos que parecen esenciales.

Al hablar de **empresa** como organización racional de los recursos productivos, están implícitos varios elementos que deben estar presentes para que la condición empresarial se realice:

- a. Una determinada organización formal y administrativa.
- b. Un complejo de relaciones jurídicas, que define dentro de la sociedad en que se encuentra la empresa, su persona jurídica, su posibilidad de relación con otras instituciones, las reglas del juego dentro de las cuales se mueve, que ella misma en parte elabora y que son también, producto de su relación con la institución que la promueve.

El estudio de las relaciones jurídicas no se hace simplemente para saber si la empresa cumple con requisitos legales que le permitan funcionar dentro de una sociedad (esto también es importante en el sentido de la defensa de la empresa y sus miembros) sino también para ver hasta dónde esas normas son factores de apoyo u obstáculo en su desarrollo. Ello permite a la institución patrocinadora promover acciones de cambio en lo jurídico, que estimulen el desarrollo y fortalecimiento de la economía campesina en formación.

- c. Una racionalidad en el proceso empresarial: implica una labor proyectiva que permite distribuir los recursos existentes, u obtenerlos de tal manera que la empresa cumpla con sus objetivos y alcance sus metas; lo que implica la planificación de una serie de acciones,

a corto, mediano y largo plazo. Significa también instrumentos adecuados de evaluación cuya base se encuentra en una contabilidad simple y práctica que permite, en cualquier momento, saber con suficiente precisión el estado financiero de la empresa.

En síntesis, hablar de empresa significa referirse a un conjunto de aspectos económicos, que constituyen la esencia del hecho empresarial y que son fundamentalmente definidos por su capacidad de optimizar sus recursos y de operar con eficiencia técnica y administrativa. Estos aspectos se incluyen en la dimensión administrativa y agroeconómica del análisis. Pero ésta es una **empresa comunitaria**: además de todos los aspectos implicados en el término comunidad y descritos anteriormente (como son la cohesión del grupo, la percepción de objetivos comunes, la relativa estabilidad, un orden de lealtades, en las cuales prima la lealtad hacia el grupo comunitario, etc.) hay otros aspectos que facilitan la comprensión del fenómeno grupo. Por ejemplo, los procesos de constitución de su liderazgo, el complejo de relaciones familiares o para-familiares y los conflictos que pueden jugar roles muy importantes. Además, implícita en el concepto de comunidad está la **participación**, que constituye el aspecto fundamental y novedoso del cambio que se plantea en América Latina. Participación real, concreta, de los trabajadores en la propiedad (alcanzada en parte por la propiedad común sobre la tierra) y en el control del proceso productivo (autogestión). No se trata de medir únicamente la participación formal, como es propuesta por la legislación, la cual evidentemente varía de país a país. Se trata, más bien, de hallar los indicadores que permitan evaluar el grado de participación real en los procesos de gestión empresarial y, sobre todo, de hallar aquellos factores de cualquier orden que interfieren para acentuar o entorpecer la participación. De ahí que ya se puede inferir la importancia de no limitarse al estudio de una empresa comunitaria simplemente en el orden "autónomo" y en el nivel interno. Hay que ver necesariamente, el complejo de relaciones de la empresa hacia afuera, para saber si estas relaciones obstaculizan la plena participación (autogestión) de los trabajadores. Estos aspectos se incluyen en el estudio de la dimensión sociocultural de la empresa.

Finalmente, se trata de una **empresa comunitaria** es decir, de campesinos para campesinos. La extracción social de los miembros, su experiencia como marginados del campo, o su experien-

cia anterior con la estructura latifundista, tiene mucho que ver con su papel actual dentro de la empresa. Además, es necesario ver cómo las estructuras familiares, resultantes en parte del mismo proceso productivo, pueden afectar otras dimensiones y la participación real de los miembros, como también influir sobre la actual estructura de mando y poder dentro de la empresa.

A estas alturas hay que destacar también, que el hecho de ser beneficiario de la reforma agraria no debe significar para el campesino que deje de ser campesino, es decir, miembro del grupo social que constituyen objetivamente los marginados. Si el campesino, al tener esta oportunidad, deja de ser psicológicamente campesino y se convierte en privilegiado, cuya mentalidad excluye de la participación a muchísimos otros que no han tenido esta oportunidad, no se ha logrado concretamente transformar la estructura dominante sino, más bien, transferir actitudes individualistas anteriores hacia el grupo privilegiado. Lo que implica, de hecho, un fortalecimiento de la estructura y no el cambio que se requiere.

Es necesario, entonces, captar también esta dimensión de autodefinición y autopercepción del miembro de la empresa comunitaria para detectar a tiempo la pérdida de solidaridad, como factor negativo que puede, a la larga, ir contra el proceso de transformación estructural, al crearse un estrato integrado a las estructuras vigentes pero desvinculado, psicológica y prácticamente de su propio grupo.

Se debe tener en cuenta también que estas dimensiones presentadas como independientes, deben tomarse en su interrelación, puesto que la esencia del nuevo proceso está determinada por esta interrelación y no por cualquiera de sus dimensiones aisladamente.

2. **El proceso de formación de la empresa:** Ninguna empresa nace por milagro. Todas se forjan a lo largo de procesos históricos. Por eso, es necesario estudiar este desarrollo en el tiempo, para adquirir una visión dinámica y proyectiva.

Entre los factores importantes se destacan:

a. La participación de los campesinos en el proceso de transformación agraria, en la lucha por la tierra.....



- b. Su experiencia de grupo y de comunidad.
  - c. Su vivencia práctica y conocimiento de los aspectos de la vida nacional, y de otros sectores de la economía. Estos y otros factores son significativos en la definición del proceso actual de conformación de la estructura formal e informal de liderazgo y de la dinámica interna actual de la empresa comunitaria campesina.
3. **La empresa comunitaria campesina y sus relaciones:** La empresa comunitaria campesina resulta de una acción de transformación de la estructura agraria. Debe ser entendida, a la vez, como acción institucional y como proceso más amplio, que rebasa la misma acción institucional.

Para ello es necesario examinar las relaciones de la empresa:

- a. **Con el organismo de reforma agraria:** Muchas veces la acción de los organismos de reforma agraria, condicionada por la urgencia de solucionar problemas inmediatos, se transforma en un factor que impide el desarrollo del grupo, haciendo que las relaciones de dependencia, originadas en la estructura anterior, se transfieran directamente hacia la institución de reforma agraria. Eso no depende necesariamente de la buena voluntad de los técnicos que laboran en la reforma, sino de factores objetivos de la misma acción institucional, como son la exigencia de la planificación de su acción y la presión que otras instituciones del sector ejercen sobre ella. La necesidad de mostrar éxitos, de cumplir con metas prefijadas, lleva a los técnicos a asumir, a menudo un rol demasiado impositivo que, al compaginarlo con estructuras mentales de sumisión, produce un efecto de freno sobre la capacidad del grupo de hacerse gestor de su destino. Este es un punto delicado y difícil de solucionar. De todos modos, es imprescindible que la institución de la reforma agraria no llegue a ser la **mediadora universal** de los campesinos y la solucionadora de sus problemas. Es importante destacar que la institución de reforma agraria debe aprovechar la existencia de esta nueva forma de organización, para transformarla en un pro-

ceso educativo. Es obvio que esta educación se entienda en un sentido cualitativamente diferente de lo tradicional (enseñanza — aprendizaje), como un proceso de formación continuo y permanente, en que el hombre se hace dueño de su destino junto con otros hombres.

Nuevamente, es de importancia destacar la dimensión participativa como elemento estratégico: participación de los campesinos en todo lo que se refiere a la formación, consolidación y desarrollo de la empresa comunitaria campesina: reglamentación, organización del trabajo, decisiones económicas, distribución de utilidades, planificación agro-económica y social, capacitación, evaluación, etc.

También es necesario ver cómo se relacionan entre sí las empresas de una región y de una nación. Si no existe esta relación sistemática e integrada, se corre el riesgo de formar islas de reforma agraria, cuyo impacto transformador es muy limitado y cuyas posibilidades de supervivencia, dentro de un sistema altamente competitivo, son muy problemáticas. Este aislamiento entre empresas puede reforzar la tendencia, anteriormente anotada, de dependencia total de las empresas respecto a la institución de reforma agraria.

- b. **Con otras instituciones del sector:** En primer lugar, hay que ver si comienzan a formarse relaciones directas con otras instituciones gubernamentales (como son las entidades de crédito, asistencia técnica y comercialización), para poder detectar y corregir a tiempo la tendencia a la mediación universal de la institución de reforma agraria, anteriormente anotada.

Naturalmente, esta tendencia no depende exclusivamente de la institución. Si la reforma agraria no es definida políticamente como **la acción fundamental de transformación**, sino como una acción entre otras, es de esperar que las otras instituciones del sector actúen de manera, que transfieran a la institución de reforma agraria todas las acciones que tienen que ver con los beneficiarios de la reforma. Esto crea una

presión institucional que viene a reforzar aquella tendencia. La acción de corrección, aunque difícil y condicionada, por la profundidad de la decisión política de transformar la estructura agraria, implica acciones de coordinación y de transformación ideológica en el seno mismo de las demás instituciones.

- c. **Con el movimiento u organización campesina:** Esta es una forma de relación muy importante para saber si la empresa comunitaria se define como campesina, es decir, como forma organizativa y empresarial del grupo marginado. Si esta relación no existe o es superficial, es necesario estimular y fomentar esta participación, para que la empresa comunitaria no se transforme en un elemento de división de los marginados. No se puede evitar el deseo de transcribir las palabras de un campesino miembro de una empresa comunitaria de reforma agraria que decía: "La empresa comunitaria es un cebo que la reforma agraria nos puso para dividirnos". Seguramente que la institución no tuvo semejante intención. Pero es posible que objetiva e independientemente de la voluntad de quienes han propuesto esta fórmula, aquello resulte de la forma como ha sido conducido el proceso y de otros factores presentes en su desarrollo. Lo importante es tener conciencia clara de lo que se pretende para evitar este riesgo.

4. **La Empresa Comunitaria Campesina y la Estructura Agraria Predominante:** La empresa comunitaria campesina no puede ser definida en su formación, consolidación y desarrollo exclusivamente por sus relaciones con la institución de reforma agraria y con otras instituciones del sector. Existe una serie de condiciones, de orden aún más amplio, que son las que se encuentran en la misma estructura agraria, entendida como una totalidad de relaciones económicas, jurídico-políticas, sociales, ideológicas y culturales. Estos factores también condicionan la acción de la institución de reforma agraria y, por ende, de la empresa.

Tratándose del estudio de un caso, dentro de un área específica, se hace aún más necesario conocer las características generales de la estructura dominante, para obtener ciertos **parámetros**

**de comparación** que permitan, en cierta forma, evaluar los logros de la empresa y precisar el grado de transformación que ella puede producir.

Es obvio que, en la complejidad de dimensiones que conforman la estructura agraria de un área, hay que seleccionar, dentro de una visión estructural e histórica, aquéllas que son más relevantes. Entre ellas se incluyen la estructura de tenencia, estudiada para ver cómo las empresas comunitarias pueden o no haber causado algún impacto en la concentración de la tierra, en los controles hegemónicos ejercidos sobre los estímulos productivos y en su distribución. También es de importancia ver si esas empresas han servido como factor de demostración que haya estimulado la organización del campesinado, en apoyo de la acción de reforma agraria.

Otro aspecto importante de analizar es la estructura y organización de la producción, considerando el estudio de los cultivos predominantes, el grado de desarrollo tecnológico, la orientación de la producción y las características de la comercialización. Lo que permite ver si la empresa es marginal, respecto a la zona, si ella ha incorporado tecnologías que permitan aumentar su productividad, y qué tipo de relaciones existen entre ella y los sistemas dominantes de comercialización, oficiales y privados. Todos estos factores, de orden más amplio, son de gran importancia en la definición de las posibilidades de la empresa ya sea internamente, influyendo en su éxito económico, o externamente como factor de cambio de la estructura.

Es indispensable examinar las relaciones de trabajo agrícola que se originan en los factores anteriores. Las migraciones ocupacionales que resultan del tipo de cultivos, los niveles salariales predominantes, las formas de empleo de la mano de obra y el grado de pago de prestaciones sociales, constituyen parámetros con los cuales comparar la empresa. Esto, para definir qué cambios ha introducido la empresa en estas relaciones, cómo ellos condicionan también el monto de remuneración que la empresa puede legítimamente atribuir a su propio trabajo y al de otros asalariados, sin llegar a poner, sea por exceso o por deficiencia, en riesgo su supervivencia como grupo empresarial, y como grupo humano organizado.

El estudio de fuerzas sociales existentes en el pasado o aún presentes en el área, es fundamental para definir el grado de conciencia y solidaridad de los miembros de las empresas comunitarias respecto de otros campesinos, y de sus niveles de participación en la lucha por la tierra y por mejores niveles de vida. En este campo es necesario estudiar los conflictos sociales, generales o específicos, que indican la presencia de fuerzas sociales activas, y su posible impacto en la formación, consolidación y ulterior desarrollo de las empresas comunitarias campesinas.

Es necesario añadir que estos procesos estructurales pueden variar significativamente en un país, siendo necesario efectuar estudios de casos, en varias áreas productivas, para medir el posible impacto diferencial de ellos en el desarrollo de diferentes tipos de empresa y así obtener conocimiento más objetivo y concreto y, naturalmente, más práctico.

## **ALGUNOS RESULTADOS DE LA APLICACION DEL METODO**

Con el propósito de ilustrar la forma como la aplicación del método puede producir hipótesis de trabajo útiles para futuras investigaciones y orientaciones de orden práctico, se presentan a continuación algunas de las conclusiones, extraídas del estudio de caso de la Empresa Comunitaria "La Trinidad" de Colombia.

Retomando los tres aspectos fundamentales utilizados anteriormente, es decir, el económico (empresarial), el social y el político, podemos examinarlos dentro de las distintas dimensiones del estudio. Ellos son:

1. La empresa en sí.
2. La empresa en su formación histórica.
3. La empresa y sus relaciones con las instituciones del sector y la empresa en relación con el área. A la inversa de este trabajo, que empezó con la empresa en sí para llegar a sus relaciones más amplias con la estructura dominante en el área, se parte desde la empresa con la estructura agraria, para llegar al microcosmos de sus relaciones internas. El



cuadro siguiente puede ayudar a ubicar y comprender las hipótesis y sus múltiples interrelaciones, incluyendo también los aspectos jurídicos relacionados con la parte operativa de la empresa.

---

## LA EMPRESA COMUNITARIA Y SUS INTERRELACIONES

---

	Relaciones	Empresa A	Comunidad B	Clase C
1.	La ECC y la Estructura Agraria	1.A	1.B	1.C
2.	La ECC y sus relaciones con las instituciones del sector			
	a. Reforma Agraria	2.1.A	2.1.B	2.1.C
	b. Organización Campesina	2.2.A	2.2.B	2.2.C
	c. Otras	2.3.A	2.3.B	2.3.C
3.	La ECC y su formación	3.A	3.B	3.C
4.	La ECC por sí y hacia adentro	3.A	4.B	4.C
5.	El status jurídico de la ECC	5.A	5.B	5.C

---

Hay 21 posibilidades para la elaboración de hipótesis y, evidentemente, en cada una de ellas se pueden presentar otras.

Este trabajo no extractará todas las hipótesis que se encuentran en el estudio bajo el título de Conclusiones y Recomendaciones. Simplemente, a título ilustrativo se seleccionarán las hipótesis más importantes en cada área. Hay posibilidad también que del estudio salgan hipótesis más generales (es decir, que no incluyan la empresa misma) que se refieran a las relaciones existentes, por ejemplo, entre estructura agraria e instituciones del sector,

como son la reforma agraria, la organización campesina y otras. En el estudio se hacen también estas comparaciones, porque muchas veces esta relación afecta a otros tipos de relaciones entre la empresa comunitaria campesina y las instituciones.

#### Hipótesis:

- 1.A. La falta de experiencia anterior de los miembros de la Empresa Comunitaria Campesina respecto al trabajo colectivo, puede generar problemas de frustración y conflictos al tener ellos que doblarse a un sistema de trabajo impuesto por el propio grupo. El trabajo comunal es un proceso de formación que va contra los valores individualistas internalizados.
- 1.B. La estructura familiar, en parte derivada de la estructura productiva dominante puede debilitar la solidaridad del grupo, al anteponer lealtades familiares a las lealtades dirigidas hacia el grupo comunitario.
- 1.C. La relación anterior de trabajo (por ejemplo, de arrendamiento de tablones de café) puede al reforzar el sentido de propiedad individual de la tierra, provocar un debilitamiento de la solidaridad de clase.
- 2.1.A. La falta de capacitación de los técnicos en disciplinas como administración rural y planificación agrícola puede producir un énfasis exagerado en los aspectos agrotécnicos, dejando sin solución los aspectos económico-financieros.
- 2.1.B. La deficiencia en los organismos de reforma agraria de profesionales especializados en ciencias sociales origina un negativo aprovechamiento de la experiencia comunitaria, en términos de un proceso pedagógico, que debería llegar a producir la plena autonomía de los miembros campesinos en el control del proceso productivo.
- 2.1.C. La dedicación que el trabajo comunitario exige de los miembros de una empresa comunitaria campesina, puede resultar en una disminución de su percepción respecto a la problemática campesina, sirviendo objetivamente como un factor de división del campesinado.

- 2.2.A. En áreas donde no exista una organización campesina fuerte y sistemática, las empresas comunitarias campesinas tenderán al aislamiento, que las debilitará económicamente. Tal aislamiento puede llevarlas inclusive a una competencia entre ellas.
- 2.2.B. Una organización fuerte de los campesinos en la lucha por la tierra puede ser un factor positivo para la cohesión interna del grupo, capaz de contribuir a la disminución de conflictos internos.
- 2.2.C. La ausencia de una organización de clase campesina puede llevar a crear antagonismos entre beneficiarios de la reforma agraria y otros grupos campesinos no beneficiados.
- 2.3.A. La falta de percepción de los funcionarios de otras instituciones del sector respecto al rol fundamental de la reforma agraria y del cambio, reduce la acción reformista a la actividad del organismo de reforma agraria y puede provocar el debilitamiento de las empresas comunitarias al no permitir la canalización de recursos más amplios del Estado hacia este sector económicamente débil.
- 2.3.B. La imposibilidad de solucionar sus problemas mediante relaciones directas con otras instituciones del sector puede contribuir a aumentar en los campesinos su sentido de dependencia respecto de la institución de reforma agraria, debilitando sus posibilidades de crecimiento autónomo como grupo humano.
- 2.3.C. La acción de partidos políticos tradicionales, al competir por lealtades individuales de los campesinos, puede resultar en un debilitamiento de la solidaridad de clase de éstos, facilitando la explotación por parte de los comuneros del trabajo asalariado de sus semejantes más desvalidos.
- 3.A. La experiencia demasiado restringida a un área o sector de la economía de un grupo campesino puede afectar el desarrollo de la empresa por causa de la debilidad de opciones que permite el foquismo de la percepción.
- 3.B. La experiencia previa de los miembros de una empresa que encuentran la estructura productiva del fondo anterior mediante determinadas relaciones de trabajo, puede llevar

en un primer momento de la constitución de la misma a que los miembros elijan como dirigentes a aquellos que detentaban el poder de mando en la estructura anterior (mayordomos, apadrinados de los dueños, etc.).

- 3.C. El liderazgo político anterior a la constitución de la empresa comunitaria campesina tenderá al ser constituida, a ser llevado también a la dirección empresarial. Es posible que este liderazgo sea posteriormente sustituido por otro más acorde con las necesidades empresariales.
  
- 4.A. No necesariamente una empresa comunitaria con alto grado de desarrollo tecnológico está en situación financiera y económica de equilibrio. La contabilidad adecuada y la financiación, basadas en planes agro-económicos a largo y mediano plazo, son factores positivos para lograr aquel equilibrio.
  
- 4.B. La incertidumbre respecto a la situación financiera de la empresa comunitaria, especialmente cuando el grupo no participa en una lucha por la tierra, de carácter político, puede ser un factor que genera inestabilidad y acentúa la falta de cohesión del grupo.
  
- 4.C. La solidaridad de clase puede ser un factor positivo en la superación del individualismo y en la aceptación de una ideología comunitaria que facilita el desarrollo del grupo y fortalece su sentido empresarial.
  
- 5.A. La carencia de personería jurídica hace vulnerable la situación económica del nuevo grupo, pudiendo exponerlo a acciones de empresarios o intermediarios inescrupulosos.
  
- 5.B. La falta de claridad que tienen, frecuentemente, las escrituras de asignación puede producir en el grupo campesino un sentido de transitoriedad de la empresa, acentuando su inestabilidad y aumentando la tasa de deserción de sus miembros.
  
- 5.C. La falta de legislación adecuada para la orientación de las empresas comunitarias, resultante del bajo nivel de decisión política para hacer la reforma agraria, puede, al provocar el fracaso de la estrategia de reforma agraria, esti-

mular a los campesinos a una lucha política más amplia y acentuada, sobrepasando los objetivos inmediatos de su lucha por la tierra y llevándolos a buscar la propia toma del poder político.

Muchas otras hipótesis son posibles de extraer del estudio de caso de "La Trinidad", en Colombia. La manera de generarlas es buscando las interrelaciones que existen entre estas y otras que se pueden añadir. Otro aspecto que puede producir hipótesis de interpretación radica en la correlación existente entre la estructura global de la sociedad, entendida como totalidad, y el proceso de reforma agraria y de organización campesina. Pero, ello excede evidentemente, los propósitos de esta exposición, aunque no los del trabajo presentado.

## ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Como se ha dicho, este estudio de caso tiene limitaciones que resultan de la misma técnica empleada y que se refieren, principalmente, a su bajo poder generalizador y a la escasa posibilidad de extender inmediatamente sus conclusiones a todo un proceso de reforma agraria sin contar con otros tipos de estudios que utilicen la misma técnica de casos en diferentes áreas físico-coecológicas y agroeconómicas.

Sin embargo, ha brindado la oportunidad, de probar la metodología escogida, y sobre todo, de verificar la justeza del marco teórico estructural utilizado.

Hay que destacar también la posible utilización de esta metodología como método de capacitación de los campesinos que les permita percibir la problemática general en que se ubica la estrategia de una empresa comunitaria y corregir por su propia decisión, distorsiones y errores.

Otra de las ventajas del ensayo se encuentra en la posibilidad de elaborar —a partir de estudios en profundidad— **hipótesis de trabajo** que puedan orientar estudios más amplios y de base estadística más rigurosa, tal como se analizó en el capítulo anterior.

En última instancia, la utilidad de una metodología de análisis de las empresas comunitarias, estará determinada por la combinación de los siguientes factores:

1. **Amplitud y validez del modelo teórico de interpretación de la realidad. Ello equivale a decir que no basta recoger y combinar matemáticamente datos empíricos para lograr un nivel de conocimiento que permita una acción efectiva de transformación. La teorización es importante para que estos datos adquieran su verdadero significado.**
2. **Disponibilidad de un equipo de investigación interdisciplinario. Por interdisciplinariedad no se entiende yuxtaposición de disciplinas, sino integración de conceptos, originados en las diferentes disciplinas y orientados hacia una transformación concreta de la realidad.**
3. **Selección de casos estudiados en áreas que sean a la vez, significativas para el logro de este conocimiento y estratégicamente importantes para la acción.**
4. **Posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos para corregir errores y distorsiones, introducidos en la práctica diaria, con el objeto de evitar que tales distorsiones se institucionalicen, negando lo que se busca como fin: el desarrollo del hombre campesino como sujeto de la historia y dueño de su propio destino.**

## **BIBLIOGRAFIA**

1. **ORCHARD PINTO, J. et al. El caso de la empresa comunitaria "La Trinidad"; El Líbano, Tolima IICA-CIRA. Mimeografiado No. 147—a. 1972. 93 p.**
2. **SUAREZ MELO, M. Las empresas comunitarias campesinas en América Latina. IICA-CIRA. Mimeografiado No. 149 (versión preliminar) 1972. 34 p.**

**FORMAS DE ADJUDICACION  
EN LAS REFORMAS AGRARIAS  
DE CINCO PAISES  
LATINOAMERICANOS**

**Jorge Orchard Pinto  
Jaime Ortiz Egas**





# FORMAS DE ADJUDICACION EN LAS REFORMAS AGRARIAS DE CINCO PAISES LATINOAMERICANOS\*

Jorge Orchard Pinto \*\*  
Jaime Ortiz Egas \*\*\*

El presente trabajo analiza las principales características de organización de las nuevas formas de adjudicación que han originado las reformas agrarias de Colombia, Chile, Panamá, Perú y Venezuela. Para su elaboración se han consultado estudios, reglamentos, estatutos, decretos y leyes que han originado estos modelos asociativos de producción campesina. Se han considerado también otros puntos de interés no comprendidos en las fuentes consultadas.

El estudio pretende una visión de conjunto sobre la organización de las empresas campesinas, presentando sus semejanzas y diferencias, ya que no es posible obtener conclusiones y recomendaciones que resulten válidas para los modelos vigentes en otros países, por el tipo de reforma agraria en ejecución y el contexto de relaciones en que se desarrollan.

El trabajo fue realizado por encargo de las autoridades superiores del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, IICA, para ser presentado como documento básico de discusión en la Reunión Interamericana de Expertos en Empresas Comunitarias, que se realizó en Santiago de Chile en abril de 1973.

- 
- \* Artículo publicado en la Revista Desarrollo Rural en las Américas. Vol V - No. 3 - 1973.
  - \*\* Especialista en Derecho Agrario del IICA-CIRA.
  - \*\*\* Microeconomista del IICA-CIRA, Bogotá, Colombia.

## EL CASO COLOMBIANO

De los países estudiados, Colombia se encuentra en el caso de una etapa transitoria, que lo debe llevar a tomar en el corto tiempo una serie de definiciones en materia operativa de los asentamientos. En efecto, en este país, existen a la fecha alrededor de 600 empresas comunitarias, las que por falta de una legislación adecuada habían debido someterse al régimen de las sociedades colectivas civiles. Al mismo tiempo y pese al número de empresas en funcionamiento el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria, INCORA, no había definido muy claramente sus políticas al respecto.

Sin embargo, en los últimos meses han sucedido dos hechos que contribuyen a clarificar esta situación. Por una parte, el gobierno ha promulgado una ley que define las empresas comunitarias y le otorga facultades para reglamentarla y por la otra, el INCORA publicó un Manual de Asentamientos Campesinos que determina las principales políticas sobre la materia.

Como el gobierno colombiano aún no ha dictado los reglamentos correspondientes, no se sabe cuál va a ser su contenido, salvo los lineamientos generales que contiene la ley.

Respecto al Manual, éste sólo refleja la situación existente con anterioridad a la promulgación de la ley, aun cuando va incluyendo ciertas ideas que, de ser aceptadas por el Supremo Gobierno, pueden constituir la base para la reglamentación correspondiente.

Debido a lo anterior, en el caso colombiano, hemos optado por hacer el análisis de acuerdo al Manual de Asentamientos, como documento oficial del INCORA más actualizado, aunque incluimos la definición de Empresa Comunitaria que consagra la nueva ley.

### Definición

Se entiende por "Asentamiento", el proceso por el cual el campesino entra en posesión de las tierras en forma comunitaria y excepcionalmente en forma individual de acuerdo con la ley y, mediante su trabajo personal produce bienes para el mejoramiento de sus condiciones socioeconómicas. INCORA <sup>14</sup>.

Se define como “**Empresa Comunitaria de Reforma Agraria**” una sociedad de campesinos de escasos recursos que tiene por objeto explotar comunitariamente, con su trabajo personal directo, predios entregados por el INCORA. Las utilidades del ejercicio social se reparten exclusivamente en proporción al trabajo aportado por los socios y sus familias. INCORA <sup>14</sup>.

En el artículo 121 de la Ley número 4 de 29 de marzo de 1973<sup>10</sup> se define la Empresa Comunitaria de la siguiente manera:

“Es la forma asociativa de producción agropecuaria por la cual campesinos de escasos recursos estipulan aportar su trabajo, industria, servicios y otros bienes en común, con la finalidad primordial de explotar uno o más predios rústicos, industrializar y comercializar sus productos, o bien de cumplir una de estas dos finalidades a más de la primera enumerada, para repartirse entre sí las ganancias o pérdidas que resultaren, en forma proporcional a sus aportes. En las Empresas Comunitarias se entiende que el trabajo de explotación agropecuaria será ejecutado por sus socios. Cuando las necesidades de la explotación lo exijan, las Empresas Comunitarias podrán contratar los servicios que sean necesarios”.

## **Objetivos**

De acuerdo al Manual referido, la Empresa Comunitaria es una organización estable, de autogestión, en la que prima el interés social sobre el individual. Sus objetivos son:

1. Explotar comunitariamente el predio.
2. Integrar al campesino trabajador y su familia a través de la producción para incorporarlo a la economía nacional.
3. Aumentar el nivel de producción y productividad por medio de un uso más racional de los recursos, integrándolos a los planes regionales de producción dados por el Ministerio de Agricultura.
4. Obtener una educación integral de la familia campesina.

5. Lograr la estabilidad de los grupos beneficiarios de la reforma agraria, constituyéndolos en grupos de integración que contribuyan a fortalecer todas las organizaciones campesinas y la marcha de la reforma agraria.
6. Obtener asociación con otras empresas, prestación de servicios y cooperación en planes regionales y nacionales, así como realizar la integración vertical de las empresas.

Una vez conformada la empresa tendrá el carácter de permanente e irreversible, salvo autorización especial del INCORA<sup>14</sup>.

### **Plazo**

Una vez constituida la empresa, se le asignarán en forma provisional el o los predios, por el plazo de dos años, plazo en el cual se estima que las empresas deban haber alcanzado un grado de estabilidad que les permita un desarrollo sostenido. Entonces el INCORA, procederá a adjudicar en forma definitiva las tierras a la empresa, bajo la condición de que admita el ingreso de nuevos socios, en la medida en que la adecuación del predio y el uso óptimo de los recursos lo permitan. INCORA<sup>14</sup>.

### **Régimen legal**

El INCORA se ha visto obligado a realizar un serio esfuerzo para acomodar el concepto de empresa comunitaria a la legislación vigente. En el hecho el INCORA no tenía facultad para asignar la tierra a una Empresa Comunitaria, debido a lo cual transfería acciones y derechos a los campesinos en el predio y éstos se obligaban a constituir una empresa comunitaria, bajo la forma de una sociedad colectiva civil.

Actualmente el Gobierno Nacional con fecha 29 de marzo de 1973, ha dictado la Ley número 4<sup>10</sup> que obvia este problema, define lo que debe entenderse por una Empresa Comunitaria y da al Presidente de la República las facultades correspondientes para reglamentar esas disposiciones legales. Si bien la definición que contiene la ley, reproducida en el punto uno, aparentemente tiene ciertas fallas principalmente por cuanto dice que las utilidades se distribuirán entre los socios en proporción a sus aportes y no específicamente en proporción al trabajo aportado, los autores

esperan solucionar esta situación a través de los reglamentos correspondientes. Estos reglamentos aún no han sido dictados y este trámite puede durar un tiempo más. Por esta razón, en el presente trabajo nos referimos al Manual del Asentamiento Campesino, que si bien ha salido a luz con anterioridad a la dictación de la ley, tiene en sí mismo las ideas de la nueva ley, aunque en ciertos casos formales todavía respeta la antigua ley. En otras palabras, corresponde a una etapa de transición en la legislación agraria colombiana.

## **Tamaño de la Empresa**

Dadas las limitaciones que tiene la legislación del INCORA en materia de adquisición de tierras, las empresas comunitarias se constituyen predio por predio, aunque se contempla la posibilidad de constituir las en más de un predio. Esta es una de las más serias limitantes para la integración vertical y horizontal de las empresas.

## **Beneficiarios**

Los aspirantes a ingresar a las Empresas Comunitarias son los arrendatarios, aparceros o asalariados, seleccionados por el INCORA como adjudicatarios de la tierra disponible para su distribución.

Los principales derechos, deberes y prohibiciones de los socios son los siguientes:

### **1. Derechos**

- a. Participar en igualdad de oportunidades y beneficiarse social, cultural y económicamente en forma asociativa.
- b. Participar en las utilidades de la empresa en proporción al trabajo aportado por el socio y su familia.
- c. Recibir en comodato un lote para vivienda, mientras permanezca en la empresa.
- d. Percibir el "adelanto" o suma de dinero que se reconoce o anticipa por día de trabajo. Estas sumas deben

preverse en el plan de explotación y no pueden exceder de los jornales de la región en las fases iniciales de operación. Cuando haya solidez económica podrán ser incrementados con autorización de la Asamblea General y del Instituto.

- e. Una vez deducidos de los ingresos netos, los porcentajes destinados a Fondos Estatuarios, los socios tienen derecho a percibir la parte de utilidades que les corresponda en proporción al trabajo aportado por el socio y su familia.

## **2. Deberes**

- a. Aportar su trabajo personal a las labores de la empresa, de acuerdo a los programas y exigencias de ésta.
- b. Si se necesitara mano de obra adicional tendrá preferencia la familia del socio.
- c. Si las labores no pudieran ser cubiertas con la mano de obra anterior, se podrá contratar en forma ocasional mano de obra extraña. Sus salarios no podrán ser superiores a los valores corrientes en la región.
- d. Cumplir con el reglamento de adjudicación de tierras del INCORA.

## **3. Prohibiciones**

- a. Perturbar la tenencia de los demás socios asignatarios, adjudicatarios o comodatarios, así como cometer delitos o contravenciones en contra de los mismos.
- b. Transferir, arrendar o ceder sus derechos, sin autorización del INCORA y de acuerdo con las directivas de la Empresa.
- c. Ejercer actividades competitivas con la empresa.
- d. Negar su concurso oportuno en las actividades que la empresa lo requiera.

- e. Provocar riñas repetidamente con o sin armas.
- f. Desconocer las decisiones de la Asamblea General<sup>1 4</sup>.

### **Determinación de beneficios**

De conformidad con el Acuerdo 02 de 1971, de la Junta Directiva del INCORA<sup>1,3</sup>, los arrendatarios y aparceros tienen prioridad sobre los simples asalariados o jornaleros; y los vinculados al predio objeto del traspaso la tienen sobre los pertenecientes a haciendas circunvecinas. Existe una tabla de puntajes para medir algunos criterios de selección referidos al tamaño de la familia, su fuerza de trabajo, su antigüedad en la finca de que se trate y su nivel de recursos económicos. Con el objeto de ser considerados en la selección los campesinos deben inscribirse y, entre ellos, el INCORA escoge de acuerdo a los que han obtenido mayor puntaje.

### **Organización interna**

La Empresa Comunitaria está dirigida por la Asamblea General, la Junta de Administración y el Revisor Fiscal.

1. La Asamblea General es la máxima autoridad de la Empresa y está formada por todos los socios. También tienen derecho a voz y voto, los cónyuges o compañeros permanentes y los hijos de los socios mayores de edad, que sean trabajadores de la Empresa, durante seis meses en el año en forma continua o discontinua.

Está dirigida por un socio director de debates que elige la misma Asamblea.

La Asamblea General Ordinaria se debe reunir a lo menos una vez al mes. El quórum en primera citación es la mitad más uno de los socios y en segunda, el número de socios que asistan. La Asamblea General Extraordinaria se cita cuando sea necesario para resolver casos de urgencia.

Son funciones de la Asamblea aprobar los Estatutos, modificarlos con la aprobación del INCORA; decidir el ingreso y

retiro de socios; aprueba el plan anual de explotación dentro del cual se incluye el plan anual de inversiones; planes de vivienda; áreas de pancoger; creación y destino de dinero a los Fondos Estatutarios; nombrar la Junta de Administración y el Revisor Fiscal.

2. La Junta de Administración es responsable de la marcha de la Empresa. Está integrada por tres miembros titulares y tres suplentes, que desempeñarán los cargos de Presidente, Tesorero y Vocal. Además tiene un Secretario, que será el mismo de la Asamblea, el que tendrá derecho a voz pero no a voto.

Sus funciones son: presentar a la Asamblea el presupuesto de inversiones; tramitar los créditos; presentar a la Asamblea el proyecto de distribución de utilidades, reservas y pérdidas; nombrar los grupos de trabajo; aprobar gastos y contratos hasta los montos fijados por la Asamblea; convocar a la Asamblea, supervisar la marcha administrativa y otras.

Al Presidente corresponde: firmar documentos, ejecutar los acuerdos de la Asamblea y la Junta, realizar negocios hasta la cuantía autorizada, rendir informes y presentar los planes y balances de la Asamblea.

El Vocal reemplaza al Presidente en caso que éste esté impedido. El Tesorero lleva la contabilidad, firma con el Revisor Fiscal los documentos bancarios, recauda los dineros, recibe y archiva las planillas de trabajo, prepara el presupuesto, lleva el inventario, responde por el almacén y otras actividades.

El Secretario redacta las actas de las reuniones, lleva los libros de Actas y de registro de socios, archiva los documentos, cita a reuniones y mantiene la correspondencia al día.

3. El Revisor Fiscal. Le corresponde ejercer el control permanente de los bienes y fondos, aprueba el movimiento de los mismos, denuncia las irregularidades administrativas, controla y aprueba las planillas de trabajo y el balance y conoce los reclamos de los socios para llevar su opinión ante la Asamblea o Junta.



Además de los Estatutos, las Empresas, deben tener sus propios Reglamentos Internos de Trabajo donde conste lo relativo a grupos de trabajo, horario de trabajo, permisos, suspensiones, multas, manejo de los elementos y demás bienes de la Empresa.

## **Planificación**

Uno de los problemas más serios que ha tenido la Empresa Comunitaria en la Reforma Agraria Colombiana, ha sido la falta de políticas y decisiones claras en materia de planificación.

Actualmente el INCORA ha logrado dar a los Asentamientos un conjunto de normas sobre planificación que están contenidas en el Manual de Asentamientos del Campesino, las cuales se empezarán a aplicar próximamente.

Su contenido principal es el que sigue a continuación. Aunque el Manual habla de que en la planificación agroeconómica existen niveles, predial, sectorial, de área y nacional, en el hecho sólo se refiere al nivel predial.

Para orientar la planificación, fija los siguientes criterios básicos:

1. Tradición campesina.
2. Máxima utilización de la mano de obra.
3. Combinación de líneas de producción complementarias.
4. Utilización adecuada del capital de explotación fijo o fundiario.
5. Conservación de los recursos naturales.
6. Ingreso del trabajo.
7. Posibilidades de mercadeo.
8. Proyección de la Empresa a varios años.

Las etapas que cubre este proceso de planificación son las siguientes:

- a. **Observación de los recursos, es decir, inventario de los recursos disponibles y cálculo de los resultados obtenidos en el año anterior.**
- b. **Análisis de observaciones. Se comparan los resultados económicos de la Empresa con otros del sector, para detectar su eficiencia y debilidades.**
- c. **Diagnóstico. Comparando el proceso actual productivo con la potencialidad de recursos y el análisis de otras empresas, se fijan metas de producción a corto y largo plazo.**
- d. **Elaboración de alternativas.**
- e. **Selección de la alternativa más apropiada para las condiciones específicas de la Empresa, que lleva a la elaboración del diseño del Plan de Explotación.**
- f. **Instrumentos de control para medir la eficiencia de la planificación y anotar los eventos realizados en el ejercicio.**

Este instrumento se denomina "Planificación Agroeconómica del Asentamiento" y su objetivo es concretar, en forma ordenada y sistemática, las actividades o eventos a realizar en el asentamiento o precisar los ya efectuados para un ejercicio dado. Permite conocer la disponibilidad y uso que se planea dar o que se dio a los recursos y los resultados económicos y financieros. El formulario permite obtener la información necesaria para hacer evaluaciones periódicas sobre la marcha del asentamiento, a la vez que se constituye en un mecanismo racional para la asignación del crédito a la Empresa Comunitaria. INCORA<sup>14</sup>.

En concreto, cada Empresa Comunitaria, está obligada a elaborar para cada año agrícola un Plan de Producción, con una proyección a cinco años. El plan debe ser proyectado conjuntamente por los campesinos y el INCORA y llevará la aprobación de éste y de la Asamblea General. El Plan de Producción, debe también delimitar el área entregada a los socios para su explotación familiar, destinada principalmente al autoconsumo, llamada área de pancoger. La ubicación y tamaño de ésta, es determinada conjuntamente por los socios y el INCORA y en ningún caso puede exceder de una hectárea.

## **Ejecución**

No hay antecedentes.

## **Control**

Al hablar de Planificación hemos explicado el instrumento denominado Planificación Agroeconómica del Asentamiento, que es un instrumento de control.

Asimismo, para los efectos de control, la Empresa debe llevar libros de actas de la Asamblea y de la Junta, libros de control de trabajo, comprobantes y registros para los efectos del control interno y externo del almacén; costos e ingresos por cada explotación, libros de contabilidad principales y auxiliares. La Empresa debe hacer un balance semestral y otro al concluir el ejercicio<sup>14</sup>.

Dentro de la Empresa el control interno lo ejerce el Revisor Fiscal, sin perjuicio de las facultades que al respecto corresponden a la Junta de Administración y a la propia Asamblea. El INCORA lleva un control externo al aprobar los respectivos planes de explotación.

## **Distribución de utilidades**

Una vez deducidos de los ingresos netos los porcentajes destinados para los distintos fondos, el excedente se distribuye entre los socios en proporción al trabajo aportado. En caso de pérdidas, éstas son asumidas por la Empresa, quedando la responsabilidad personal de los socios circunscrita a sus aportes. INCORA<sup>14</sup>.

## **Ingreso y retiro de socios**

Una vez constituida la Empresa, cuando en razón de estudios socioeconómicos el INCORA determine que es posible el ingreso de nuevos socios, así como por cualquier otra causa deba reemplazarse alguno, el INCORA procederá a seleccionar a los beneficiarios de acuerdo a las normas vigentes, dos por cada vacante que hay de llenarse y de los cuales la Empresa procederá a escoger los nuevos socios. INCORA<sup>14</sup>.

La calidad de socio se pierde por muerte, retiro voluntario, exclusión y gran invalidez.

Lo anterior no disuelve la sociedad que continúa con los socios restantes.

En caso de muerte o gran invalidez, el nuevo beneficiario podrá ser preferentemente el heredero, cónyuge **supérstite** o compañera permanente del socio fallecido.

La exclusión procede por infracciones graves o reiteradas contra los Estatutos y Reglamentos.

En caso de pérdida de la calidad de socio, el valor de sus derechos y su forma de pago será acordado entre la Junta de Administración y el socio saliente. La sociedad pagará dicho valor a los herederos en el caso de fallecimiento.

Las sumas invertidas en fondos de reserva legal y capitalización, no son susceptibles de partición, salvo el caso de liquidación de la Empresa.

En caso de retiro de un socio, la parte de utilidades que le correspondiere se liquidará de acuerdo al Balance inmediatamente anterior o posterior a la fecha de retiro, según el que estuviere más próximo<sup>14</sup>.

### **Fallecimiento de un socio**

Cabe agregar que si el socio muere, la parte de ganancias que le corresponda se pagará a la sucesión del fallecido en los términos del Artículo 81 de la Ley 135 de 1961<sup>9</sup>.

Al socio fallecido pueden reemplazarlo un hijo o el cónyuge o compañera permanente cuando los socios y el INCORA así lo decidan. INCORA<sup>14</sup>.

### **Puntos adicionales**

1. La Empresa se constituye básicamente con el aporte de trabajo de los socios, a menos que éstos sean dueños del predio, en cuyo caso deben aportar el usufructo<sup>14</sup>.

2. Liquidación. En caso de disolución el INCORA tomará la Empresa a su cargo y hará la liquidación y distribuirá por partes iguales entre los socios el capital y fondos que resulten.
3. Excepción a la formación de Empresas Comunitarias. Sólo podrán adelantarse asentamientos individuales cuando a juicio del INCORA, las condiciones físicas del predio y el tipo de cultivo o explotación, así lo determinen. Los asentamientos individuales, en todo caso deberán orientarse hacia formas asociativas para la producción, el mercadeo y los servicios<sup>14</sup>.
4. Solución de conflictos. Cuando surjan diferencias entre cualquiera de los socios y la Empresa en relación al contrato o con motivo de su liquidación total o parcial, podrán resolverse por intermedio del INCORA, que podrá designar amigables componedores, quienes fallarán por lo tanto en conciencia<sup>14</sup>.

## EL CASO DE CHILE

De acuerdo a la ley chilena y a la forma en que se está aplicando, podemos encontrar una primera etapa de asignación provisional y otra de asignación definitiva.

La etapa de asignación provisional está representada por el asentamiento, durante el cual se constituye entre la Corporación de la Reforma Agraria, CORA y los campesinos, una Sociedad Agrícola de Reforma Agraria, SARA, que debe realizar la explotación del predio o predios que se trate y por el Centro de Reforma Agraria, CERA, que si bien está definido como una etapa transitoria inicial, también representa una forma de dotación provisional durante la cual los campesinos realizan la explotación colectiva de las tierras.

El asentamiento se encuentra definido en el Artículo 66 de la Ley número 16640<sup>7</sup> sobre Reforma Agraria y la Sociedad Agrícola de Reforma Agraria, SARA, en el Decreto con Fuerza de Ley número 16 de 3 de octubre de 1968<sup>5</sup>, dictado en virtud de la facultad legal que confiere al Presidente de la República, la misma disposición legal citada precedentemente.

El Centro de Reforma Agraria, CERA, está basado en el Artículo 5 del DFL. RRA. número 11 de 1963<sup>3</sup> que contiene el Estatuto Orgánico de la Corporación de la Reforma Agraria, CORA, modificado por el Artículo 224 número 3 de la Ley número 16640<sup>7</sup>, que autoriza a la Corporación para formar, dirigir y administrar colonias agrícolas o centros de reforma agraria. No tenemos conocimiento de algún decreto que haya reglamentado esta forma de dotación provisional y sólo existen instrucciones internas de la propia CORA que establecen los objetivos, estructura y normas sobre administración y funcionamiento de los CERAS.

Las formas de asignación definitiva están establecidas en el Artículo 67 de la Ley número 16640<sup>7</sup> sobre Reforma Agraria, el cual establece que se constituirán en unidades agrícolas familiares y se asignarán a campesinos en forma individual. Agrega que cuando a juicio del Consejo de la CORA, no fuere posible este tipo de asignación por razones de orden técnico, debido a la naturaleza de la explotación, que la misma disposición legal enumera, las tierras podrán asignarse en dominio exclusivo a cooperativas campesinas o de reforma agraria o en copropiedad a campesinos o a cooperativas campesinas o de reforma agraria. También se permite esta forma de asignación cuando se trata de tierras indirectamente productivas o cuando los campesinos seleccionados para ser asignatarios así lo soliciten de común acuerdo.

Dentro de este trabajo interesa analizar las formas colectivas, ya sean provisionales o definitivas, de la asignación de la tierra. Por esta razón, dentro de las provisionales analizaremos el asentamiento y la SARA, que se constituye durante su vigencia, así como el CERA. Dentro de las definitivas estudiaremos las cooperativas de reforma agraria, por corresponder a la forma más usual que se encuentran reglamentadas en el DFL número 12<sup>4</sup>.

Según el Ex-vicepresidente Ejecutivo de la CORA, David Baytelman<sup>1</sup>, en lo que se refiere a estructura, señala que existen en el sector reformado de Chile **dos tipos de organizaciones transitorias y dos definitivas**. Las organizaciones transitorias son los asentamientos y los centros de reforma agraria. Las definitivas son los centros de producción o haciendas estatales y las cooperativas asignatarias".

En relación con los centros de producción o haciendas estatales y los Comités Campesinos, que aparecen mencionados en

algunos documentos de la CORA, no nos referimos a ellos por cuanto no hemos tenido antecedentes en nuestro poder que los describan. Las cooperativas asignatarias son una de las formas de las cooperativas de reforma agraria a que nos referimos más adelante.

## **FORMAS TRANSITORIAS DE ADJUDICACION**

### **Sociedades Agrícolas de Reforma Agraria**

#### **Definición**

Etapa transitoria inicial de la organización social y económica de los campesinos, para explotar las tierras expropiadas desde la toma de posesión material hasta su asignación definitiva. Artículo 66 Ley número 16640<sup>7</sup>.

Durante el período de asentamiento, la CORA podrá constituir sociedades con campesinos, las que se denominarán Sociedades Agrícolas de Reforma Agraria, SARA, y se regirán por las normas del presente Decreto con Fuerza de Ley (Artículo 1<sup>o</sup> DFL número 16)<sup>5</sup>.

#### **Objetivos**

1. Explotar eficientemente las tierras que comprenden el asentamiento.
2. Preparar y capacitar a los asentados para que asuman responsabilidades de propietarios y empresarios agrícolas.
3. Orientar e impulsar el desarrollo de la comunidad.
4. Promover la capitalización de los asentados.
5. Construir la infraestructura necesaria para el desarrollo de la vida familiar y comunitaria de los asentados.
6. Seleccionar a los futuros asignatarios (Artículo 66 Ley número 16640).

El objeto principal de la SARA será la explotación agrícola, ganadera y forestal de el o los predios en que se hubiera

instalado el asentamiento, así como la organización y promoción social, económica y cultural de los campesinos y de sus familias, de acuerdo a los objetivos básicos señalados para el período de asentamiento, sin perjuicio de poder dedicarse a otras actividades necesarias para el cumplimiento de sus fines (Artículo 4 DFL número 16)<sup>5</sup>.

### **Plazo**

La asignación definitiva de las tierras deberá efectuarse dentro del plazo de tres años contados desde la fecha de toma de posesión material del predio por parte de la CORA. En casos calificados, el Presidente de la República podrá prorrogar este plazo por dos años más (Artículo 67 Ley número 16640)<sup>7</sup>.

El plazo de la SARA, debe indicarse en el respectivo contrato social, no pudiendo ser superior al anterior pero sí inferior (Artículo 9 DFL número 16)<sup>5</sup>.

### **Régimen legal**

La SARA se rige por el DFL número 16 de 1968<sup>5</sup>, dictado en virtud de la facultad conferida en el Artículo 66 inciso final de la Ley número 16640<sup>7</sup> y es esencialmente una sociedad entre la CORA y los campesinos que tengan la calidad de asentados (Artículos 1<sup>o</sup> y 11 DFL número 16)<sup>5</sup>.

Las SARAS se forman y se aprueban por escritura privada y en la misma forma se modifican. Las modificaciones que se refieren al ingreso o retiro de los socios, sólo se deja constancia en el Registro de Socios (Artículo 6 DFL número 16)<sup>5</sup>.

La escritura social deberá expresar a lo menos: la individualización de los socios, objeto social, razón social, domicilio social, aportes de los socios, capital social, normas sobre funcionamiento y administración de la sociedad y atribuciones de los distintos órganos, distribución de utilidades y pérdidas entre la CORA y los campesinos y los campesinos entre sí, forma y modo de determinar los retiros a cuenta de utilidades y la duración de la sociedad (Artículo 9 DFL número 16)<sup>5</sup>.

### **Tamaño de la empresa**

Los asentamientos podrán instalarse en uno o más predios expropiados o en parte de uno de ellos, según lo determine la



CORA (Artículo 2º DFL número 16)<sup>5</sup>. Generalmente se constituyen predio por predio.

### **Beneficiarios**

En la SARA son socios la CORA y los campesinos (Artículo 3º DFL número 16)<sup>5</sup>, que tengan la calidad de asentados. La calidad de asentado la da la CORA, a aquellos campesinos —hombres o mujeres— mayores de 16 años que sean trabajadores del predio. Su número se determina de acuerdo a la capacidad potencial del predio (Artículos 11 al 13 DFL número 16)<sup>5</sup>. Deben vivir en el predio explotado o en un lugar compatible con la explotación del mismo.

### **Determinación de beneficiarios**

La calidad de asentado la otorga la CORA a aquellos campesinos mayores de 16 años que resulten seleccionados de acuerdo a un sistema de puntaje que da preferencia a los trabajadores permanentes del predio.

### **Organización interna**

1. La Asamblea General es el órgano superior de la Sociedad y participan todos los socios. Le corresponde: fijar las políticas generales, aprobar el plan anual de explotación, elegir el Consejo de Administración, controlar a este Consejo y a los Comités Ejecutivos. Además, en sesiones extraordinarias puede acordar modificar el contrato social, destituir a los miembros campesinos del Consejo de Administración, pronunciarse sobre la privación de la calidad de socios campesinos (Artículo 18 al 20 DFL número 16)<sup>5</sup>.
2. El Consejo de Administración, tiene a su cargo la administración y representación de la sociedad. Está compuesta de tres miembros si los socios son menores de 15 y por cinco si el número de socios es mayor. En el contrato puede convenirse y reglamentarse la participación de representantes de la CORA. El Consejo debe velar por la marcha administrativa, económica, técnica, social y cultural de la sociedad (Artículos 22 al 24 DFL número 16)<sup>5</sup>.
3. Los Comités Ejecutivos son órganos de ejecución de las actividades de la sociedad y están integrados por las perso-

nas que el Consejo de Administración indique. Al mismo Consejo corresponde determinar su existencia y sus atribuciones (Artículo 26 DFL número 16)<sup>5</sup>.

## **Normas sobre planificación**

En relación con la planificación de la producción, se utiliza el Plan de Explotación, en el cual se programa todo el proceso productivo de cada unidad de producción. Este instrumento se ha ido perfeccionando con el objeto de convertirlo en un instrumento de fácil manejo para los campesinos para facilitar su participación consciente en el manejo de la producción. El Plan de Explotación es un instrumento de programación anual, que contiene elementos que se introducen en el mediano plazo, sin que ellos estén insertos dentro de un plan de mediano plazo. No tenemos antecedentes sobre planificación de la capacitación.

## **Ejecución**

1. Relaciones con el Estado. Sociedad entre la CORA y los campesinos. CORA se obliga a financiar:
  - a. Inversiones de infraestructura.
  - b. Crédito de explotación y financiación (además interviene el Banco del Estado).
  - c. Asistencia técnica (además la proporciona el Servicio Agrícola y Ganadero, SAG).
2. Normalmente hay una SARA por cada predio expropiado.
3. La explotación se realiza comunitariamente, teniendo cada campesino su casa y su huerta. En ciertos casos la sociedad puede asignar una determinada superficie a un asentado o grupo de asentados.
4. El trabajo lo realizan los asentados y los miembros de su familia. Sólo se permite la contratación de mano de obra en forma temporal.
5. El goce no puede exceder de media hectárea; sin embargo, se ha observado un paulatino crecimiento de su superficie.

Se admite que los socios puedan tener animales a talaje mediante un pago.

6. Los asentados como remuneración reciben durante el ejercicio un anticipo a cuenta de utilidad, cuyo monto debe determinarse en el respectivo plan de explotación y el saldo de éstas al final de cada ejercicio. El anticipo es igual para todos los socios por cada jornada trabajada.
7. En el contrato social se puede establecer la suma que cada socio deberá aportar anualmente a la sociedad por concepto de capitalización (Artículo 34 DFL número 16)<sup>5</sup>.
8. Régimen de sanciones. Corresponde aplicarlas al Consejo de Administración o a la Asamblea, según el caso. Van desde multa a la exclusión del asentamiento, según la gravedad de la falta.

### **Control**

En cuanto a control interno, es la Asamblea General la que sirve de organismo contralor del Consejo de Administración y de los Comités Ejecutivos (Artículo 20 letra d, DFL número 16)<sup>5</sup>.

En control externo la CORA puede dictar las normas financieras y administrativas para el adecuado funcionamiento de estas sociedades (Artículo 36 DFL número 16)<sup>5</sup>.

### **Distribución de utilidades y excedentes**

Las utilidades se distribuyen entre la CORA y la SARA. Normalmente se distribuyen entre un 70 y un 90 por ciento para la SARA y el resto para la CORA. En algunos casos se ha llegado a dar un 90 por ciento para la SARA. Posteriormente, los propios asentados se distribuyen las utilidades en proporción al número de jornales trabajados.

### **Ingreso y retiro de socios**

La pérdida de la calidad de socio o la insolvencia, fallecimiento o incapacidad de un socio, no disuelve la sociedad, ésta continúa con los socios restantes (Artículo 29 DFL número 16)<sup>5</sup>.

En caso de fallecimiento o de pérdida de la calidad de socio de un campesino, sus derechos son tasados por el Consejo de Administración y se paga a los herederos o al socio que dejó de serlo (Artículo 30 DFL número 16)<sup>5</sup>.

Para reemplazar al socio fallecido o saliente, la SARA debe buscar un nuevo socio, que reúna las cualidades para ser asentado y proponerlo a la CORA, pero se debe dar preferencia a algún miembro de la familia.

## **Centro de Reforma Agraria**

### **Definición**

Etapa transitoria inicial de la organización social y económica de los campesinos destinada a aplicar, evaluar y mejorar métodos y sistemas de organización, manejo y control de la producción agropecuaria.

### **Objetivos**

1. Estructurar la participación de los campesinos en la dirección, manejo y control de las tierras y su capacitación para una organización social de la producción.
2. Encuadrar las nuevas áreas dentro de una eficiente y ejecutiva planificación agropecuaria comunal, provincial, zonal y nacional.
3. Procurar paulatinamente el máximo empleo de la mano de obra campesina.
4. Obtener para los campesinos un nivel de vida superior mediante un justo sistema de remuneraciones e incentivos ligados a la producción.
5. Recoger los excedentes de las utilidades, en fondos de compensación y capitalización comunal que nivele los distintos rendimientos y permita a cada comuna agraria construir la infraestructura necesaria y financiar obras de bienestar social.
6. Establecer y mantener los vínculos con los Consejos Comunales Campesinos y con el aparato del Estado (Comité Nacional Agrario).

## **Plazo**

El artículo 67 de la Ley número 16640<sup>7</sup> también resulta aplicable a los Centros de Reforma Agraria, CERAS, aunque en los documentos respectivos no se habla del plazo de duración de éstos.

## **Régimen legal**

Se ha señalado que su base legal se desprende del Artículo 5º del Estatuto Orgánico de la CORA, modificado por el Artículo 224 número 3 de la Ley número 16640<sup>7</sup>, que establece que “la Corporación es el único organismo oficial que podrá formar, dirigir y administrar colonias agrícolas o centros de reforma agraria”.

## **Tamaño de la empresa**

Se pretendió inicialmente agrupar varios predios en explotaciones regionales, pero en la mayoría de los casos se constituyen predio por predio.

## **Beneficiarios**

1. Todos los campesinos mayores de 16 años, de uno u otro sexo, que trabajan directamente en el predio en el momento de tomar posesión de él, aunque no vivan en el mismo,
2. La cónyuge legítima o de hecho, los hijos y los miembros de los trabajadores, que sean también mayores de 16 años, vivan o no en el área del Centro.
3. Todos los campesinos que en lo sucesivo se incorporen al Centro.

## **Determinación de beneficiarios**

Por derecho propio pertenecen al CERA todos los trabajadores permanentes que existiesen en el predio a la época en que la CORA se haga cargo de él y, por tanto, no pueden ser excluidos. Pueden incorporarse los trabajadores despedidos con anterioridad, siempre que lo apruebe la Asamblea. Además, ingresan por dere-

cho propio las personas señaladas en el punto 2, de beneficiarios. Las señaladas en el punto 3, ingresan a medida que aumente la demanda de mano de obra y que exista acuerdo entre el CERA y la CORA.

### **Organización interna**

1. La Asamblea General es el órgano máximo del CERA. Está formado por todos los miembros del Centro. Además, los trabajadores de temporada, pueden participar con derecho a voz y voto, pero no pueden ser elegidos para ningún cargo.

A los trabajadores del Centro les corresponde, en especial, designar al Presidente y a dos o cuatro consejeros del Comité de Producción, acordar el ingreso de nuevos trabajadores al Centro, aprobar las normas de trabajo, sistemas de remuneración, planes de producción y el balance; determinar los equipos de producción que existirán en el Centro y acordar normas generales para la organización del trabajo colectivo.

2. El Comité de Producción está formado por el Presidente de la Asamblea, por dos o cuatro consejeros designados por la Asamblea y por los responsables de los equipos de producción. No participan funcionarios en este comité. Sus funciones y obligaciones son: manejar, dirigir y controlar la actividad productora del Centro, velar por la petición oportuna de créditos e insumos y por su cuidadoso empleo, procurar la capacitación del propio comité y de todos los miembros del Centro, proponer a la Asamblea las normas de trabajo y los sistemas de remuneraciones sin perjuicio de las facultades de la CORA, el plan de explotación y el plan de inversiones o capitalización interna; vigilar la eficiencia de los equipos de producción, la marcha de toda la organización productiva e informar a la Asamblea de la situación financiera.
3. Los Equipos de Producción. Se organizan para asegurar la eficiencia del trabajo, según la naturaleza de las diferentes actividades que vayan a cumplirse. Corresponde a la Asamblea General determinar su existencia y sus funciones.

El responsable del equipo es permanente, no ocurre lo mismo con sus miembros, que pueden participar en uno o más equipos, dependiendo de la naturaleza del trabajo que estuvieren desempeñando.

4. El Comité de Bienestar Social. Es un mecanismo para estimular la participación de mujeres e hijos. En este Comité la comunidad encuentra la posibilidad de tomar sobre sí el manejo del equipamiento comunitario y del bienestar social. En general se preocupan del abastecimiento, atención social de emergencia, salud, vivienda, cultura y recreación.
5. El Comité de Control. Está formado de tres personas designadas por todos los miembros de la Asamblea General, una de las cuales tiene la calidad de Presidente. Sus funciones son cuidar de que se cumplan realmente las jornadas de trabajo y supervigilar y fiscalizar la labor de los Comités de Producción y de Bienestar Social.

### **Normas de planificación**

Nos atenemos a lo descrito en las normas de planificación de las Sociedades Agrícolas de Reforma Agraria, SARA.

### **Ejecución**

1. Relaciones con el Estado. No es una sociedad con el Estado. Los campesinos administran directamente. La CORA mantiene su obligación de realizar las obras de infraestructura necesarias. Se ha centralizado en el Banco del Estado el financiamiento de los gastos de operación y el abastecimiento de insumos. El Servicio Agrícola y Ganadero, SAG, interviene en la asistencia técnica.
2. Originalmente se pretendió agrupar predios en explotaciones regionales, pero en el hecho son predio por predio.
3. Toda la superficie es explotada comunitariamente. Cada campesino tiene su casa y su huerto.
4. El trabajo lo realizan todos los miembros del Centro. Se permite la contratación de mano de obra en forma temporal.
5. Se ha tratado de reducir el goce a media hectárea y el talaje a un animal por cada jefe de familia. Si hay mayor número de cabezas en talaje, la diferencia se debe pagar al Centro en la forma y monto que la Asamblea establezca.

6. Los miembros reciben el salario mínimo campesino. Se trata de dar un sistema de remuneraciones variables, de acuerdo a la clase de trabajo desempeñado y según un sistema de estímulos e incentivos. La Asamblea puede fijar otro tipo de anticipo salarial, según la índole del trabajo o por otras normas, siempre que el monto esté contemplado en el Plan de Explotación del Centro.
7. Régimen de sanciones. No se establecen, lo que está provocando indisciplina laboral en ciertos centros.

## **Control**

El control interno lo realiza el Comité de Control, designado por la Asamblea, sin perjuicio de las funciones que pueden caber a la propia Asamblea en este sentido.

Nada se dice sobre el control externo, pero suponemos que debe caber a la propia CORA y al Banco del Estado, en lo que se refiere a la aprobación y ejecución del respectivo Plan de Explotación y a la utilización de los créditos.

## **Distribución de utilidades y excedentes**

Según la idea original, los excedentes debían ir: un 10 por ciento para fines sociales; 40 por ciento para los trabajadores miembros del Centro, de acuerdo al trabajo desempeñado; y un 50 por ciento para capitalización tanto del predio como de la comuna. El sistema no ha funcionado, por cuanto no se han dictado las normas sobre el Fondo de Compensación y Capitalización Comunal.

## **Ingreso y retiro de socios**

Caso de fallecimiento de un socio. Dado que todos los integrantes de la familia son miembros del CERA, en caso de fallecer el jefe de familia el resto sigue siendo integrante del CERA.

Nada se establece sobre los derechos hereditarios que puedan tener la cónyuge sobreviviente y los herederos en el CERA por la muerte del causante.



Tampoco se establecen normas sobre qué pasa con los derechos del socio que se retira.

## **FORMAS DEFINITIVAS DE ADJUDICACION**

### **Cooperativas Asignatarias de Tierras**

#### **Definición**

La cooperativa asignataria de tierras es aquella a la que se le asignan tierras en propiedad, sin individualizar en el terreno los derechos de sus miembros cooperados. Constituye una empresa de producción agropecuaria familiar (Artículo 46 DFL número 12)<sup>4</sup>.

#### **Objetivos**

Sus objetivos son la producción agrícola y pecuaria, en cualquiera de sus formas. La organización y promoción social, económica y cultural de sus socios. Para cumplir sus objetivos deberá determinar planes de producción, realizar construcciones y trabajos que aumenten la eficiencia constructiva y conserven los recursos naturales, especializar y capacitar a los socios, establecer industrias anexas para transformar y comercializar sus productos, proporcionar a sus socios servicios de orden cultural y educacional, y abastecerlos de bienes de consumo (Artículo 47)<sup>4</sup>.

#### **Plazo**

Son de duración indefinida (Artículo 48)<sup>4</sup>.

#### **Régimen legal**

Se constituyen por acuerdo del Consejo de la CORA, que aprueba el proyecto de estatutos y las declara legalmente constituidas e instaladas. Los estatutos pueden constar de instrumento privado (Artículo 2<sup>o</sup>. Modificado Ley número 17280)<sup>8</sup>.

#### **Tamaño de la empresa**

Al respecto se siguen las normas ya dadas al hacer los comentarios de los asentamientos y de los centros.

## **Beneficiarios**

Los campesinos seleccionados por CORA para ser asignatarios de tierras o socios de cooperativas asignatarias de tierras, al término del período de asignación provisional (Artículo 3<sup>o</sup> DFL número 12)<sup>4</sup>.

Pueden integrarse como socios los campesinos que sin haber sido seleccionados por la CORA, ingresan para aportar su trabajo personal. Para poder integrarse deben tener más de 18 años; no pertenecer a otra cooperativa similar; aportar el capital que determine la cooperativa; respetar los estatutos y cumplir las obligaciones que le impongan los mismos.

Su incorporación debe ser aprobada por la CORA, a proposición de la Asamblea General.

Además, pueden ingresar como socios los pequeños propietarios o pequeños productores agrícolas (arrendatarios o medieros).

En casos especiales, puede integrarse a la Cooperativa, la propia CORA, con acuerdo de la Asamblea General (Artículo 4 sustituido por la Ley número 17280)<sup>8</sup>.

## **Determinación de beneficiarios**

Al término del período de asignación provisional no se practica normalmente un nuevo proceso de selección, ya que él se ha hecho al iniciarse y durante el período de asentamiento, salvo para completar cabida. La selección se hace conforme a las normas del Decreto 435 de 1978<sup>6</sup>.

## **Organización interna**

La dirección, administración, operación y vigilancia de estas cooperativas estará a cargo de:

1. La Asamblea General es el órgano superior de la Cooperativa y está constituida por todos los socios. (Artículo 10 DFL número 12)<sup>4</sup>. Las reuniones pueden ser ordinarias y extraordinarias. (Artículo 11 DFL número 12)<sup>4</sup>. A la Asamblea Ordinaria le corresponde pronunciarse sobre las políti-

cas generales; planes anuales que proponga el Consejo, distribución de remanentes y excedentes; admisión, exclusión y retiro de socios; elegir el Consejo de Administración; servir de organismo contralor y conocer de la apelación de sanciones. A la Asamblea Extraordinaria le corresponde pronunciarse sobre modificaciones de los Estatutos y de la estructura; la federación con otras cooperativas; destituir al Consejo de Administración y otros (Artículos 12 y 13 DFL número 12)<sup>4</sup>.

2. El Consejo de Administración es el organismo de decisión de la cooperativa que se encarga de su marcha administrativa, financiera y técnica. (Artículo 14). Le corresponde someter a la Asamblea la memoria anual, balance, inventarios, plan de explotación, presupuesto, establecimiento de fondos especiales de reserva, distribución de excedentes; crea y designa los miembros de los Comités Ejecutivos; designa y remueve al Administrador y aplica sanciones (Artículo 15 DFL número 12)<sup>4</sup>.
3. El Comité Ejecutivo está compuesto de tres socios si los miembros son menos de 15, y cinco socios si son más de ese número. (Artículo 16 DFL número 12)<sup>4</sup>. Son elegidos por la Asamblea y duran un año. (Artículo 17 DFL número 12)<sup>4</sup>. De entre sus miembros elige el Presidente Ejecutivo. (Artículo 19 DFL número 12)<sup>4</sup>.
4. El Administrador es nombrado por el Consejo de Administración. Durante los diez primeros años su nombramiento debe ser aprobado por la CORA. (Artículo 21). El Administrador es el encargado de ejecutar los acuerdos del Consejo de Administración y los de la Asamblea, así como los de los Comités Ejecutivos cuando se lo encargue el Consejo. (Artículo 23 DFL número 12)<sup>4</sup>. El Administrador puede ser socio o no de la Cooperativa. (Artículo 25 DFL número 12)<sup>4</sup>.
5. Los Comités Ejecutivos son organismos de ejecución de las distintas actividades de la Cooperativa. Están integrados por socios elegidos por el Consejo de Administración y un miembro del Consejo, quien lo preside. (Artículo 26 DFL número 12)<sup>4</sup>. Existen aquellos Comités que determine el Consejo, sobre aquellas materias que éste les delegue tenien-

do autonomía en las decisiones que tomen. (Artículo 27 DFL número 12)<sup>4</sup>. En casos especiales pueden integrarlas personas que no sean socias de la cooperativa. (Artículo 28 DFL número 12)<sup>4</sup>. Duran un año en sus funciones. (Artículo 29 DFL número 12)<sup>4</sup>.

### **Normas sobre planificación**

Corresponde al Consejo de Administración elaborar los distintos planes de la Cooperativa, especialmente el plan de explotación y someterlo al conocimiento de la Asamblea, los cuales deben someterse a los planes generales que el Ministerio de Agricultura tenga para la región. (Artículos 12 y 47 DFL número 12)<sup>4</sup>.

### **Ejecución**

No hay datos.

### **Control**

En relación con el control interno, como se ha dicho, corresponde a la Asamblea General, la que puede designar comisiones permanentes o transitorias para la buena marcha de la función controladora. También corresponde esta función al Consejo de Administración respecto del cumplimiento de las obligaciones de los socios y respecto de los actos del Administrador. Éste por su parte debe velar por el cumplimiento de los compromisos financieros de los socios respecto de la cooperativa y viceversa.

En relación con el control externo, corresponde a la CORA dictar las normas financieras y administrativas para el adecuado funcionamiento de estas cooperativas. (Artículo 33). Mientras tengan obligaciones pecuniarias pendientes con la CORA, a ésta le corresponde su fiscalización. En este sentido puede otorgarles servicio de gerencia cuando sea necesario; imponerse de su funcionamiento, orientarlas, controlarlas y aprobar sus planes de inversión; aprobar sus balances, designarles interventor; dictar las normas y reglamentos necesarios para su funcionamiento. (Artículo 75 DFL número 12)<sup>4</sup>.

### **Distribución de excedentes**

Los saldos a favor que arrojen los balances anuales constituyen los remanentes del ejercicio anual. Estos se deben destinar en

no menos de un cinco por ciento al fondo de reserva legal; no menos del cinco por ciento al fondo de capitalización; en el porcentaje que establezca la Asamblea, a proposición del Consejo, al Fondo de Promoción Social y Educativa u otros fondos especiales. (Artículo 35). El excedente se distribuye entre los socios en proporción a los días trabajados por cada socio y su familia y a la naturaleza del trabajo desarrollado.

### **Ingreso y retiro de socios**

En el rubro beneficiarios se ha señalado quiénes son sus socios, quienes pueden integrarse e incorporarse como tales, para lo cual deben comprometerse a respetar sus estatutos y cumplir las obligaciones que éstos les impongan. Los socios que se incorporen deberán hacer un aporte mínimo obligatorio no inferior al de los socios fundadores, el que podrá pagarse de acuerdo al modo que se pacte con el Consejo (Artículo 4<sup>o</sup> sustituido por la Ley número 17280)<sup>8</sup>.

La calidad de socio se puede perder por exclusión o por retiro voluntario. Se puede excluir a un socio por perjudicar la estabilidad o el desarrollo de la cooperativa o por el incumplimiento de sus obligaciones sociales. El acuerdo lo debe tomar la Asamblea General y se puede apelar ante el Tribunal Agrario Provincial (Artículo 6, 7 y 8 DFL número 12)<sup>4</sup>.

En caso de dificultades financieras o por falta de trabajo permanente, se puede reducir el número de socios que se hayan integrado para aportar su trabajo personal. El acuerdo debe ser tomado por la Asamblea y ratificado por la CORA. El socio puede retirar sus aportes y, además, se le debe indemnizar según el tiempo de permanencia en la cooperativa. (Artículo 8-a agregado por la Ley No. 17280)<sup>8</sup>.

Siempre que un socio deje de pertenecer a la cooperativa, tiene derecho a retirar sus aportes especiales en la forma, plazo y condiciones que se hubiere convenido o se convenga con el Consejo de Administración. (Artículo 8-b agregado por la Ley número 17280)<sup>8</sup>.

Los socios pueden retirarse siempre que paguen sus obligaciones pendientes para con la cooperativa. Esta debe restituirles la suma proporcional de capital que les corresponda, salvo aquella

parte que expresamente se hubiere considerado no distribuible. (Artículo 52 DFL número 12)<sup>4</sup>.

Si fallece un socio, la sucesión y luego el adjudicatario, tendrán los mismos derechos que el causante. Mientras la sucesión esté indivisa, ésta debe designar un representante que cumpla las obligaciones y derechos del socio fallecido. (Artículos 54 y 55 DFL número 12)<sup>4</sup>.

Al retirarse un socio puede ingresar otro campesino en calidad de tal, el cual se obligará a pagar una cantidad igual a lo capitalizado y amortizado por el socio que reemplaza. La CORA puede darle crédito para este pago. (Artículo 52 DFL número 12)<sup>4</sup>. Los derechos de los socios son intransferibles e indivisibles. (Artículo 51 DFL número 12)<sup>4</sup>.

## **Cooperativas de Asignatarios**

### **Definición**

Cooperativa de Asignatarios es aquella cooperativa de reforma agraria constituida por los beneficiarios de ésta que sean asignatarios en propiedad exclusiva y/o en copropiedad. (Artículo 39 DFL número 12)<sup>4</sup>.

### **Objetivos**

Este tipo de cooperativa de reforma agraria tiene por objeto organizar la eficiente producción de las tierras asignadas a los socios y su promoción social, económica y cultural. Para cumplir lo anterior, la cooperativa puede determinar los correspondientes planes de explotación, que deberán estar de acuerdo a los planes generales del Ministerio de Agricultura para la región; prestar asistencia técnica, distribuir y administrar los derechos de aprovechamiento de aguas de riego; administrar el uso de la infraestructura, maquinaria agrícola y otros bienes. Obtener recursos para sí o para distribuirlos entre los socios, otorgando las garantías correspondientes; abastecer de insumos y comercializar los productos de los socios; establecer industrias anexas para transformar, envasar, transportar y comercializar productos de los socios; abastecerlos de insumos; en general, todos los demás servicios necesarios para aumentar la productividad y conservación de las tierras asignadas.

nadas y mejorar la condición social, económica y cultural de los socios (Artículo 40 DFL 12)<sup>4</sup>.

### **Plazo**

No se establece.

### **Régimen legal**

Igual que para la cooperativa asignataria.

### **Tamaño de la empresa**

Es variable, ya que en esencia es una cooperativa formada por beneficiarios de la reforma agraria que han recibido tierras en propiedad privada, individual o en copropiedad, pero que sin embargo la Asamblea puede acordar qué partes de las tierras de propiedad de los socios se destinen al tipo de explotación previsto en el respectivo Plan de Explotación.

### **Beneficiarios**

Como se dice en la definición, son socios de esta cooperativa los asignatarios de tierras en propiedad exclusiva o en copropiedad, que han sido seleccionados por la CORA al término del período de asentamiento.

Sin perjuicio de las obligaciones que se establezcan en los Estatutos, los socios tienen las siguientes obligaciones:

1. Someterse al plan de explotación. Dicho plan obliga a los socios a destinar una parte proporcional de su propiedad o copropiedad al tipo de explotación que la Asamblea determine.
2. Entregar para su comercialización por la cooperativa los productos que estén afectados al plan de explotación; aquellos que convenga hacerlos por existir grandes poderes compradores según se decida anualmente y los que acuerde la Asamblea.
3. Abastecerse en la Cooperativa de los insumos y demás bienes necesarios para la explotación, salvo los que autorice el Consejo.

4. **Obtener la totalidad de los créditos a través de la cooperativa.**
5. **Aportar trabajo personal en las horas y labores que la cooperativa acuerde. (Artículo 41 DFL número 12)<sup>4</sup>.**

#### **Determinación de los beneficiarios**

Igual que en la cooperativa asignataria.

#### **Organización interna**

En cuanto a cuáles son sus órganos y facultades es enteramente aplicable lo dicho respecto de la cooperativa asignataria. Sólo cabe agregar que el Consejo tiene algunas atribuciones especiales que se refieren a: confeccionar y proponer a la Asamblea General los planes de explotación aplicables a los predios de los socios, así como los de capitalización, créditos, inversiones, gastos y comercialización; establecer las normas para la utilización por los socios de los servicios de la cooperativa; determinar el porcentaje sobre las compras, ventas y servicios que se destinan a la cooperativa y fijar el plazo durante el cual se pagan anticipos a los socios por los productos que la cooperativa está comercializando. (Artículo 44 DFL número 12)<sup>4</sup>.

#### **Normas sobre planificación**

Nos atenemos a lo descrito en los puntos anteriores respecto de los planes de explotación.

#### **Ejecución**

No se tienen datos.

#### **Control**

Nos remitimos a lo expresado en las cooperativas asignatarias.

#### **Distribución de excedentes**

Se aplica lo dicho al respecto al tratar la cooperativa asignataria, salvo que el excedente se distribuya entre los socios a pro-



rrata de la actividad cooperativa, entendiéndose por tal, fundamentalmente, el uso de insumos y servicios y la comercialización cooperativa. (Artículo 45 DFL número 12)<sup>4</sup>.

### **Ingreso y retiro de socios**

La calidad de socio se puede perder por exclusión o por retiro voluntario. La cooperativa puede excluir a un socio por perjudicar la estabilidad o el desarrollo de la cooperativa o por incumplimiento de las obligaciones sociales. El acuerdo debe ser tomado por la Asamblea General y de él se puede apelar al Tribunal Agrario Provincial. (Artículos 6, 7 y 8 DFL número 12)<sup>4</sup>.

### **Fallecimiento de un socio**

Al fallecimiento de un socio, la sucesión y luego el adjudicatario, tendrán en la cooperativa los mismos derechos que el causante. (Artículo 43 DFL número 12)<sup>4</sup>.

## **Cooperativas Mixtas**

### **Definición**

Es aquella cooperativa de reforma agraria a la que se le asignan tierras en propiedad y cuyos socios son, además, asignatarios individuales y/o en copropiedad. Es una empresa de producción agropecuaria multifamiliar. (Artículos 61 DFL número 12)<sup>4</sup>.

### **Objetivos**

Tiene por objeto tanto la producción agrícola y pecuaria como la organización eficiente de la explotación de las tierras asignadas a los socios y su organización y promoción social, económica y cultural. Para cumplir estos objetivos puede: determinar los correspondientes planes de explotación, en conformidad a los planes generales del Ministerio de Agricultura; realizar obras, construcciones y trabajos, para mejorar la eficiencia productiva; especializar y capacitar socios; prestar asistencia técnica, regular el uso de agua de sus socios y de la cooperativa; administrar el uso de la infraestructura, maquinaria y otros bienes; obtener recursos; abastecer de insumos, comercializar, abastecer de bienes de consumo y, en general, prestar los servicios que permitan a la comunidad de trabajo gozar de los beneficios materiales, culturales, edu-

cacionales, de salud y otros que tenga disponible la comunidad nacional.

### **Plazo**

No se establece.

### **Régimen legal**

Igual que las cooperativas asignatarias.

### **Tamaño de la empresa**

Es variable. En esencia la cooperativa tiene tierras en propiedad y, además, los socios tienen tierras en propiedad individual o en copropiedad. Sin embargo, la Asamblea General puede determinar en el plan de explotación que una parte proporcional de las tierras de los socios se destinan al tipo de explotación que la Asamblea determine. (Artículo 64 letra a, DFL número 12)<sup>4</sup>.

### **Beneficiarios**

Son socios de estas cooperativas los asignatarios individuales o en copropiedad que determine la CORA, al término del período de asignación provisional.

Sin perjuicio de las que se establezcan en los Estatutos, los socios tienen las siguientes obligaciones:

1. Aportar trabajo personal en las horas y labores que acuerde la cooperativa.
2. Someterse al plan de explotación.
3. Entregar para su comercialización los productos con grandes poderes compradores, los que sea conveniente y se aprueben anualmente por la Asamblea.
4. Abastecerse de insumos y otros bienes en la cooperativa, salvo los que indique el Consejo.

5. Obtener la totalidad de los créditos de explotación a través de la cooperativa, salvo casos calificados autorizados por el Consejo.
6. Cumplir los acuerdos de la cooperativa, sus obligaciones pecuniarias y servir los cargos para los cuales fuese designado. (Artículo 64).

El incumplimiento de las obligaciones señaladas en los puntos 1, 2, 3 y 4 se sancionan con multa y en caso de reincidencia con la exclusión de la cooperativa. (Artículo 65 DFL número 12)<sup>4</sup>. Dado que las tierras asignadas en dominio individual o en copropiedad forman un todo indivisible con las tierras de la cooperativa, su exclusión de ésta le hace perder su derecho en las otras. (Artículo 73 DFL número 12)<sup>4</sup>.

### **Determinación de beneficiarios**

Igual que en la cooperativa asignataria.

### **Organización interna**

Igual que en la cooperativa asignataria, salvo lo siguiente: hay que agregar que al Consejo de Administración le corresponde especialmente:

1. Confeccionar y proponer a la Asamblea General, los planes de explotación aplicables al predio de la cooperativa y a los de los socios, así como los programas de inversión, gastos, comercialización, créditos y capitalización.
2. Dirigir la explotación de las tierras cooperativas en los aspectos técnicos, económicos, administrativos y financieros.
3. Regular el uso del agua.
4. Establecer las normas para la utilización de los servicios de la cooperativa.
5. Determinar el porcentaje sobre el valor de las compras, ventas y servicios que se cobrará a los socios y fijar los plazos durante los cuales se deberá dar anticipo a los socios por los productos que comercialice la cooperativa. (Artículo 70 DFL número 12)<sup>4</sup>.

Los miembros del Consejo, Comités Ejecutivos y Comisiones Investigadoras, están obligados a aportar su trabajo personal a las labores del predio, salvo el tiempo que demande el cumplimiento de las funciones propias del cargo. No gozarán de remuneración por ejercer los cargos, pero tendrán derecho a participar en los excedentes, de acuerdo a las normas que fije la Asamblea. (Artículo 71 DFL número 12)<sup>4</sup>.

### **Normas sobre planificación**

Corresponde al Consejo elaborar los correspondientes planes de explotación y otros y someterlos a la Asamblea.

### **Ejecución**

No hay antecedentes.

### **Control**

Igual que en la cooperativa asignataria.

### **Distribución de excedentes**

Son aplicables las normas de la cooperativa asignataria.

Además, corresponderá anualmente a la Asamblea aprobar la forma de participación en los excedentes. (Artículo 69 DFL número 12)<sup>4</sup>.

Entre los socios el excedente se distribuye en proporción de los días trabajados por cada socio y su familia, de la naturaleza del trabajo desarrollado y de la actividad cooperativa. (Artículo 73 DFL número 12)<sup>4</sup>.

### **Ingreso y retiro de socios**

Son aplicables las mismas normas que para la cooperativa asignataria en cuanto a las causales de exclusión y el derecho de reclamo. No se establecen normas especiales respecto de los derechos del socio que se retira o es excluido, salvo que sus derechos son intransferibles e indivisibles (Artículo 66 DFL número 12)<sup>4</sup>.

## Fallecimiento de los socios

Al fallecimiento de un asignatario, la sucesión y luego el adjudicatario tendrán en la cooperativa los mismos derechos que el causante. (Artículo 67 DFL número 12)<sup>4</sup>. Mientras la sucesión permanezca indivisa se deberá designar un representante que cumpla las obligaciones y ejecute los derechos del socio fallecido (Artículo 68 DFL número 12)<sup>4</sup>.

## EL CASO DE PANAMA

En Panamá desde los inicios de la reforma agraria se definió el asentamiento como una forma transitoria de explotación común de las tierras de reforma agraria, mientras se hacía la entrega individual, para la cual se fijó un plazo de tres años que en ciertos casos especiales podía ser ampliado a cinco años.

Uno de los problemas más serios que presentaba el asentamiento era que carecía de personería jurídica, lo cual llevaba a la antigua Comisión de Reforma Agraria, hoy Dirección Nacional de Reforma Agraria, a celebrar por sí todos los contratos que demandaba la actividad económica de los asentamientos.

Sin embargo durante el año 1972, el gobierno dictó dos decretos destinados a solucionar este problema. Es así como con fecha 24 de febrero de 1972, por Decreto número 50<sup>17</sup>, definió lo que se debe entender por asentamiento y estableció que constituidos conforme a los reglamentos, serían personas jurídicas capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones y con fecha 4 de abril de 1972, dictó el Decreto número 64<sup>18</sup>, que se refiere a los requisitos que deben cumplir en Asentamientos Campesinos para otorgarles la personería jurídica, ya sea por ley o por decreto del Gabinete. En el hecho, el funcionamiento de los asentamientos consta de un reglamento interno preparado por la Dirección Nacional de Reforma Agraria y que los campesinos aceptan en cada caso.

Por el mismo Decreto 50 se modificó la obligatoriedad de la asignación en propiedad privada individual que existía anteriormente, señalándose que al final del período de asentamiento podría asignarse el predio a una cooperativa agropecuaria.

Sin duda que los dos decretos mencionados constituyen un avance, pero al mismo tiempo creemos que se deberán ir dictando nuevas normas relativas a los asentamientos que precisen en mejor forma su funcionamiento interno y su relación con la Dirección de Reforma Agraria, como al mismo tiempo esta Dirección deberá ir precisando una serie de políticas en torno a la materia.

### **Definición**

El Decreto de Gabinete número 50 de 24 de febrero de 1972<sup>17</sup>, dictado por la Junta Provisional de Gobierno, en sus considerandos, reconoce que la Comisión de Reforma Agraria (hoy denominada Dirección Nacional de Reforma Agraria) ha venido organizando a la masa campesina en agrupaciones denominadas Asentamientos, que facilitan su labor y han rendido positivos beneficios a los campesinos y que no existen disposiciones que reglamenten la creación y funcionamiento de los mismos.

En su Artículo 1<sup>o</sup> el Decreto número 50<sup>17</sup> establece: "Se denominará Asentamiento Campesino aquella organización empresarial, inicialmente patrocinada por la Comisión de Reforma Agraria, tendiente a promover la explotación racional de la tierra y la elevación cultural de sus miembros".

El mismo Decreto agrega que los Asentamientos Campesinos serán considerados como entidades de utilidad pública e interés social (Artículo 2<sup>o</sup>) y que constituidos conforme a los reglamentos aprobados por el Organismo Ejecutivo serán personas jurídicas capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones (Artículo 3<sup>o</sup>).

### **Objetivos**

Del Decreto 50 podríamos deducir que sus objetivos son: promover la explotación racional de la tierra y la elevación cultural de sus miembros.

### **Plazo**

Primeramente el Asentamiento tiene una etapa transitoria, que dura entre tres y cinco años, que se inicia con la recepción de

la tierra y termina con su asignación en propiedad a las familias campesinas. Por otra parte, es necesario señalar que el Artículo 3<sup>o</sup> del Decreto 50 citado, estableció que los Asentamientos Campesinos “podrán ser adjudicatarios de tierras después de tres años de haberse constituido, siempre que su funcionamiento sea satisfactorio, a juicio de la Comisión de Reforma Agraria, para lo cual deberá adoptar la forma de cooperativas agropecuarias”.

### **Régimen legal**

Originalmente se planteó que conjuntamente con crearse los asentamientos se debía constituir entre la Comisión de Reforma Agraria y los Campesinos, una Sociedad Agrícola de Reforma Agraria cuya duración sería de 3 a 5 años y cuyo objeto sería la explotación agropecuaria de la tierra del Asentamiento. Por diversas razones sólo se constituyeron los asentamientos, pero nunca se constituyeron las referidas sociedades agrícolas.

El Decreto 50<sup>17</sup> ya citado y el Decreto Ejecutivo número 64, de 4 de abril de 1972<sup>18</sup>, por el cual se reglamenta el funcionamiento de los Asentamientos Campesinos, ha modificado formalmente esta situación. De acuerdo al artículo 1<sup>o</sup> de este último Decreto, los Asentamientos Campesinos están en la obligación de presentar ante la Secretaría General de la Reforma Agraria el acta de constitución del mismo, debidamente autenticada por el Secretario del Asentamiento y el Director Regional de la Reforma Agraria o su representante, para inscribirla en los Libros de Registros de Asentamientos Campesinos.

Del Artículo 3<sup>o</sup> del mismo Decreto se desprende que para que un asentamiento obtenga personería jurídica, debe ésta serle concedida por Ley o por Decreto de Gabinete.

Los Asentamientos Campesinos gozan de los mismos privilegios que el Código Agrario<sup>16</sup> reconoce a las cooperativas. (Artículo 5<sup>o</sup> del Decreto número 50<sup>17</sup>).

Para los efectos de las relaciones con terceros, corresponde a la Secretaría General de la Comisión de Reforma Agraria certificar la personería jurídica de cada Asentamiento. (Artículo 4<sup>o</sup> del Decreto número 64)<sup>18</sup>.

Además, se debe señalar que existe en cada empresa un reglamento interno preparado por la Dirección General de Reforma Agraria y aceptado en cada caso por los socios y que de cierta manera complementa los decretos citados.

### **Tamaño de la empresa**

Se constituye en cada uno de los predios adquiridos por remate, expropiación, compra a particulares o permuta, donación o reversión.

### **Beneficiarios**

Pasan a integrar el asentamiento, los campesinos que viven y trabajan en las fincas y firman el Acta de Constitución del Asentamiento. Si algún campesino se considera injustamente excluido, puede reclamar ante un funcionario de la Dirección de Reforma Agraria y en segunda y última instancia ante el Comité o Junta Directiva del Asentamiento.

Para ser considerado como asentado deben reunirse los siguientes requisitos:

1. Ser panameño.
2. Tener la agricultura como actividad principal.
3. Trabajar directamente la tierra.
4. Ser jefe de familia o tener personas a su cargo.
5. No ser propietario de tierras o serlo de una superficie inferior a la unidad económica de explotación.
6. Trabajar dentro de la tierras públicas o privadas, donde va a realizarse el asentamiento.
7. Residir y/o trabajar en la finca, con una anterioridad no menor de seis meses a la fecha en que se pretende incorporar al asentamiento.

Los asentados tienen los siguientes derechos: preferencia para ser seleccionados como futuros propietarios y la participación de su familia en las actividades del asentamiento.



Sus obligaciones son las siguientes:

- a. Tener vivienda en sitio próximo que le permita la explotación de las tierras.
- b. Participar en forma activa en las organizaciones del asentamiento.
- c. Respetar y cumplir el reglamento interno.

### **Determinación de beneficiarios**

Como se ha dicho, pasan a integrar el asentamiento los campesinos que viven y trabajan en las fincas que cumplen los requisitos enumerados en el punto anterior.

### **Organización interna**

No está explicitado cuál debe ser la organización interna del asentamiento campesino, sin embargo, se aplica el modelo que se daba para las sociedades agrícolas de reforma agraria que nunca se formaron.

En este sentido, el funcionamiento y administración del asentamiento estará a cargo de la Asamblea General, la Junta Directiva y de los Comités Ejecutivos.

La Asamblea General es el órgano superior y está formado por todos los campesinos asentados. Le corresponde aprobar el plan anual de explotación, elegir, controlar y destituir a los miembros del Consejo de Administración.

A la Junta Directiva le corresponde administrar el Asentamiento y su Presidente tiene la representación legal del Asentamiento.

Los Comités Ejecutivos tienen la responsabilidad operativa y se encargan del cumplimiento de tareas específicas.

### **Normas sobre planificación**

Cada asentamiento debe formular y ejecutar un Plan de Explotación. Durante el primer año se procura no cambiar los cultivos tradicionales del predio.

## **Ejecución**

No hay antecedentes .

## **Control**

No hay antecedentes.

## **Distribución de utilidades o excedentes**

El Artículo 4<sup>o</sup> del Decreto número 50<sup>17</sup> ya citado, establece: "Para los efectos legales, se estimará que los Asentamientos Campesinos no obtienen utilidades. Los saldos a favor que arroje el balance, son ahorros producidos para la gestión económica de los mismos".

## **Ingreso y retiro de socios**

Con posterioridad a la constitución de un asentamiento pueden ingresar como nuevos integrantes, quienes se encuentren en las siguientes situaciones:

1. El familiar que reemplaza al familiar que murió o que resultó impedido.
2. Quienes adquirieron la condición de "Jefe de Familia" durante el asentamiento y sólo les faltaba este requisito en la fecha de constitución, pero continuaban trabajando cooperativamente en él.
3. Quienes no hayan resultado seleccionados por falta de tierra en otros asentamientos o sean trasladados de otras zonas por la Dirección de Reforma Agraria.

La calidad de asentado se puede perder por:

- a. Terminación del asentamiento.
- b. Renuncia escrita presentada al funcionario de la Dirección de Reforma Agraria y aceptada por éste.
- c. Muerte del asentado.

- d. Por cualquier hecho que lo inhabilite absolutamente.
- e. Por ser expulsado del asentamiento, de acuerdo a las normas del reglamento.

### **Fallecimiento de un miembro**

Si fallece un asentado, es reemplazado por un familiar. Si dos o más familiares reclaman este derecho, le corresponde en definitiva resolver al funcionario regional de la Dirección de Reforma Agraria con la Asamblea del asentamiento.

## **EL CASO PERUANO**

La reforma agraria se ejecuta por zonas, las mismas que son definidas tomando en cuenta factores tales como: la excesiva concentración de la tierra, presencia de formas antisociales de tenencia de la tierra, excesiva presión demográfica, deficiente explotación de la tierra. A su vez, las zonas agrarias se dividen en dos o seis sectores que se configuran en consideración a criterios de orden ecológico, agrológico, administrativo, social y cultural. A efectos de la acción transformadora se establecen prioridades por sectores, debiendo corresponder a cada sector prioritario un Plan Integral de Desarrollo, PID, a través del cual se combinan las acciones del sector de actividad económica agraria, con las propias de los sectores concurrentes, como salud, educación, finanzas, transporte, comunicación, vivienda y otros, constituyendo el más próximo eslabón de la Planificación Nacional Sectorial.

El sector agrario inició los PID presionado por las exigencias del proceso de cambio, la necesidad de generar ahorros internos y de eliminar substancialmente el subempleo. La planificación regional funcional se concreta en el ámbito de los PID, los cuales pueden abarcar uno o más Proyectos Integrales de Asentamiento Rural, PIAR.

Los PIAR constituyen un conjunto de acciones coherentes que conducen al establecimiento organizado de beneficiarios de la reforma agraria, en un área delimitada con criterio de unidad socioeconómica, con lo cual se cristaliza la planificación intrarregional.

En la elaboración de un PIAR, se siguen los siguientes pasos:

1. Determinación del ámbito del PIAR, que obedece a criterios ecológicos, técnicos, económicos, rural, urbano, social y volumen potencial de adjudicaciones, todo lo cual se desprende del diagnóstico.
2. Programa de afectaciones que constituye un conjunto ordenado de acciones destinadas a la afectación en forma individualizada de los predios ubicados en el ámbito de un PIAR.
3. Determinación de las modalidades de adjudicación, tanto las de tipo asociativo como de tipo individual. Las modalidades pueden ser hechas en cooperativas agrarias, comunidades campesinas, sociedades agrícolas de interés social, grupos campesinos o personas naturales.
4. Calificación de beneficiarios tomando en consideración los derechos legales de los feudatarios y pequeños arrendatarios, así como otros campesinos sin tierras o que la poseen en extensiones inferiores a la unidad agrícola familiar.
5. Procedimiento de adjudicación.
6. Determinación del tamaño de las empresas asociativas.

De esta manera, cada PIAR puede estar integrado por una o más empresas asociativas.

A continuación se describen las diferentes formas empresariales.

## **FORMAS TRANSITORIAS**

### **Comités Especiales de Administración**

#### **Definición**

Como las adquisiciones se hacen fundo por fundo y en forma escalonada, mientras las adjudicaciones se hacen en forma global (sin tener en cuenta la delimitación predial pre-existente), el proceso hace necesario la creación de Comités Especiales integrados por representantes de la Dirección General de Reforma

Agraria y Asentamiento Rural, otras instituciones públicas y por representantes campesinos encargados de la administración de esos fundos en tanto no se haga la adjudicación definitiva.

### **Objetivos**

Los Comités Especiales tienen como finalidad administrar las negociaciones y los predios (tierras, ganado y demás bienes) que hayan sido expropiados hasta tanto estos predios puedan ser adjudicados. (Artículo 68 del Texto Unico Concordado, TUC)<sup>28</sup>.

Motivar, capacitar y organizar los grupos campesinos orientados a la constitución de la futura empresa de autogestión.

### **Plazo**

La gestión de los Comités Especiales es inmediata, transitoria y de corta duración y su plazo está fijado en la respectiva Resolución Suprema. (Artículo 72 TUC)<sup>28</sup>.

### **Régimen legal**

Se constituyen por Resolución Suprema expedida por el Ministerio de Agricultura y tendrán personería legal para celebrar toda clase de operaciones civiles y comerciales que demanden sus funciones. (Artículo 70 TUC)<sup>28</sup>.

Cada zona agraria propone a la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural, la constitución del Comité Especial de Administración, indicando la nómina de sus integrantes y la relación de predios que serán administrados por el Comité. La Dirección de Adjudicaciones proyecta la Resolución Suprema que deberá expedirse<sup>19</sup>.

### **Tamaño de la empresa**

Variable, dependiendo de los precios que se trate.

### **Beneficiarios**

Los Comités Especiales actúan como órganos de apoyo a la zona agraria respectiva, para la motivación, capacitación y organización de los grupos campesinos orientados a la constitución de la futura empresa de autogestión<sup>19</sup>.

El Comité puede contratar personal de empleados y obreros necesarios para el mantenimiento de la eficiente explotación, todos los cuales quedan sometidos al régimen de servidores particulares y de legislación obrera (Artículo 71 TUC)<sup>28</sup>.

## Organización interna

### 1. Organos

- a. El Comité Especial. Integrado por: dos representantes del Ministerio de Agricultura, uno del Banco de Fomento Agropecuario, uno del Banco Industrial, dos o más representantes de los trabajadores del o los predios, un representante de las entidades cuya intervención el Ministerio de Agricultura estime conveniente. (Artículo 68 del TUC)<sup>28</sup>.
- b. El Gerente o Administrador General. Nombrado por la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural de una terna propuesta por el Comité Especial<sup>19</sup>
- c. El Comité Organizador de la futura empresa. Formado por los trabajadores del o de los predios<sup>19</sup>.

### 2. Funciones de sus órganos

- a. Del Comité Especial. Administrar los predios, así como los fondos especiales que le sean asignados por el Estado; contratar personal de empleados y obreros; vender la producción directamente; formular balances; comparecer en cualquier proceso judicial o administrativo relacionado con el ejercicio de su administración; elaborar el reglamento interno; proponer terna para designación del gerente; intervenir en la elaboración de proyectos para asentamiento de beneficiarios y explotación de los predios y solicitar crédito al banco.
- b. Del Gerente o Administrador General. Someter al Comité Especial la proyección técnica y financiera de la empresa, el flujo de Caja y el proyecto de presupuesto para los dos primeros años, con sus planes de producción e inversión. (Artículo 69 TUC)<sup>28,19</sup>

- c. Del Comité Organizador de la futura empresa. Quien preside el Comité es miembro nato del Comité Especial de Administración en representación de los trabajadores del o de los predios<sup>19</sup>.

Su función es motivar capacitar y organizar a los grupos campesinos orientados a la constitución de la futura empresa de autogestión.

## **Normas sobre planificación**

No existen normas específicas. Sin embargo, corresponde al Gerente o Administrador General presentar los planes de producción e inversión, elaborados con intervención del Comité Especial de Administración. También se deben elaborar los proyectos para el asentamiento de personas beneficiarias, actividad sobre la cual existe un abundante conjunto de normas y procedimientos<sup>19</sup>.

## **Comisiones de Administración Provisional**

### **Definición**

Las adjudicaciones provisionales se realizan en los casos en que haya oposición campesina a la instalación de Comités Especiales. Se procede a la adjudicación provisional de un predio rústico cuando se ha realizado la toma de posesión o la firma de escritura de traslación de dominio. La adjudicación se hace al grupo de trabajadores del predio expropiado, constituyéndose entre ellos la respectiva comisión<sup>19</sup>.

### **Objetivos**

Las Comisiones de Administración Provisional tienen como finalidad la administración y gestión temporales de los respectivos predios expropiados y la obligación de acatar las directivas de carácter técnico administrativo que imparta la dirección de la zona agraria de su jurisdicción. (TUC, Artículo 68)<sup>28</sup>.

### **Plazo**

No puede ser mayor de dos años. Vencido el plazo se hará la adjudicación definitiva a la cooperativa o a la Sociedad Agrícola de Interés Social, SAIS. (TUC, Artículo 68)<sup>28</sup>.

## **Régimen legal**

Las adjudicaciones provisionales se instrumentan mediante resoluciones de la correspondiente zona agraria, la que al expedirla debe celebrar un contrato con la Comisión de Administración Provisional, estableciéndose las responsabilidades de ésta<sup>19</sup>.

En cada predio, materia de adjudicación provisional, los posibles beneficiarios nominan de 6 a 10 campesinos como candidatos a integrar la comisión. La zona agraria nombra por resolución, de 3 a 5 de ellos para integrar la comisión<sup>19</sup>.

## **Tamaño de la empresa**

Se limita a las dimensiones de cada predio.

## **Beneficiarios**

Son beneficiarios a título provisional los trabajadores del predio expropiado.

## **Organización interna**

### **1. Organos**

- a. La Comisión de Administración Provisional. Formada por 3 a 5 miembros nombrados por resolución de la zona.
- b. El Gerente o Administrador. Nombrado por la Dirección General de Reforma Agraria de una terna propuesta por la Comisión.

### **2. Funciones de sus órganos**

- a. La Comisión de Administración Provisional. Tiene las mismas atribuciones que los Comités Especiales de Administración. (TUC Artículo 68)<sup>28</sup>.
- b. El Gerente o Administrador. Tiene la obligación de someter a la comisión la proyección técnica y financiera de la empresa, flujo de caja y presupuesto con planes de producción e inversión, así como el organigrama.



## **Normas sobre planificación**

Corresponde al Gerente o Administrador provisional elaborar la proyección técnica y financiera de la empresa, el presupuesto, los planes de producción e inversión y el flujo de Caja.

## **FORMAS DEFINITIVAS DE ADJUDICACION**

### **Cooperativas Agrarias de Producción**

#### **Definición**

Constituyen unidades indivisibles de explotación en común, en las que la tierra, ganado, instalaciones, cultivos, equipos y plantas de beneficio son de su propiedad, sin individualizar los derechos de los socios. Proporcionan los servicios que requieran sus socios y familiares. (Decreto Supremo 240-69-AP, Artículo 95)<sup>26</sup>.

Se consideran Cooperativas Agrarias de Producción aquellas que se constituyan en los complejos agro industriales afectados por la Ley de Reforma Agraria. (Decreto Supremo 240-69-AP, Artículo 100)<sup>26</sup>.

#### **Objetivos**

1. Constituir una forma de organización socioeconómica que permita alcanzar el bienestar social y la realización plena del hombre y sirva como agente dinámico para la consecución de una sociedad solidaria.
2. Ser fuente de trabajo permanente para sus socios.
3. Implantar sistemas de producción conducentes al incremento de la producción y de la productividad.
4. Transformar los productos mediante la operación de plantas de beneficio industrial.
5. Elevar la condición social, económica y cultural de los socios contribuyendo al desarrollo local, regional y nacional. (Decreto Supremo 240-69-AP, Artículo 96)<sup>26</sup>.

## **Plazo**

Estas cooperativas tienen plazo indefinido.

## **Régimen legal**

Se rigen por los Decretos Ley números 17713<sup>24</sup> y 17716<sup>22</sup> y sus principales características son:

1. Propiedad social e indivisible sobre la tierra y demás bienes de producción adjudicados a la cooperativa y de aquellos adquiridos antes y después de la adjudicación.
2. Participación de todos los socios en la toma de decisiones y en el manejo de la empresa.
3. Reparto de excedentes en forma proporcional al tiempo trabajado por los socios.
4. Ser fuente de trabajo para todos los socios.
5. Compromiso de explotación eficiente de todos los recursos adjudicados a la cooperativa (Normas y Procedimientos de Adjudicaciones, páginas 46-47).

## **Tamaño de la empresa**

Para la determinación del tamaño de la empresa no habrá de tenerse en cuenta necesariamente la demarcación predial pre-existente. En el caso de áreas agrícolas se ha fijado un límite mínimo de 15 veces la Unidad Agrícola Familiar, UAF, y máximo de 250 veces.

## **Socios**

Además de los requisitos esenciales, como ser peruano, tener no menos de 18 años o capacidad civil, ser jefe de familia, ser campesino no ser propietario de tierras, residir de preferencia en el predio o en lugar vecino. (Artículo 84 TUC)<sup>28</sup>, para ser socio de este tipo de cooperativa se requiere:

1. Ser agricultor o ganadero que explote directamente la tierra, trabajador de las plantas agro-industriales o personal especializado técnico agrícola.

2. No tener intereses contrarios o en competencia con la cooperativa ni pertenecer a otra cooperativa de la misma actividad.
3. Ser calificado como socio de la cooperativa, previa presentación de una solicitud.

(Los antiguos trabajadores del predio adjudicado reciben certificados de aportación como contra-valor del monto de sus indemnizaciones acumuladas durante el régimen de hacienda).

4. Pagar la cuota de inscripción o suscribir los certificados de aportación.

Pueden ser socios de una Cooperativa Agraria de Producción tanto personas naturales como jurídicas, debidamente calificadas por la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural.

Entre las personas naturales se establece la siguiente prioridad:

- a. Campesinos con derechos preferenciales.
- b. Trabajadores agrícolas.
- c. Otros campesinos sin tierra o que la posean en extensión inferior a la unidad agrícola familiar (propietarios minifundistas).

Respecto de las personas jurídicas se señala a los bancos estatales de fomento, instituciones públicas, comunidades campesinas, cooperativas y sociedades de personas<sup>19</sup>.

## **Organización interna**

### **1 Organos**

- a. La Asamblea General. Es la autoridad suprema de la Cooperativa Agraria de Producción. Los socios se constituyen en Asamblea General Ordinaria en las oportunidades que señalan los Estatutos de la Coope-

rativa y en Asamblea General Extraordinaria las veces que sea necesario. La convocatoria la hacen en su orden:

- 1) El Presidente del Consejo de Administración.
- 2) El Consejo de Administración por acuerdo de la mayoría de sus miembros y sólo en los casos establecidos por el Artículo 42 del Decreto Supremo número 240-69-AP<sup>26</sup>.
- 3) El Consejo de Vigilancia.
- 4) La Oficina Regional del SINAMOS.

Cuando el número de socios excede los 500, el estatuto puede establecer la existencia de una Asamblea General de Delegados compuesta por un número no menor de 100 ni mayor de 200, integrada por:

- a) Delegados elegidos por los socios.
  - b) Los titulares del Consejo de Administración.
  - c) Los titulares del Consejo de Vigilancia.
  - d) Titulares de Comités Especializados, cuando éstos funcionen. (Artículo 55, Decreto Supremo No. 240-69-AP)<sup>26</sup>.
- b. Consejo de Administración. Es el órgano responsable de la marcha administrativa de la Cooperativa. Está integrado por no menos de cinco miembros titulares y dos suplentes y por los representantes que acrediten los Comités Especiales, con derecho a voz pero sin voto. De entre los titulares se elige al Presidente, Vicepresidente, Vocales, Secretario y Tesorero. El estatuto de la cooperativa establece las funciones de cada uno de los miembros del Consejo. El Presidente convoca al Consejo por lo menos una vez al mes. (Artículo 60 al 68 del Reglamento del TUC)<sup>28</sup>. Sus miembros son solidariamente responsables por el cumplimiento de sus funciones.

- c. **Consejo de Vigilancia.** Es el órgano encargado de la supervisión de todas las actividades de la cooperativa y fiscaliza los actos del Consejo de Administración. Está integrado por no menos de tres miembros y dos suplentes. De entre sus miembros el Consejo elige Presidente, Secretario y Vocales. Se reúne por lo menos una vez al mes y en forma extraordinaria cuando sea conveniente. (Artículos 69 al 77 del Reglamento del TUC)<sup>28</sup>. Sus miembros son solidariamente responsables por el cumplimiento de sus funciones.
- d. **Comités Especializados.** Los estatutos de la cooperativa pueden establecer la existencia de estos comités, constituidos unos en función de las unidades de la producción y los servicios y otros en función de las unidades socio-económicas localizadas en áreas geográficas diferentes a aquellas donde se encuentra ubicado el centro principal de operaciones de la cooperativa. Los Comités Especializados están formados por tres titulares y por un suplente elegidos por los socios de cada unidad operacional.

## 2. Funciones de sus órganos

- a. **A la Asamblea General Ordinaria:** Elegir a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia; examinar la gestión administrativa, financiera y económica de la cooperativa; resolver sobre la distribución de intereses y excedentes; aprobar el Plan de Desarrollo Anual y el Presupuesto de Ingresos y Egresos del nuevo período y autorizar el monto máximo por el cual el Consejo de Administración puede adquirir; enajenar o gravar los bienes y derechos de la cooperativa, sin autorización de la Asamblea General. (Para el caso de los complejos agro-industriales existe un Reglamento Especial refrendado como Decreto-Ley).
- b. **A la Asamblea General Extraordinaria:** Evaluar la ejecución del Plan; reformar los Estatutos; aprobar reglamentos de los Comités Especializados; remover, por causa justificada, a los miembros de los Consejos; autorizar la emisión de bonos, cambios en los sistemas

de producción; autorizar al Consejo de Administración para que enajene y grave bienes hasta por un monto definido; acordar la fusión o incorporación de la cooperativa con otra de igual finalidad y otras funciones.

- c. **Al Consejo de Administración:** Designar de entre sus miembros o entre personas ajenas a la cooperativa a uno o más gerentes administrativos; administrar los recursos económicos de acuerdo con la ley; convocar a la Asamblea General de acuerdo a los estatutos; emitir bonos según lo resuelto por la Asamblea General; interponer acciones judiciales; presentar a la Asamblea General los balances, estados y anexos, memorias, presupuestos y plan de desarrollo; resolver sobre la admisión y retiro de los socios; cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales vigentes y establecer sanciones.
  
- d. **Al Consejo de Vigilancia:** Supervisar que los miembros del Consejo de Administración y Comités cumplan con sus atribuciones y obligaciones; comprobar la exactitud de los estados financieros, económicos y otros presentados por el Consejo de Administración; controlar que la contabilidad se lleve con la debida puntualidad y con arreglo a la Ley; conocer de las reclamaciones de los socios sobre actos del Consejo de Administración y Comités Especializados; proponer sanciones a la Asamblea en contra del Consejo de Administración por infracciones y presentar a la Asamblea el Informe sobre el cumplimiento de sus funciones.
  
- e. **A los Comités Especializados:** Planificar y proponer al Consejo de Administración la política a seguir en cada unidad operacional de producción y/o servicios y áreas geográficas. Las atribuciones de cada Comité Especializado y sus funciones se establecen por un reglamento específico aprobado por la Asamblea General. (Artículos 78 al 84 del Reglamento del TUC)<sup>28</sup>

## **Normas sobre planificación**

Existe un conjunto de normas técnico-económicas para el establecimiento de la empresa campesina que comprende:

1. Información general.
2. Inventario de recursos.
3. Organización de la empresa.
4. Plan de producción.
5. Plan ganadero.
6. Plan de inversiones.
7. Fuentes de financiamiento y reembolso.
8. Cálculo de resultados económicos.
9. Cálculo de la cabida. (Número de trabajadores que absorberá la empresa).

Cabe señalar que este conjunto de normas es abundante en detalle y un poderoso auxiliar en el proceso de planificación.<sup>19</sup>

Además el Artículo 79 del Decreto Supremo número 240-69-AP<sup>26</sup> establece que los Comités Especializados tienen como objeto planificar y proponer al Consejo de Administración la política a seguir en cada unidad operacional de producción. En ausencia de estos comités corresponde la planificación al Consejo de Administración.

## **Normas sobre ejecución**

1. Racional aprovechamiento de los recursos naturales.
2. Que se mantengan o introduzcan procedimientos tecnológicos que permitan el máximo empleo de la fuerza laboral.

3. En los primeros años se deben mantener los cultivos y crianzas que tradicionalmente se llevaban en la explotación anterior, salvo justificadas excepciones.
4. Aprovechamiento de economías de escala propias del proceso de producción. Las economías de escala que se derivan de procesos de comercialización, transformación, créditos y compra de insumos, se aprovecharán mediante la integración de unidades de grado superior.
5. Que se garantice la participación de los campesinos en la toma de decisiones<sup>19</sup>

Las cooperativas integradas por beneficiarios de la reforma agraria tienen preferencia en la prestación de la asistencia técnica y crediticia que otorga el Estado.

#### **Normas sobre control**

El Decreto Supremo 91-71-AG<sup>25</sup>, creó el sistema de Asesoramiento y Fiscalización para Cooperativas Agrarias de Producción (así como para las SAIS), constituidas en base a los fundos expropiados con fines de reforma agraria. El Decreto dispuso que las actividades de asesoramiento y control correspondía ejecutarlas a la Dirección General de la Reforma Agraria y Asentamiento Rural, al Sistema Nacional de Apoyo a la Movilización Social, SINAMOS, y demás entidades públicas, dependiendo el sistema del Ministerio de Agricultura con un organismo central con sede en Lima, organismos zonales y organismos locales.

Mediante Decreto Supremo número 003-72-PM<sup>27</sup>, el sistema de Asesoramiento y Fiscalización pasa a depender del Jefe del SINAMOS y sus funciones quedan limitadas únicamente a las cooperativas agrarias de producción azucarera de los departamentos de Lambayeque, Ancash, La Libertad, Lima, Arequipa y la Cooperativa Talambo Ltda. Se modifican también los objetivos y organización del sistema de Asesoramiento y Fiscalización.

En el ámbito interno corresponde el control en su orden, a la Asamblea General, Consejo de Vigilancia, Consejo de Administración y por último a los mismos socios.



## **Distribución de utilidades o excedentes**

De conformidad con el Reglamento de Cooperativas, los remanentes que arroje el balance de resultados se distribuyen en el orden siguiente:

1. No menos del 10 por ciento para constituir o incrementar el Fondo de Reserva.
2. No menos del 5 por ciento para el Fondo de Educación.
3. No menos del 10 por ciento para el Fondo de Previsión Social.
4. No menos del 15 por ciento para el Fondo de Inversiones.
5. No menos del 5 por ciento para el Fondo de Desarrollo Cooperativo.
6. La suma general que acuerde la Asamblea General para el abono de intereses sobre los Certificados de Aportación totalmente pagados.
7. El saldo resultante será distribuido entre los socios en función del tiempo trabajado o del uso que se haya hecho de los servicios de la Cooperativa durante el ejercicio económico.

## **Ingreso y salida de socios**

La rescisión de contratos de adjudicatarios se puede producir por solicitud del adjudicatario (Persona natural o jurídica). El ex-adjudicatario tendrá derecho a la devolución de las amortizaciones y el valor de las mejoras por él efectuadas, deduciéndose las deudas por préstamos otorgados por las instituciones de crédito así como la merced conductiva. El saldo, si lo hubiere será pagado en efectivo y si hubiere saldo en contra, éste se cobrará por la Zona Agraria por la vía correspondiente.

También procede la rescisión por incumplimiento de obligaciones contractuales, en cuyo caso el adjudicatario tampoco pierde su derecho a las devoluciones.

En ambos casos de rescisión, se recomienda acompañar a lo actuado el expediente de calificación del campesino que reemplazará al anterior, procurando que esta situación se realice a favor de campesinos deficitarios ubicados en parcelas colindantes o cercanas.

### **Fallecimiento de socios**

Al fallecimiento de un socio se aplican las siguientes soluciones:

1. Cuando el adjudicatario deje viuda o compañera permanente e hijos menores de 18 años, la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural se pronunciará declarando la caducidad del contrato celebrado con el fallecido y adjudicará a título gratuito a la viuda o compañera permanente y a los hijos menores de 18 años, señalándoles la obligación de liquidar el condominio cuando el último de los hijos cumpla los 18 años.
2. Cuando el adjudicatario deje viuda o compañera permanente e hijos mayores de 18 años, la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural se pronunciará por la caducidad del contrato celebrado con el fallecido y adjudicará a título gratuito a la viuda o compañera permanente o a uno de sus hijos si ésta renuncia en su favor. En este último caso la adjudicación será a título oneroso.
3. Cuando el adjudicatario deja sólo hijos menores de 18 años, la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural se pronunciará por la caducidad del contrato celebrado con el fallecido y adjudicará la parcela a título gratuito a los hijos menores representados por el familiar más cerano, hasta que uno de los hijos cumpla la mayoría de edad, asumiendo éste último las funciones de tutor.
4. Cuando el adjudicatario deja sólo viuda o compañera permanente, los procedimientos y soluciones serán los señalados en el punto 1.
5. Cuando el adjudicatario deja sólo hijos mayores de 18 años, la adjudicación se hará en favor del hijo que se halle trabajando directamente la parcela. Si varios de ellos lo están

haciendo, la adjudicación se hará en favor del que ellos determinen. Si no hay acuerdo, la Dirección de Reforma Agraria lo hará en favor del hijo que ella determine.

6. Cuando un adjudicatario fallece sin haber suscrito contrato, la adjudicación se ceñirá a las pautas precedentes en cuanto sean aplicables, pero a título oneroso<sup>19</sup>.

## **Cooperativas Agrarias de Integración Parcelaria**

### **Definición**

Son aquellas cooperativas que se constituyen para formar unidades agrícolas de superficie adecuada que permitan realizar explotaciones y servicios en común, capaces de incrementar la producción y la productividad, elevando las condiciones sociales económicas y culturales de sus socios.

### **Objetivos**

1. Efectuar explotaciones en común.
2. Realizar un planeamiento físico de las parcelas integradas para alcanzar una adecuada combinación de factores.
3. Propiciar la modernización de la agricultura y ganadería con el conocimiento y aplicación de técnicas avanzadas.
4. Realizar la transformación de sus productos mediante la operación de plantas de beneficio industrial.

### **Plazo**

Estas cooperativas tienen carácter permanente.

### **Régimen legal**

Se rigen por los artículos 105 al 116 del Decreto Supremo número 240-69-AP<sup>26</sup> y por la Ley General de Cooperativas.

Para organizarse en Cooperativas Agrarias de Integración Parcelaria, los beneficiarios deben transferir a la Cooperativa:

1. El derecho de propiedad de su parcela como aporte de capital, recibiendo por su valor certificados de aportación.
2. El derecho de uso de su parcela.
3. El derecho de propiedad de parte de su parcela como aporte de capital.
4. El derecho de uso de parcela reteniendo una extensión no mayor de una hectárea.

Las parcelas transferidas como aporte de capital adquieren la calidad de bienes propios de la cooperativa y no revierten al socio por ningún concepto.

#### **Tamaño de la empresa**

No existe límite.

#### **Socios**

Los adjudicatarios de unidades agrícolas familiares y los campesinos beneficiarios de la reforma agraria, cuyas parcelas sean objeto de acciones de concentración parcelaria y reordenamiento rural, pueden organizarse en Cooperativas Agrarias de Integración Parcelaria.

Para ser socio de una Cooperativa Agraria de Integración Parcelaria se requiere no ser propietario de tierras cuya extensión exceda al triple de una UAF y transferir el derecho de propiedad o el uso de su parcela, total o parcialmente, a la cooperativa. El derecho de reserva en propiedad o en uso no puede ser por más de una hectárea.

Para efectos de transferencia de la parcela como aporte de capital, un adjudicatario debe solicitar autorización a la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural.

## **Organización interna**

### **1. Organos:**

Al igual que en las cooperativas de producción, los órganos son los siguientes:

- a. La Asamblea General.
- b. El Consejo de Administración.
- c. El Consejo de Vigilancia.
- d. Los Comités Especializados (si es necesario).

Cada uno de estos órganos se encuentra integrado y funcionando de la misma manera en que lo hacen los órganos de las Cooperativas Agrarias de Producción.

### **2. Facultades de sus órganos:**

Las facultades de cada uno de los órganos de las Cooperativas Agrarias de Integración Parcelaria son los mismos que se establecen para los órganos respectivos de las Cooperativas Agrarias de Producción.

## **Normas sobre planificación**

Corresponde a los Comités Especializados planificar y presentar a consideración del Consejo de Administración los planes y la política a seguir en cada unidad operacional. En ausencia de Comités Especiales corresponden estas actividades al Consejo de Administración.

## **Normas sobre ejecución**

Para alcanzar sus objetivos las Cooperativas Agrarias de Integración Parcelaria deberán:

1. Cultivar, producir, industrializar y comercializar los productos agrarios explotados en común.

2. Organizar sistemas de trabajo para las actividades de la cooperativa.
3. Proveer los bienes y servicios que demanden las operaciones de la cooperativa y que satisfagan las necesidades de los socios y familiares.
4. Crear un sistema de capacitación adecuado y permanente.

### **Control**

Internamente el control se ejerce, en su orden, por la Asamblea General, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia, los Comités Especializados y por último, cualquier socio por sí mismo.

### **Distribución de utilidades o excedentes**

El excedente generado por el trabajo en común se distribuye entre los socios en proporción al tiempo trabajado, con independencia de los anticipos recibidos por la prestación de servicios. Los excedentes generados por los servicios que la cooperativa preste a los socios son distribuidos en proporción al volumen de operaciones que hubiesen efectuado. Rige en todo caso lo dispuesto en el Decreto Supremo 240-69-AP<sup>26</sup>, cuyos detalles se explican para el caso de las Cooperativas Agrarias de Producción.

### **Ingreso y salida de socios**

La calidad de socio se pierde por:

1. Renuncia escrita dirigida al Presidente del Consejo de Administración.
2. Fallecimiento
3. Enajenación del aporte social.
4. Exclusión acordada por el Consejo de Administración debido a:

- a. Incumplimiento de obligaciones.
- b. Actuar contra los intereses de la Cooperativa.
- c. Negociar particularmente con terceros.
- d. Haber sido privado de sus derechos civiles.

La aceptación de la renuncia será diferida cuando el renunciante sea deudor o codeudor de la cooperativa por un monto que supere al total de sus aportaciones, o cuando no lo permita la situación económica o financiera de la cooperativa.

### **Fallecimiento de socios**

Al fallecimiento de un socio, rigen las mismas disposiciones que para las Cooperativas Agrarias de Producción.

### **Cooperativas Agrarias de Servicios**

#### **Definición**

Cooperativas Agrarias de Servicios son aquéllas que se constituyen con el objetivo de brindar a sus socios servicios relacionados con la explotación agraria y las necesidades del desarrollo rural. Tales servicios deben ser de propiedad de la cooperativa.

#### **Objetivos**

1. Incrementar la producción y la productividad.
2. Estimular la reinversión de la renta mediante el uso en común de servicios.
3. Comercializar e industrializar la producción de sus socios.
4. Elevar el nivel social, técnico, económico y cultural de sus socios.

#### **Plazo**

Tienen plazo indefinido.

## **Régimen legal**

Se rigen por los Decretos Ley números 17713<sup>21</sup> y TUC<sup>28</sup>.

## **Tamaño de la Empresa**

No existe límite.

## **Socios**

Pueden ser socios los agricultores o ganaderos que explotan directamente la tierra, siempre que cumplan los siguientes requisitos:

1. No tener intereses contrarios a la Cooperativa.
2. No pertenecer a otra cooperativa.
3. Llenar una solicitud de ingreso.
4. Pagar la cuota de inscripción y suscribir los compromisos aprobados.
5. Ser aceptado como socio.

Para ser socio de este tipo de cooperativa se requiere específicamente:

- a. Ser propietario de una extensión de tierra que no exceda al triple de la Unidad Agrícola Familiar.
- b. No tener más de seis asalariados permanentes.

## **Organización interna**

1. Organos:

Son los mismos que para los demás tipos de cooperativas agrarias ya descritas.

2. Facultades de sus órganos:

Son las mismas facultades descritas anteriormente para los otros tipos de cooperativas agrarias.



## **Normas sobre planificación**

Son aplicables las descritas para las otras cooperativas agrarias.

## **Normas sobre ejecución**

Para cumplir sus objetivos la Cooperativa Agraria de Servicios deberá:

1. Proporcionar a los socios insumos, máquinas y equipos, instalaciones y demás elementos necesarios para la producción, así como artículos de uso y consumo que satisfagan las necesidades de los socios y familiares.
2. Organizar la comercialización de la producción de sus socios.
3. Mejorar las obras de infraestructura existentes, en la medida en que contribuyan a elevar la producción y la productividad.
4. Instalar y operar plantas de industrialización de la producción.
5. Coordinar entre sus socios el uso racional de los recursos de agua y tierras así como la programación de cultivos, prácticas culturales y otras acciones que por su naturaleza requieran de esta coordinación.
6. Integrar sus operaciones económicas con el movimiento cooperativo.
7. Proporcionar a sus socios los medios que permitan un mejor conocimiento teórico-práctico de las condiciones de la producción agropecuaria y el mejoramiento social y cultural de sus miembros.
8. Proveer de otros medios que permitan alcanzar los objetivos de la cooperativa.

## **Control**

Los mismos sistemas de control interno y de control externo ya descritos para los otros tipos de cooperativas agrarias son aplicables a las Cooperativas Agrarias de Servicios.

## **Distribución de utilidades y excedentes**

Los excedentes que generen los servicios que proporciona la cooperativa, se distribuirán en proporción al volumen de las operaciones que hubiere efectuado el socio con la cooperativa durante el ejercicio económico. (Artículo 121, Decreto Supremo 240-69-AP)<sup>26</sup>.

## **Ingreso y salida de socios**

Rigen las condiciones detalladas cuando se trató de las Cooperativas Agrarias de Integración Parcelaria.

## **Fallecimiento de socios**

Las disposiciones ya indicadas al tratar el caso de las Cooperativas Agrícolas de Producción rigen también para este tipo de Cooperativas, en cuanto sean aplicables.

## **Cooperativas Comunes**

### **Definición**

Las Cooperativas Comunes de primer grado se constituyen sobre la base de la propiedad de las comunidades campesinas así como sobre las nuevas superficies que les sean adjudicadas en aplicación de la Ley de Reforma Agraria. Estas cooperativas se organizan como una unidad de explotación en común de la tierra, bosques, canteras, ganado, instalaciones, cultivos, equipos, plantas de beneficiar y otros bienes. Igualmente, prestan a toda la comunidad campesina los servicios que la producción o las necesidades de sus socios y familiares requieran. Tales servicios serán de propiedad de la cooperativa.

Las Cooperativas Comunes de primer grado se clasifican en los siguientes subtipos:

1. Cooperativas Comunes de Producción.
2. Cooperativas Comunes de Servicios. (Artículo 122. Decreto Supremo número 240-69-AP)<sup>26</sup>.

## **Objetivos**

1. Establecer mecanismos de justa participación en las decisiones y en la renta social producida en común.
2. Dinamizar y modernizar las formas tradicionales hacia la consecución de unidades socio-económicas que permitan alcanzar la utilización racional de los recursos humanos y de capital, evitando la división y fragmentación de las tierras comunales.
3. Enfatizar el desarrollo de las diferentes formas de ayuda mutua y de cooperación tradicional de manera que adquieran plena vigencia en las organizaciones cooperativas.
4. Ser fuente permanente de trabajo para sus socios a fin de erradicar el sub-empleo mediante la intensificación de las actividades económicas de producción y comercialización.
5. Propender a un adecuado planeamiento de las actividades económicas de la comunidad.
6. Posibilitar un significativo ahorro orientado a la inversión en bienes de producción.
7. Elevar el nivel social, económico y cultural de sus miembros. (Artículo 125. Decreto Supremo número 240-69-AP)<sup>26</sup>.

## **Plazo**

Tienen plazo indefinido.

## **Régimen legal**

El régimen de la propiedad rural de las Comunidades Campesinas está sujeto a lo que establece el Decreto-Ley número 17716<sup>22</sup>, con las garantías y limitaciones que determina la Constitución de la República.

El Estado debe estimular la tecnificación de las Comunidades Campesinas y su organización en cooperativas. Corresponde al

SINAMOS, a través de la Dirección General de Organizaciones Rurales, la organización de las cooperativas comunales.

Por tanto, para que las Comunidades Campesinas puedan ser beneficiarias de la reforma agraria, deben ser reestructuradas y organizar bajo el sistema cooperativo la explotación en común de las tierras adjudicadas. (Artículo 129. Decreto Supremo número 240-69-AP)<sup>26</sup>.

### **Tamaño de la empresa**

Las Cooperativas Comunales requieren para su constitución un mínimo de 50 miembros. Pueden asignar en usufructo a cada miembro una superficie no mayor de un cuarto de hectárea para constituir un huerto familiar. (Artículo 132 de los Reglamentos del TUC)<sup>28</sup>.

### **Socios**

Rigen las mismas características generales detalladas para los beneficiarios de otras cooperativas agrarias.

Para ser calificado como beneficiario es requisito ser miembro de la comunidad y residir en ella (Artículo 128 Decreto Supremo número 240-69-AP)<sup>26</sup>.

### **Organización interna**

#### **1. Organos:**

Son los mismos que para cualquiera de los tipos de Cooperativas Agrarias ya descritos.

#### **2. Facultades de sus órganos: .**

Son las mismas facultades ya descritas para los distintos tipos de Cooperativas Agrarias.

### **Normas sobre planificación**

Son aplicables las normas de planificación ya descritas para las Cooperativas Agrarias.

## **Normas sobre ejecución**

Para alcanzar sus objetivos las Cooperativas Comunes deberán:

1. Constituir una Unidad Económica capaz de abarcar toda la Comunidad Campesina, a través de la producción en común y/o la generalización de los servicios.
2. Intensificar la participación de todos los comuneros en las actividades de producción, transformación, comercialización o consumo y otras que la cooperativa establezca.
3. Organizar los sistemas de trabajo en función del pleno empleo de sus miembros.
4. Potencializar el uso de los recursos existentes y la capacidad de los servicios instalados a través de un planeamiento racional de la actividad económica de la comunidad, concertando sus actividades con otras cooperativas existentes en el área.
5. Integrar los flujos económicos de la cooperativa proveyendo de los bienes y servicios que demanden la producción y las necesidades de los socios y sus familiares.
6. Organizar centros de capacitación teórico-práctica a nivel local o regional. (Artículo 126, Decreto Supremo 240-69-AP)<sup>2 6</sup>.

## **Control**

Se aplican los mismos sistemas de control ya descritos para los distintos tipos de cooperativas agrarias.

## **Distribución de utilidades o excedentes**

Los excedentes generados por el trabajo en común se distribuyen entre los socios en proporción al tiempo trabajado por cada uno de ellos en la cooperativa, durante el ejercicio económico. Los excedentes generados por los servicios que proporciona la cooperativa a sus socios se distribuirán en proporción al volumen

de operaciones que hubieran efectuado durante el ejercicio económico. (Artículo 164. Decreto Supremo número 240-69-AP)<sup>26</sup>.

### **Ingreso y salida de socios**

Las personas naturales que tienen residencias permanentes dentro del área de adjudicación deben integrarse a la comunidad adjudicataria como comuneros por asimilación, de acuerdo a lo dispuesto en el Estatuto de Comunidades Campesinas<sup>19</sup>. No existen otras normas específicas sobre la materia, por lo que estimamos deben ser aplicables las normas sobre Cooperativas Agrarias.

### **Fallecimiento de socios**

Las tierras de comunidades que se encuentran en posesión particular de alguno de sus integrantes, se mantendrán en dominio de la comunidad y su derecho posesorio no puede ser alterado y no puede ser enajenado o transferido ni por contrato ni por sucesión hereditaria. En consecuencia, al fallecimiento del usuario, la posesión revierte a la comunidad. (Artículo 119 del TUC)<sup>28</sup>.

### **Adjudicación a Personas Naturales**

#### **Definición**

Cuando las adjudicaciones se hacen a personas naturales, el asentamiento de los adjudicatarios se realiza en unidades agrícolas familiares. (Artículo 78 del TUC)<sup>28</sup>.

Constituye factor favorable para la adopción de esta modalidad, el que no se den las condiciones favorables para adoptar otras modalidades de adjudicación.

Se define la unidad agrícola familiar como la superficie de tierra que, trabajada directamente por el agricultor y los miembros de su familia en condiciones técnicas de eficiencia puede absorber toda la fuerza de trabajo de la familia y proporcionar al agricultor un ingreso neto suficiente para el sostenimiento de su familia, cubrir los compromisos contraídos en el desarrollo de sus

actividades y acumular cierto margen de ahorro. (Artículo 79 del TUC)<sup>28</sup>.

### **Objetivos**

1. Absorber toda la fuerza de trabajo de la familia y no requerir el empleo de mano de obra extraña, salvo en determinados períodos de la campaña agrícola y en proporción no mayor de la cuarta parte de la capacidad de trabajo anual de la familia.
2. Proporcionar al agricultor un ingreso neto suficiente para el sostenimiento de la familia y cumplir con las obligaciones correspondientes a la compra de la parcela y acumular cierto margen de ahorro.

### **Plazo**

Tiene plazo indefinido.

### **Régimen legal**

Se rigen por los artículos 77 y siguientes del TUC<sup>28</sup>, que establecen que las adjudicaciones pueden hacerse en forma individual o a grupos de campesinos en propiedad, en UAF o unidad ganadera familiar.

Las adjudicaciones se efectúan mediante contrato de compraventa, que se celebra por documento privado. El precio se fija en función de la capacidad económica de la UAF y no puede ser superior al valor de expropiación. El precio se paga en 20 anualidades, con cierto número de años muertos que no pueden exceder de cinco.

### **Tamaño de la Empresa**

Se procede a hacer adjudicaciones en forma individual a personas naturales en las superficies que se indican a continuación:

1. Unidades agrícolas o ganaderas familiares, cuya superficie será determinada para cada zona por la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural.

La superficie de la UAF se determina para cada zona tomando como base la fuerza de trabajo de la familia tipo y la capacidad económica de cada clase de tierra.

En el caso de la unidad ganadera familiar se determina teniendo presente que debe proporcionar un ingreso neto suficiente para sostener la familia y pagar su parcela.

2. Unidades hasta de 15 hectáreas en la Costa y de 30 hectáreas en la Sierra y Ceja de Selva.
3. Unidades mayores de 15 hectáreas en la Costa y de 30 hectáreas en Sierra y Ceja de Selva, hasta el límite inafectable. Los lotes que se adjudican como unidades agrícola familiar son indivisibles (Artículo 79 del TUC)<sup>28,19</sup>.

### **Beneficiarios**

Para ser admitido como postulante para la adjudicación de UAF se requiere:

1. Ser peruano.
2. Tener 18 años de edad o capacidad civil.
3. Ser jefe de familia.
4. Ser campesino.
5. No ser propietario de tierras o serlo en superficie inferior a la de una UAF. En este último caso tiene la obligación de enajenar a favor de la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural.
6. Residir de preferencia en el predio de la adjudicación o en lugar vecino. (Artículo 84 del TUC)<sup>28</sup>.



## Determinación de los beneficiarios

Los adjudicatarios individuales se clasifican en:

1. Campesinos con derechos preferenciales:
  - a. Feudatarios o sea los yanaconas, aparceros, arrendieros, allegados, colonos, mejoreros, precarios, huachilleiros y otros campesinos que explotan directamente extensiones que no excedan de 15 hectáreas en la Costa y 30 hectáreas en la Sierra y Ceja de Selva, vinculando dicho trabajo a la prestación de servicios personales al propietario de las tierras con retribución salarial o sin ella, aunque ésta sea superior al salario mínimo legal. No es feudatario ni pequeño arrendatario el trabajador estable de un predio agrícola a quien el principal le haya concedido el uso gratuito de una parcela en extensión no mayor de una hectárea, siempre que perciba cuando menos el salario mínimo correspondiente y goce de los beneficios de la legislación laboral. Igualmente no es feudatario ni pequeño arrendatario el pastor estable, al que se le concedan pasturas gratuitamente para soportar una cantidad no mayor de 40 unidades de ovinos, siempre que perciba, cuando menos, el salario mínimo correspondiente y goce de los beneficios de la legislación laboral.
  - b. Pequeños arrendatarios, sub-arrendatarios y otros pequeños agricultores no propietarios, son aquellos que trabajan la tierra en forma directa, en extensiones que no excedan de 15 hectáreas en la Costa y 30 hectáreas en la Sierra y Ceja de Selva. Igualmente se consideran como pequeños arrendatarios a los trabajadores estables de un predio que conducen parcelas no menores de una hectárea ni mayores de 15 hectáreas en la Costa y 30 hectáreas en la Sierra y Ceja de Selva. En igual condición se encuentran los trabajadores estables que se les conceden gratuitamente pasturas para soportar una cantidad no menor de 40 unidades de ovinos ni mayor de 500 unidades de ovinos.
2. Otros campesinos sin tierras, que las posean en extensión inferior a la unidad agrícola familiar.

Se podrán adjudicar unidades agrícolas familiares o extensiones de tierras para completar la unidad agrícola familiar a los trabajadores agrícolas permanentes o eventuales, a los propietarios minifundistas y a los adjudicatarios de la reforma agraria deficitarios de la unidad agrícola familiar.

3. Arrendatarios, usuarios, usufructuarios, anticresistas, condóminos y otros agricultores que conduzcan predios rústicos cuya extensión supere a las 15 hectáreas en la Costa y 30 hectáreas en la Sierra y Ceja de Selva. Tienen derecho a la adjudicación del área que conducen directa y eficientemente, hasta el límite inafectable, siempre que no afecten los derechos de los feudatarios, pequeños arrendatarios y otros pequeños agricultores que conduzcan extensiones inferiores a la unidad agrícola familiar.
4. Ocupantes de terrenos públicos. Los poseedores de tierras revertidas al dominio público que hayan contratado por la transferencia de la totalidad o parte de ellas con los concesionarios cuyos derechos hayan caducado, tendrán derecho a la adjudicación de las tierras que trabajen eficientemente y hasta el límite inafectable. Se deducirá del valor de adjudicación la cantidad que acrediten haber entregado por su transferencia al empresario o concesionario cuyo derecho haya caducado. Los campesinos ocupantes de tierras públicas, tendrán derecho a la adjudicación del área que conducen, hasta el límite de 15 hectáreas en la Costa y 30 hectáreas en las demás regiones<sup>19</sup>.

## **Las Sociedades Agrícolas de Interés Social**

### **Definición**

Son personas jurídicas de derecho privado y de responsabilidad limitada, integradas por beneficiarios de la Ley de Reforma Agraria que se constituyen cuando la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural lo considera necesario y se rigen por los principios básicos de las sociedades de personas y del sistema cooperativo.

Para la adopción de esta modalidad de adjudicación deben existir los siguientes factores favorables:

1. Que los beneficiarios sean personas jurídicas. Por excepción en ciertos casos son personas naturales.
2. Que de acuerdo a las características de la empresa, materia de adjudicación, las necesidades de mano de obra sean bajas en relación a la rentabilidad de la misma, al sistema de explotación y al número de beneficiarios calificados <sup>19</sup>.

### **Objetivos**

1. Constituirse en una modalidad autogestionaria de empresa campesina que compense los desniveles socio-económicos de un área distribuyendo los beneficios de la empresa colectiva de acuerdo con las necesidades de desarrollo de cada uno de los grupos campesinos que son sus copropietarios.
2. Difundir la tecnología agrícola moderna capacitando a los campesinos para alcanzar altos niveles de producción y productividad <sup>20</sup>.

### **Plazo**

Constituyen formas definitivas de adjudicación y, por tanto, su plazo es indefinido. Sin embargo, si es necesario y previo pronunciamiento de la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural, pueden constituirse en formas de transición hacia las cooperativas, esto es sólo en el caso de estar integradas por personas naturales<sup>30</sup>.

### **Régimen legal**

Son personas jurídicas de derecho privado y responsabilidad limitada. Su reconocimiento se tramita a través de la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural, mediante Resolución Suprema y previo informe del SINAMOS. Las Sociedades Agrícolas de Interés Social, SAIS, se rigen por las normas de la Legislación Cooperativa. En lo que les sea aplicable, y por las disposiciones del título VII del Decreto Supremo número 240-69-AP<sup>26</sup>.

La Dirección de Reforma Agraria y el SINAMOS formulan los estatutos de cada SAIS.

Luego de otorgado el reconocimiento a través de Resolución Suprema, las SAIS deberán inscribirse en el Registro de Personas Jurídicas de los Registros Públicos y en el libro que al efecto llevará la Dirección General de Promoción Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Pesquería. (Artículos 143, 144 y 145 del Decreto Supremo número 240-69-AP)<sup>26</sup>.

Cuando el SINAMOS encuentre que un grupo de beneficiarios de la reforma agraria no reúne alguno de los requisitos exigidos para ser reconocido como cooperativa y las circunstancias del caso hagan aconsejable la creación de una SAIS, remite el expediente respectivo a la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural y ésta, a su vez, formula los Estatutos en coordinación con el SINAMOS e indica los requisitos que debe cumplir cada SAIS para su reconocimiento. (Artículos 143 y 144 del Decreto Supremo número 240-69-AP)<sup>26</sup>.

Cuando cesan las circunstancias especiales que determinaron la creación de una SAIS, ésta debe transformarse en una cooperativa, a la que el SINAMOS debe otorgar el correspondiente reconocimiento. (Artículo 146 del Decreto Supremo número 240-69-AP)<sup>26</sup>.

Las características más importantes de las SAIS son:

1. Propiedad asociativa de la tierra y demás bienes agrarios con carácter indivisible.
2. Participación de todos los socios en la toma de decisiones y en el manejo de la empresa a través de mecanismos institucionales establecidos en sus Estatutos.
3. Compromiso de explotación eficiente de todos los recursos adjudicados a la SAIS en provecho común. (Normas y Procedimientos de Adjudicación).

#### **Tamaño de la empresa**

No existen limitaciones.

## **Socios**

Pueden ser socios de las SAIS tanto personas naturales como personas jurídicas. Cuando los socios son personas naturales se considera a las SAIS como una forma transitoria hacia las cooperativas. Cuando sus socios son personas jurídicas, la SAIS es una forma de adjudicación definitiva, pero constituye una agrupación de segundo grado.

## **Organización interna**

### **1. Organos:**

Sus órganos son los mismos de las Cooperativas Agrarias.

### **2. Facultades de sus órganos:**

Las SAIS se rigen por las normas de la legislación cooperativa y por tanto las facultades de sus órganos son idénticas sin embargo, éstas pueden admitir alguna variación en respuesta a las características de cada una de las SAIS.

## **Normas sobre planificación**

En la mayoría de las SAIS la planificación se opera con perspectivas de área, otorgando tratamiento de conjunto a los diversos modos de tenencia que se corrigen a los diversos tipos de producción y a las distintas relaciones generadas por la vecindad geográfica. En otras SAIS se ha procedido a la integración de complejos productivos con las comunidades vecinas.

En otros casos, por último, las SAIS funcionan como una unidad de planificación, de administración y de servicios. CENCIRA <sup>2</sup>.

## **Normas sobre ejecución**

En algunas SAIS se pretende asegurar que las unidades productivas de los complejos no pierdan su articulación y por tanto su eficacia. Simultáneamente se pretende evitar que el reducido número de trabajadores de las unidades productivas queden favorecidos en desmedro de la enorme población aledaña de comu-

ros, por lo cual los excedentes generados por los complejos se invierten en las comunidades socias.

En otros casos, las SAIS comercializan la producción y abastecen de insumos a las cooperativas miembros, propician una política de integración parcelaria y por otra parte a los socios sin parcela individual les dan preferencia para trabajar en las áreas de explotación directa.

### **Control**

La vigilancia de la marcha administrativa, financiera y económica de las SAIS y la revisión de sus balances y cuentas está a cargo del SINAMOS, quedando facultado para examinar todos sus libros y documentos cualquiera que sea la naturaleza de los mismos. (Artículo 148 del Decreto Supremo número 240-69-AP)<sup>26</sup>.

En cuanto a control interno rigen las mismas normas que para las cooperativas.

### **Distribución de utilidades o excedentes**

Las SAIS están obligadas a constituir e incrementar un fondo de reinversiones cuyo monto aprobado anualmente, estará en relación con los proyectos de expansión económica de la sociedad (Artículo 152 del Decreto Supremo número 240-69-AP)<sup>24</sup>.

En lo demás rigen las mismas normas cooperativas.

### **Ingreso y salida de socios**

Cancelada la inscripción de un socio, cualquiera sea el motivo, se liquidará su cuenta, a la que se acreditarán las aportaciones, los ingresos, los excedentes, indemnizaciones aún no pagadas que le correspondieren y se debitarán las obligaciones a su cargo y la parte proporcional de las pérdidas producidas a la fecha de su retiro. El saldo neto resultante de la liquidación, si lo hubiere, será pagado al socio o a sus herederos en las condiciones y plazos previstos por los Estatutos. Si el socio resultare deudor, la sociedad ejercerá sus derechos con arreglo de la Ley. (Artículo número 153 del Decreto Supremo número 240-59-AP)<sup>26</sup>.

## **Fallecimiento de socios**

En caso de fallecimiento de un socio, el heredero debidamente calificado por la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural, podrá adquirir la calidad de socio de la SAIS previa aportación del saldo neto que le correspondiera en la liquidación a que se refiere el artículo anterior.

En el caso de que el socio fallecido resultare deudor, el nuevo socio asumirá dicha deuda. (Artículo 154 del Decreto Supremo número 240-69-AP)<sup>2 6</sup>.

## **Centrales de Cooperativas**

### **Definición**

Las Cooperativas Agrarias, las Cooperativas Comunales y las SAIS se integran en Centrales con el objeto de brindar a las cooperativas afiliadas, servicios relacionados con la explotación agropecuaria, y a las necesidades del desarrollo rural. Los servicios que se establezcan serán de propiedad de la Central. (Artículo 135 del Decreto Supremo número 240-69-AP)<sup>2 6</sup>.

### **Objetivos**

1. Proporcionar a las cooperativas afiliadas los elementos necesarios para la producción.
2. Comercializar e industrializar los productos de las cooperativas afiliadas.
3. Otorgar préstamos, constituir garantías y efectuar otras operaciones de crédito a favor de las cooperativas afiliadas.
4. Organizar servicios en común para las cooperativas afiliadas. (Artículo 137 del Decreto Supremo número 240-69-AP)<sup>2 6</sup>.

### **Plazo**

Tienen un plazo indefinido.

## **Régimen legal**

La organización, la constitución, funcionamiento, régimen administrativo y económico de las centrales se regirá por la Ley General de Cooperativas y sus reglamentos, así como por lo establecido en el título I, (Artículo 136 del Decreto Supremo número 240-69-AP)<sup>26</sup>. Además existen ciertas disposiciones especiales en el título IV del mismo Decreto.

## **Tamaño de la empresa**

Las Centrales requieren para su constitución un mínimo de tres cooperativas agrarias y/o comunales. Las SAIS pueden afiliarse a las Centrales. (Artículo 139 del Decreto Supremo número 240-69-AP)<sup>26</sup>

## **Beneficiarios**

Son beneficiarios de las Centrales Cooperativas sólo las personas jurídicas siguientes:

1. Cooperativas agrarias.
2. Cooperativas comunales.
3. SAIS.

## **Determinación de los beneficiarios**

Para ser socios de las Centrales de Cooperativas, las cooperativas agrarias, las cooperativas comunales y las SAIS deben reunir los siguientes requisitos:

1. Estar reconocidas oficialmente y tener personería jurídica.
2. Cumplir los requisitos exigidos por el Estatuto de la Central. (Artículo 140 del Decreto Supremo número 240-69-AP)<sup>26</sup>.

## **Organización interna**

Nos atenemos a lo señalado en el punto, sobre régimen legal.



## **Normas sobre planificación**

Rigen las mismas normas establecidas para las cooperativas.

## **Normas sobre ejecución**

Las Centrales de Cooperativas deben:

1. Organizar la comercialización de las cooperativas afiliadas.
2. Instalar y operar plantas de industrialización de la producción.
3. Suministrar a las cooperativas afiliadas insumos, máquinas, equipos, instalaciones, créditos y demás elementos necesarios para la producción; así como artículos de uso y consumo que satisfagan las necesidades de los socios de las cooperativas afiliadas.
4. Gestionar créditos que cubran las necesidades de la Central y de las cooperativas afiliadas.
5. Proporcionar a las cooperativas afiliadas asistencia y capacitación técnica en los aspectos agrícolas, financieros, contables y otros tendiendo a la centralización de las labores de capacitación.
6. Establecer almacenes, silos, servicios de equipo agrícola, talleres de mantenimiento y otros para uso de las cooperativas afiliadas.
7. Centralizar los elementos destinados a la investigación, con el objeto de alcanzar mayores niveles de eficiencia y productividad.
8. Establecer para las cooperativas afiliadas sistemas uniformes de contabilidad, administración, auditoría y control, tendiendo a la centralización de los mismos. (Artículo 138 del Decreto Supremo número 240-69-AP)<sup>26</sup>.

## **Control**

Rigen las disposiciones de la Ley General de Cooperativas y las disposiciones del Título I del Decreto Supremo Número 240-69-AP<sup>26</sup>, en lo que sean aplicables.

## **Distribución de utilidades o excedentes**

El Artículo 141 del Decreto Supremo número 240-69-AP<sup>26</sup>, dice: "Los excedentes que generen los servicios que proporcione la Central, se distribuirán en proporción al volumen de operaciones que hubieran efectuado las cooperativas afiliadas durante el ejercicio económico".

## **EL CASO DE VENEZUELA**

La forma generalizada de asignación de tierras es la propiedad agrícola familiar, con formas paralelas de organización de servicios que facilitan el desarrollo de las explotaciones individuales. Únicamente el 2,3 por ciento de campesinos beneficiarios se ha estimado que están formando parte de las formas colectivas de asignación.

Para ser beneficiario de dotaciones de tierras, es necesario que el campesino se comprometa a trabajar personalmente la parcela, que carezca de tierras o que sea insuficiente la que posea y que sea mayor de 18 años. Bajo estos requisitos, la ley de reforma agraria garantiza al campesino o grupo de campesinos a ser dotados en propiedad de tierras económicamente explotadas. Para los grupos campesinos existe la obligación de constituir por elección democrática, un comité provisional que los represente en los trámites administrativos de la solicitud de dotación. Con la solicitud, la autoridad agraria local instruye el expediente en el plazo de 90 días y lo remite con sus recaudos a la Oficina Central del Instituto Agrario Nacional, IAN, cuyo directorio es el único organismo que puede autorizar que se entregue en posesión tierras al grupo, a través del respectivo Comité Provisional, mediante acto o contrato de responsabilidad solidaria.

En el plazo de un año el IAN procede a la adjudicación individual o colectiva mediante títulos de propiedad. En este mo-

mento el Comité Provisional, como último acto, convoca a una asamblea general que elige al directorio y al comité administrativo, surgiendo así la nueva estructura productiva. En el caso de grupos de adjudicatarios pueden emerger tres formas asociativas:

### **Las uniones de prestatarios**

Cuyo objetivo básico es la consecución de crédito, se constituyen en la práctica en intermediarios del programa de crédito dirigido que desarrolla el Banco Agrícola y Pecuario, BAP, y se mantiene el carácter individual de cada una de las explotaciones cuyos titulares integran la unión de prestatarios y de sus obligaciones. Esta forma asociativa facilita la dotación de servicios estatales de crédito, asistencia técnica y mercadeo, pero no garantiza una mayor producción, productividad, ni eficiencia, así como la total recuperación del crédito. Tampoco garantiza una activa participación de los beneficiarios, ni ha contribuido a crear vínculos permanentes de solidaridad.

### **Las empresas campesinas**

Las empresas campesinas son asociaciones de tipo económico y de asistencia mutua que se forman para la explotación en común de la tierra y la organización colectiva de los diferentes aspectos de la producción agropecuaria. Cuentan con personería jurídica, pero no han sido aún ubicadas como entidades típicamente agrarias puesto que en su constitución se han adoptado normas del Código Civil y del Código Comercial. Tampoco tienen líneas definidas de organización y si bien existen criterios cooperativos se mantiene también la posibilidad de aportes desiguales, según la capacidad económica de los miembros; y por tanto, la distribución de utilidades se realiza en relación con el trabajo y el capital aportados por cada miembro.

La empresa campesina en el hecho aparece como una organización fundamentalmente económica y sin mayor dimensión social y política.

### **Los centros agrarios**

Constituyen un modelo en proceso de elaboración que es obligatorio para las dotaciones colectivas y facultativo para las individuales. Bien puede considerarse como una estructura de se-

gundo grado y como el germen de un nuevo municipio por su radio de acción eminentemente político-administrativo. Se le atribuyen funciones relacionadas con el ordenamiento del espacio rural, la representación de los intereses de la clase campesina y su desarrollo social, la fiscalización de los organismos responsables de la reforma agraria. Se le asignan responsabilidades en el desarrollo de la vida comunitaria y en la organización de la empresa agraria, pero no tiene fines de lucro. Las personas jurídicas que lo integran, se guían por sus propios reglamentos, adaptados a las disposiciones del Centro. A continuación se presenta un análisis más detallado de estas tres formas de dotación:

## **Uniones de Prestatarios**

### **Definición**

Son organizaciones campesinas dirigidas fundamentalmente a la obtención de crédito y, subsidiariamente, a la utilización en común de otros servicios relacionados con la producción agropecuaria.

La Ley de reforma agraria previó esta forma de organización, circunscribiéndola a la tramitación de créditos para la producción agrícola. Pero, en la práctica las uniones de prestatarios han ido incorporando otras actividades más, como los servicios de mecanización y los de comercialización. Suárez<sup>31</sup>.

### **Objetivos**

Las uniones de prestatarios constituyen un medio de dirección, control y recuperación del crédito dirigido desarrollado por el Banco Agrícola Pecuario.

En los estatutos de las Uniones de Prestatarios se señala como objetivos: “. . .organizar, promover y proveer servicios en forma común; solicitar y tramitar créditos con el Banco Agrícola y Pecuario y otros organismos competentes y llevar el control del mercadeo de los productos agropecuarios”. Suárez<sup>31</sup>.

### **Plazo**

Constituyen formas cuya duración está generalmente referida al plazo necesario para el pago de un crédito dirigido.

## **Régimen legal**

La unión de prestatarios adquiere personería jurídica con el cumplimiento de requisitos legales establecidos para el efecto. Por tanto son de régimen parcelario. Suárez<sup>31</sup>.

Cada socio tiene derecho a un voto independientemente del tamaño de su parcela o del monto de su parcela.

## **Beneficiarios**

Se requiere un mínimo de cinco agricultores o criadores pequeños o medianos para organizarse como una unión de prestatarios. Suárez<sup>31</sup>.

## **Determinación de beneficiarios**

Los integrantes de una unión de prestatarios deben ser dueños de una parcela ubicada dentro de los límites físicos de un mismo asentamiento (parte de un predio, un predio o dos o más predios).

## **Organización interna**

### **1. Organos:**

- a. La Asamblea General es la autoridad suprema de la unión y está integrada por todos los socios. Suárez<sup>31</sup>.
- b. La Junta Directiva está integrada por un presidente, un secretario, un tesorero y dos vocales.

### **2. Facultades de sus órganos:**

- a. La Asamblea General, que debe reunirse por lo menos cuatro veces al año, cumple las siguientes funciones:
  - 1) Conocer de la exclusión de los socios.
  - 2) Modificar los estatutos.
  - 3) Aprobar los planes de trabajo.

- 4) Aprobar los aumentos o disminuciones del capital social.
  - 5) Nombrar y remover los miembros de la junta directiva.
  - 6) Aprobar anualmente las cuentas y balances.
  - 7) Aprobar el monto de utilidades y su distribución.
  - 8) Decidir la disolución de la unión con el consentimiento de por lo menos dos terceras partes de los socios.
- b. La Junta Directiva debe reunirse por lo menos una vez cada 15 días y sus funciones son:
- 1) Cumplir y hacer cumplir los estatutos y las decisiones de la Asamblea General.
  - 2) Resolver la admisión de nuevos socios y llevar el registro de los mismos.
  - 3) Llevar la representación legal de la unión.
  - 4) Convocar las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General.
  - 5) Autorizar los pagos que demande el funcionamiento de la unión.
  - 6) Suspender a un socio mientras la Asamblea decide sobre su retiro.
  - 7) Establecer las normas que deben seguirse para organizar la contabilidad de la empresa y la persona que ha de llevarla.
  - 8) Enviar al IAN y al BAP las actas de la Asamblea General y los balances periódicos sobre el estado económico de la unión. Suárez<sup>31</sup>.

## **Tamaño de la empresa**

No existe indicación del tamaño. Sin embargo se ha establecido un mínimo de cinco socios para conformar una unión de prestatarios.

## **Normas sobre planificación**

Con la necesaria anticipación, las uniones de prestatarios preparan planificaciones tentativas, con la colaboración de los técnicos asesores, en los cuales se estiman los requerimientos de crédito para el próximo año agrícola.

1. La suma de estas planificaciones la envía el IAN al BAP el que después de consultar con sus dependencias regionales, señala el monto definitivo del financiamiento que otorgará.
2. Sobre la base de este monto, cada unión elabora con los técnicos asesores, la planificación agroeconómica definitiva, discriminando parcela por parcela de cada socio.
3. Estas planificaciones definitivas regresan nuevamente al IAN y BAP y después de ser aprobadas se sitúan los fondos.
4. Cada unión presenta a la agencia del BAP su solicitud, acompañada de los estatutos, la planificación definitiva, la autorización del IAN para constituir prenda agraria a favor del BAP y el oficio por el cual se designa el técnico que ha de asesorar la unión. Suárez<sup>31</sup>.

## **Normas sobre ejecución**

Para poder utilizar los fondos asignados como crédito, cada uno de los miembros de la unión asume los siguientes compromisos:

1. Invertir el crédito en los fines previstos.
2. Proporcionar al IAN y BAP toda la información que le soliciten.
3. Pagar los intereses que le fijen y la comisión de manejo de crédito que corresponde a la unión.

4. Cancelar a medida que lo permitan sus ingresos, los créditos anteriores que tenga con el BAP o la unión.
5. Autorizar a la unión para que realice el mercadeo de sus productos y descontarle el valor de los créditos.
6. Constituir prenda agraria a favor del BAP.

Con el monto del préstamo la Junta Directiva abre una cuenta corriente en la agencia del BAP más cercana. Los cheques girados contra esta cuenta deben estar firmados por directivos de la unión y por el técnico asesor.

Es evidente que la unión de prestatarios constituye fundamentalmente un intermediario en la operación del programa crediticio, a la vez que se mantiene el carácter individual de cada una de las explotaciones agrícolas cuyos titulares conforman la unión. Suárez<sup>31</sup>.

### **Normas sobre control**

En la práctica la unión de prestatarios constituye, fundamentalmente, un mecanismo para la tramitación, administración, control y recuperación del crédito que le ha sido asignado.

### **Distribución de utilidades**

Los productos obtenidos en la cosecha los entrega cada productor, obteniendo a cambio un recibo válido hasta cuando se hace la liquidación individual definitiva. Esta liquidación descuenta del valor de los productos los insumos recibidos por el socio, anticipos, intereses y abonos del crédito actual y de deudas anteriores. El saldo a favor de cada parcelero se acredita en la cuenta corriente de cada unión y se le entrega al campesino cuando éste lo requiera. Suárez<sup>31</sup>.

### **Ingreso y salida de socios**

No se dispone de información.

### **Fallecimiento de un socio**

En caso de fallecimiento de un parcelero, haya pagado o no la parcela, si los herederos no se ponen de acuerdo para la admi-



nistración y trabajo de la parcela u optan por la partición, el Instituto Agrario Nacional, previo informe del Comité Administrativo, podrá declarar la extinción de la adjudicación y ceder la parcela preferentemente a un familiar, siempre que llene las condiciones de ley En estos casos el IAN pondrá a la orden de la sucesión el precio de la parcela y de las mejoras y bienhechurías, previa deducción de las deudas que con los órganos de la reforma agraria tuviese el anterior adjudicatario. (Artículo 73 de la Ley de Reforma Agraria)<sup>32</sup>.

## **Empresas Campesinas**

### **Definición**

Son organizaciones económicas agrarias, de régimen colectivo, con personería jurídica, las cuales mediante la elaboración de un plan agroeconómico y crediticio, suministran servicios básicos para el desarrollo.

Su régimen colectivo se extiende no sólo a la propiedad, sino a la forma de explotación y a la obtención de los servicios estatales de crédito, asistencia técnica y mercadeo. Suárez<sup>31</sup>.

### **Objetivos**

Las empresas campesinas tienen una orientación fundamentalmente económica, así como el desarrollo cívico y social de sus miembros, entre sus objetivos se destacan:

1. Incrementar la productividad.
2. Elevar la recuperación de los créditos.
3. Demostrar las ventajas y posibilidades del sistema de trabajo colectivo
4. Adiestrar a los campesinos en el manejo de nuevas técnicas agrícolas, en el mejor uso de los insumos y en la comercialización del producto.
5. Capacitar a los socios en la utilización de registros y controles contables administrativos para el adecuado funcionamiento de la organización, así como para la autogestión.

6. Lograr la participación campesina en el proceso de reforma agraria.
7. Formar grupos básicos de presión económica a favor de la clase campesina. Suárez<sup>31</sup>.

### **Plazo**

Son organizaciones de largo plazo. Generalmente se fijan en 10, 20 ó 50 años renovables. Suárez<sup>31</sup>.

### **Régimen legal**

Son asociaciones agrícolas de régimen colectivo que pueden originarse por asociación de parceleros titulares de patrimonios de familia que los aportan a la nueva persona jurídica. También pueden originarse en dotaciones colectivas.

La responsabilidad de los socios es limitada al valor de sus aportes o de su cuota-parte, pero es solidario ante la empresa.

En la formación del patrimonio hay dos fuentes principales:

1. Los certificados de aportación de los socios.
2. Los derechos de usufructo o de propiedad sobre las tierras, instalaciones o maquinaria indispensables para la explotación. Suárez<sup>31</sup>.

### **Beneficiarios**

Pueden ser socios de una empresa campesina, los adjudicatarios de parcelas que se asocien y aporten su patrimonio a la empresa o también aquellos que son adjudicatarios de dotaciones colectivas.

### **Determinación de beneficiarios**

Pueden ser socios de una empresa campesina los titulares de las tierras concedidas en dotaciones y constituidas en patrimonio

familiar por declaración del IAN y a solicitud del interesado. También los pequeños propietarios independientes titulares de patrimonios familiares pueden constituir con sus tierras empresas campesinas con personalidad jurídica, acogiéndose estas empresas a los beneficios de la institución del patrimonio familiar. Por último, los beneficiarios de dotaciones colectivas pueden constituirse con sus tierras en empresa campesina.

No existe la obligatoriedad de que los campesinos de su asentamiento o los pequeños propietarios independientes deban tomar parte de una empresa campesina. (Artículos 102, 195, 106 y 107 de la Ley de Reforma Agraria)<sup>32</sup>.

### **Organización interna**

#### **1. Organos:**

No existen líneas definidas de organización pero es posible encontrar como denominador común los siguientes órganos:

- a. La Asamblea General, integrada por los campesinos miembros.
- b. El Consejo de Administración.
- c. El Consejo de Vigilancia.
- d. El Comité de Desarrollo y Producción, que bien puede estar constituido por representantes de grupos de trabajo o de técnicos.

#### **2. Facultades de sus órganos:**

- a. La Asamblea General de socios es la autoridad suprema de la sociedad.
- b. El Consejo de Administración es el órgano ejecutivo de la empresa.
- c. El Consejo de Vigilancia es el mecanismo de control interno de la empresa.

- d. El Comité de Desarrollo y Producción constituye el instrumento de participación directa y permanente de los socios en la programación y ejecución de las actividades de la empresa. Suárez<sup>31</sup>.

### **Tamaño de la empresa**

No existen limitaciones.

### **Normas sobre planificación**

La planificación es una actividad que corresponde al Comité de Desarrollo y Producción.

### **Normas sobre ejecución**

No se dispone de información sobre este aspecto.

### **Normas de control**

El control interno se ejerce por medio del Comité de Vigilancia. El control institucional lo ejercen el IAN y el BAP.

### **Distribución de utilidades**

Se destina el 10 por ciento para reservas, 10 por ciento para Fondo de Previsión Social y 5 por ciento para educación, el 75 por ciento restante, se puede distribuir en proporción a las jornadas de trabajo realizadas por cada socio. Cuando existan aportes de capital o derechos individuales de usufructo o propiedades desiguales sobre la tierra, instalaciones o maquinaria, los socios reciben una utilidad adicional en proporción a su aporte. Este criterio de distribución de las utilidades en función de los aportes de trabajo de cada socio, se combina en la práctica con la renta que obtiene el capital.

### **Ingreso y salida de socios**

No se dispone de información sobre este aspecto.

### **Fallecimiento de socios**

No se dispone de información sobre este aspecto.

## Centros Agrarios

### Definición

Se trata de un modelo en proceso de estructuración que no muestra líneas definidas en su naturaleza, organización y funcionamiento.

Sin embargo, se ha llegado a proponer la siguiente definición:

“El Centro Agrario es una institución típicamente agraria, que asume la personería jurídica de un conjunto de campesinos individual o colectivamente dotados por el Instituto Agrario Nacional en un mismo lugar o en lugares muy próximos y que tiene por finalidad, promover, sin fines de lucro, el desarrollo de la vida comunitaria y la organización de la respectiva empresa agraria”. Instituto Agrario Nacional<sup>12</sup>.

En la práctica, el Centro Agrario opera con sentido económico, pero al mismo tiempo se asegura que no es una empresa agraria sino más bien “el germen de un nuevo estilo de municipio”.

### Objetivos

El Centro Agrario fue concebido por el legislador como una forma de gobierno y administración de una unidad geográfica, pero en la realidad se ha transformado en una organización campesina con fines administrativos, sociales y económicos, con facultades para tramitar créditos individuales y colectivos y con atribuciones estatutarias para la formación de reservas de capital.

También se le atribuyen funciones relacionadas con la planificación integral de los terrenos que comprende la representación de los intereses de clase del grupo campesino y la fiscalización de los organismos oficiales encargados de la ejecución de la reforma agraria.

Tiene una finalidad permanente cual es la de promover el desarrollo de la vida del grupo que viene a constituir una verdade-

ra comunidad humana, y su finalidad transitoria la de promover la organización de la o las empresas que han de realizar las actividades productivas. Natale<sup>15</sup>. Hernández Ocanto<sup>11</sup>.

### **Plazo**

No existe declaración expresa en cuanto al plazo asignado a la duración del Centro Agrario.

### **Régimen legal**

La Ley sugiere y obliga a la creación de los Centros Agrarios y establece que sean dirigidos por un Comité Administrativo. Sin embargo, el Centro Agrario no tiene personería jurídica propia. Para lograr sus fines específicos o realizar actividades de empresa agrícola, debe constituir una sociedad civil o crear otro tipo de personería jurídica.

Esta personería jurídica sólo es necesaria para sus relaciones con terceros, por cuanto los miembros de los centros agrarios tienen perfectamente reguladas y delimitadas sus atribuciones y derechos por los estatutos que ellos mismos aprueban en las Asambleas de Parceleros y que el Comité Administrativo está obligado a cumplir.

En todo caso, debe señalarse que, entre el conjunto de parceleros y el Comité Administrativo existe una relación de mandato o en todo caso se trata de un nombramiento corporativo hecho por la Asamblea de Parceleros. Hernández Ocanto<sup>11</sup>.

Entre las organizaciones con personería jurídica creadas para que los Centros Agrarios puedan desarrollar actividades económicas, están las uniones de prestatarios, empresas campesinas o cooperativas, las que el Centro coordina. Estas se rigen por sus propios estatutos, pero deben adaptarse a las disposiciones del Centro y deben ser aprobadas por el Comité Administrativo.

Dada la carencia de personería jurídica del Centro Agrario, existe la corriente de asignarle la característica de unidad socio-política que evoluciona hacia la planificación económica. También se le asigna el carácter de unidad económica con filosofía socio-política, en términos de organización.

El Centro Agrario tiene el carácter de obligatorio para las dotaciones colectivas y de facultativo para las individuales. Puede comprender uno o varios asentamientos y se constituye por resolución del IAN. Hernández Ocanto<sup>11</sup>.

### **Beneficiarios**

Hay dos clases de socios:

#### **1. Activos:**

- a. Los miembros de personas jurídicas como uniones de prestatarios, empresas campesinas y cooperativas.
- b. Beneficiarios de dotaciones individuales que lo deseen.
- c. Quienes se integran a consecuencia del desarrollo agro-industrial, de comercialización o de servicios de dotación.

#### **2. Afiliados:**

Quienes no son beneficiarios de dotación pero tienen relaciones permanentes con la comunidad, mediante aprobación previa del Comité Administrativo. Suárez<sup>31</sup>.

### **Determinación de beneficiarios**

No pueden ser miembros del Centro los asalariados, jornaleros, intermediarios de bienes y servicios, ni cualquier otro que tenga relación temporal de lucro en la jurisdicción del Centro.

Los miembros activos adquieren esta calidad desde el momento mismo en que se constituye el Centro Agrario o cuando sean objeto de una dotación.

### **Organización interna**

#### **1. Organos:**

- a. El Comité Administrativo, constituye el órgano fundamental del Centro Agrario, asesorado mientras sea

necesario por un director técnico designado por el Instituto Agrario Nacional. El Comité sirve de enlace con el Instituto Agrario. Entre el Centro Agrario y el Comité Administrativo existe una relación de mandato. Está formado por cinco miembros elegidos por los grupos de base.

- b. El Comité de Vigilancia, es designado por la Asamblea General.
- c. Las Comisiones Especializadas, integradas por uno o más representantes de los organismos de base.
- d. La Asamblea General, integrada por todos los miembros del Centro.
- e. Los grupos de base son la estructura primaria del Centro, integrados por un máximo de 30 miembros, vecinos entre sí.

## 2. Facultades de sus órganos:

Son facultades del Comité Administrativo:

- a. Elaborar el proyecto de estatuto y someterlo a la Asamblea para su consideración.
- b. Elaborar y aprobar con el Director Técnico y con los parceleros del Centro Agrario los planes de producción y de crédito.
- c. Vigilar la eficaz realización de la venta de los productos y el abastecimiento del Centro Agrario.
- d. Colaborar con el Instituto Agrario para la mejor aplicación de los planes de asistencia técnica, sanitaria y social y reclamar del Instituto el cumplimiento de dichos planes.
- e. Proponer por todos los medios a su alcance el desarrollo económico, social y cívico del grupo.



**3. Facultades de la Asamblea General:**

Es el órgano supremo del Centro que ratifica las decisiones tomadas por los grupos de base o por las comisiones especializadas.

**4. Facultades de los grupos de base:**

Constituyen el núcleo de donde parten todas las decisiones del Centro.

**5. Facultades de las comisiones especializadas:**

Se ocupan de la atención de un asunto concreto y tienen autonomía para decidir los asuntos de su especialidad, sus decisiones obligan a todos los miembros del Centro.

**6. Facultades del Comité de Vigilancia:**

Tienen a su cargo el control de todas las actividades del Centro.

**Tamaño de la empresa**

No existen limitaciones en cuanto al tamaño.

**Normas sobre planificación**

Corresponde al Comité Administrativo colaborar con el Director Técnico en la elaboración de los planes de producción y de crédito. Esta atribución debe ser también compartida con los parceleros.

Además se le atribuyen al Centro funciones relacionadas con la planificación integral del espacio físico en que se desenvuelve.

Los programas de acción en los Centros se consolidan en un solo programa que se discute con los representantes de los Organismos del Estado en seminarios de encuentro con las dependencias oficiales.

### **Normas sobre ejecución**

No existe información sobre este aspecto.

### **Normas sobre control**

El control interno corresponde al Comité de Vigilancia.

### **Distribución de utilidades**

Se supone que no hay utilidades en el Centro, puesto que opera sin fines de lucro. Las utilidades que se obtuvieran a nivel de empresas, se distribuyen según los respectivos estatutos.

### **Ingreso y salida de socios**

Los miembros activos adquieren esta calidad desde el momento en que se constituye el Centro Agrario o cuando sean objeto de una dotación; o por el desarrollo agro-industrial, de comercialización o de servicios de las dotaciones, necesitando en este último la aprobación de la Asamblea General.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. BAYTELMAN, D. Resumen extractado de la exposición del jefe de la delegación de Chile. En Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria, 4<sup>a</sup>, Panamá, mayo 14-20 de 1972. Informe. Panamá, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1972. 10 p.
2. CENTRO NACIONAL DE CAPACITACION E INVESTIGACION PARA LA REFORMA AGRARIA. Las empresas comunitarias campesinas en la actual reforma agraria peruana. Panamá, CENCIRA, 1972. 24 p.  
Trabajo presentado por la delegación peruana a la IV Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria, Panamá, mayo 1972.
3. CHILE, LEYES, DECRETOS. Decreto con fuerza de ley RRA. N<sup>o</sup> 11 de 1963; del estatuto orgánico de la Corpo-

- ración de la Reforma Agraria. In \_\_\_\_\_. Ley N<sup>o</sup> 16.640 de reforma agraria. Santiago de Chile, Corporación de la Reforma Agraria, 1967. pp. 107-112.
4. \_\_\_\_\_. Decreto con fuerza de ley N<sup>o</sup> 12, 16 de enero de 1968; establece normas sobre cooperativas de reforma agraria. In Chile. Corporación de la Reforma Agraria. DFL. complementarios de la ley 16.640 de reforma agraria; 1 al 16. Santiago de Chile, CORA, 1969. pp. 143-157.
  5. \_\_\_\_\_. Decreto con fuerza de ley N<sup>o</sup> 16; establece normas sobre sociedades agrícolas de reforma agraria. In Chile. Corporación de la Reforma Agraria. DFL. complementarios a la ley 16.640 de reforma agraria; 1 al 16. Santiago de Chile, CORA, 1969. pp. 180-187.
  6. \_\_\_\_\_. Decreto N<sup>o</sup> 435, de 4 de setiembre de 1968: reglamento sobre selección de los asignatarios de las tierras adquiridas por la Corporación de la reforma agraria y de miembros de las cooperativas de reforma agraria mixtas o asignatarias de tierras, que se vayan a asignar a aquellos o a éstas. In Vodanavic, A. Recopilación de leyes, decretos con fuerza de ley, reglamentos y decretos agrarios posteriores a la ley N<sup>o</sup> 16.640, sobre reforma agraria. Santiago de Chile, Nacimiento, 1968. pp. 243-247.
  7. \_\_\_\_\_. Ley de la reforma agraria N<sup>o</sup> 16.640; edición oficial. Santiago de Chile, Jurídica, 1967, 162 p.
  8. \_\_\_\_\_. Ley N<sup>o</sup> 17.280; modifica la ley N<sup>o</sup> 16.640 sobre reforma agraria, como asimismo las leyes Nos. 16.465 y 16.976, los D. F. L. Nos. 3, de 1967, y 12 de 1968; el decreto supremo N<sup>o</sup> 584, de 1968, de agricultura, y actúa los preceptos que indica. Diario Oficial (Chile) 93(27.548):1-5. 1970.
  9. COLOMBIA. LEYES, DECRETOS. Reforma social agraria; leyes 135 de 1961 y la de 1968. Bogotá, INCORA. Serie Jurídica N<sup>o</sup> 11. 1968. 79 p.
  10. \_\_\_\_\_. Ley N<sup>o</sup> 4 de 29 de marzo de 1973.

11. HERNANDEZ OCANTO, M.A., comp. Legislación agraria venezolana; compilación e índice temático. Caracas, Instituto Agrario Nacional, 1968. 324 p.
12. INSTITUTO AGRARIO NACIONAL, CARACAS. Proyecto de estatutos del centro agrario. In \_\_\_\_\_. Centros Agrarios. III. Guía del promotor. Etapa constitutiva. Constitución del Centro Agrario. Caracas, IAN. Departamento de Promoción, Capacitación y Organización Campesina. Programa de Centros Agrarios N<sup>o</sup> 3. 1972. pp. 14-37.
13. INSTITUTO COLOMBIANO DE LA REFORMA AGRARIA. Acuerdo N<sup>o</sup>02 de 8 de febrero de 1971 de la junta directiva del INCORA. Bogotá 1971.
14. \_\_\_\_\_. Manual del asentamiento campesino. Bogotá, INCORA-División de Asentamientos Campesinos, División de Adjudicación de Tierras, 1972. 168 p.
15. NATALE, R. DI. Dotación, centro agrario, empresa agraria. Caracas, IAN. Serie "B" Documento de Trabajo N<sup>o</sup>4. 1971. 77p.
16. PANAMA. LEYES, DECRETOS. Código agrario; ley número 37 de 21 de setiembre de 1962. Comisión de Reforma Agraria Serie Legal N<sup>o</sup>1. 1963. 134 p.
17. \_\_\_\_\_. Decreto de gabinete N<sup>o</sup> 50 (de 24 de febrero de 1972) Panamá, 1972. 2 p. (fotocopiado).
18. \_\_\_\_\_. Decreto ejecutivo N<sup>o</sup> 64 (de 4 de abril de 1972) Panamá, 1972. 2 p. (fotocopiado).
19. PERU. DIRECCION GENERAL DE REFORMA AGRARIA Y ASENTAMIENTO RURAL. Manual de normas y procedimientos para adjudicaciones de reforma agraria. Lima, 1971. 3 v.
20. PERU. DIRECCION GENERAL DE REFORMA AGRARIA. SAIS; creación de la revolución peruana. Lima, Morte, 1971. 36 p.

21. PERU. LEYES, DECRETOS. Decreto Ley N<sup>o</sup> 17713; determinan ámbito y estructura orgánica y funcional de la Oficina Nacional de Desarrollo Cooperativa (ONDECOOP) 19 junio de 1968. Lima, 1969.
22. \_\_\_\_\_. Decreto ley 17.732; se crea el Comité de Supervigilancia del artículo 61 del decreto Ley No. 17.716 de reforma agraria (2 de julio de 1969). Lima, 1969.
23. \_\_\_\_\_. Decreto ley N<sup>o</sup> 18213; se modifica el artículo 2<sup>o</sup> del decreto ley N<sup>o</sup> 17.732 y se adiciona el inciso b) del artículo 1<sup>o</sup> del mismo decreto ley, sobre reforma agraria (8 abril de 1970) Lima, 1970.
24. \_\_\_\_\_. Decreto ley N<sup>o</sup> 18315; el Comité de Supervigilancia artículo 61<sup>o</sup> decreto-ley N<sup>o</sup> 17:716 tendrá personería jurídica para intervenir en las operaciones y contratos tanto civiles como comerciales que demande el cumplimiento de sus funciones y podrá apersonarse en el ejercicio de sus derechos, en toda clase de procedimientos cualquiera que sea el fuero que corresponde transgírlos o desistirse de ello (17 de junio 1970) Lima, 1970.
25. \_\_\_\_\_. Decreto supremo N<sup>o</sup> 91-71-AG. In \_\_\_\_\_. Ley de reforma agraria; reglamentos del texto único concordado del derecho-ley N<sup>o</sup> 17.716 y disposiciones reglamentarias conexas. Lima, Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural, 1971, pp. 301-303.
26. \_\_\_\_\_. Decreto supremo N<sup>o</sup> 240-69-AP. In \_\_\_\_\_. Ley de reforma agraria; reglamentos del texto único concordado del decreto ley N<sup>o</sup> 17.716 y disposiciones reglamentarias conexas. Lima, Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural, 1971, pp. 241-272.
27. \_\_\_\_\_. Decreto supremo N<sup>o</sup> 003-72-PM; el sistema de asesoramiento y fiscalización dependerá de SINAMOS. El Peruano, Lima, marzo 2, 1972.
28. \_\_\_\_\_. Ley de reforma agraria; reglamentos del texto único concordado del decreto-ley N<sup>o</sup> 17716 y disposi-

ciones reglamentarias conexas. Lima, Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural, 1971. 383 p.

29. \_\_\_\_\_ . Reforma agraria; decreto ley N<sup>o</sup> 17716. Lima, El Peruano, 1969. 62 p.
30. PERU. MINISTERIO DE AGRICULTURA. La nueva estructura agraria. Lima, 1971. 29 p. Documentos para el Seminario Latinoamericano de Reforma Agraria y Colonización. Chiclayo, Perú. 29 noviembre, 5 diciembre 1971.
31. SUAREZ MELO, M. Las empresas comunitarias campesinas en Venezuela; versión preliminar. IICA-CIRA. Mimeografiado N<sup>o</sup> 147. 1972. 38 p.
32. VENEZUELA. LEYES, DECRETOS. Ley de reforma agraria; con intitulación y anotaciones a su articulado; concatenación de éste y coordinación con el Código Civil y otras leyes especiales por Armando Hernández Bretón. Caracas, La Torre, 1960? 85 p.

LA EMPRESA COMUNITARIA  
COMO BASE PARA  
UN REORDENAMIENTO TERRITORIAL

**Jaime Ortiz Egas**





# LA EMPRESA COMUNITARIA COMO BASE PARA UN REORDENAMIENTO TERRITORIAL\*

Jaime Ortiz Egas\*\*

En aquellos países que internamente presentan una rígida estructura social caracterizada por una concentración de la riqueza en un grupo privilegiado, se aprecia también una concentración paralela del poder político y económico.

Países con estas características crecen sin justicia social, porque la apropiación de los recursos productivos y del producto generado contribuye a fortalecer la concentración del poder, a la vez que amplía la desigualdad existente entre el pequeño grupo dominante y la gran masa dominada, genera relaciones sociales conflictivas, obstaculizando una efectiva integración nacional y la consolidación económica.

Los gobiernos de estos países, considerando inaceptable esta situación, se han pronunciado por la conformación de una sociedad más justa, sin privilegios ni discriminaciones, que posibilite un desarrollo acelerado y autosostenido, cimentado en la reorientación del poder político, en la redistribución de los factores productivos y de los ingresos. Se ha planteado así un desarrollo que debe ser abordado como proceso de cambio estructural y de promoción humana.

Siendo el ámbito rural materia de interés para este trabajo es procedente mencionar que la reforma agraria pretende el cambio estructural del sector rural y sólo tiene éxito en este propósito si existe en el gobierno una firme voluntad de cambio, si los

---

\* Trabajo presentado en el Seminario Interamericano de Planificación Física Rural. IICA-CIRA, Bogotá, Colombia, 1971.

\*\* Microeconomista del IICA-CIRA, Bogotá, Colombia.

servicios convergentes (crédito, asistencia técnica, abastecimiento de insumos, comercialización) y la más alta articulación intersectorial, derivan acciones integradas para consolidar los cambios propuestos. También se requiere que los campesinos habiendo reflexionado críticamente sobre su realidad se organicen, presionen y exijan su participación activa en todos los poderes decisivos del aparato institucional y del sistema político, para que como actores de su propio desarrollo puedan vencer la injusticia insaciablemente prolongada por siglos.

El grupo minoritario afectado predica sobre los graves efectos que una reforma agraria podría generar y asegura que al romperse el sistema productivo tradicional se crearía un clima de desconcierto, la producción disminuiría, la desocupación se incrementaría y como consecuencia vendría un encarecimiento de los bienes primarios. Estos efectos, si alguna vez han tenido lugar, han sido fruto de la reacción de este grupo afectado en sus intereses.

Aquellos países que pusieron en práctica una verdadera transformación en las estructuras tradicionales, sin seguir enfoques distorsionados y parciales, han adoptado la reforma agraria como condicionante del desarrollo global y alcanzado éxito, porque el reordenamiento rural lo sustentan en una nueva estructura productiva articulada e integrada sectorial y regionalmente.

Esta nueva estructura productiva se fundamenta en la eficiencia técnica, en la utilización racional de los recursos y en la instauración de sistemas de tenencia de carácter asociativo.

Entre los sistemas de tenencia que se han generado en procesos de reforma agraria se destacan dos tipos principales: los **individuales** y los de carácter **asociativo** entre los cuales se distinguen los de cooperación y los de integración. Entre estos últimos sobresalen las **empresas comunitarias** que en algunos países vienen cobrando inusitada importancia y constituyéndose en unidades básicas de una nueva estructura agraria. Los propósitos de la empresa comunitaria son:

1. **Acelerar los procedimientos de afectación y adjudicación de las tierras.**
2. **Facilitar a los beneficiarios la oportunidad de organizarse como empresa de autogestión, manteniendo eficiencia técnica.**

nica como unidad productiva y eficiencia económica respecto de la totalidad del sistema.

3. Dar a las empresas fácil acceso a las fuentes de financiamiento y asistencia técnica, con carácter prioritario de modo que el crédito estimule la inversión, la adopción de tecnologías y el aprovechamiento de economías de escala.
4. Incrementar la producción para generar mayores oportunidades de empleo y consecuentemente ampliar las posibilidades de incorporar más campesinos al proceso.
5. Transformar la comercialización y más servicios convergentes de manera que los insumos fluyan fácilmente a las empresas y a su vez llegue al consumidor final una producción cualitativa y cuantitativamente superior y a precios razonables.
6. Forjar entre los miembros de la empresa un sentimiento de solidaridad clasista, de manera que parte de los beneficios obtenidos de la gestión se utilicen en obras de carácter social para bien de la comunidad, mejoramiento del nivel de vida de las familias y desarrollo de las capacidades mentales y físicas de las personas.
7. Abrir la posibilidad de que se creen organizaciones intermedias o de segundo grado (gremios, asociaciones, sociedades de utilidad colectiva y otras) que sean también capaces de implantar industrias derivadas que procesen la producción primaria, generen empleo, dinamicen y modernicen el medio rural, obteniendo el apoyo necesario de otros sectores.

La denominación de empresa comunitaria es en realidad un nombre genérico, abarca algunos nuevos modelos de asociación que en cada país reciben distinta denominación manteniendo entre sí diferencias ya sea por la transitoriedad, la función y el encuadre ideológico en que se las ha situado.

Sin embargo, de la existencia de tales diferencias, bien puede describirse la empresa comunitaria como una forma asociativa de producción surgida de procesos de reforma agraria que mediante el racional aprovechamiento de los recursos disponibles produce principalmente para el mercado. Está formada por cam-

pesinos que compartiendo ciertos valores, principios y motivaciones y aceptando determinadas normas adoptan un sistema de propiedad común y de control de los factores productivos, el empleo de parte de las utilidades en obras de beneficio para la comunidad y la distribución de los excedentes en proporción al trabajo aportado por cada socio y los miembros de su familia.

Una de las características de la empresa comunitaria es su gran versatilidad para adaptarse con ligeras modificaciones a cualquier régimen político, social o económico de un país. **En otras palabras la empresa comunitaria no constituye un modelo propio del sistema capitalista ni del socialista, pero puede prosperar en cualquiera de ellos.**

Hasta el momento, en algunos países se considera a la empresa comunitaria como una vía expedita para agilizar el proceso de reforma agraria, porque disminuye los costos de asignación de tierras, los de asistencia técnica y por tanto se le da un carácter transitorio para que a corto plazo se fraccione la tierra en propiedades individuales. Esta forma de actuar pretende destruir el latifundio como sistema indeseable de explotación, pero a su vez podría conducir a una mayor proliferación del minifundio, igualmente indeseable.

En otros países se la considera base esencial de una nueva estructura agraria y se le asigna un carácter irreversible. Más aún, se ha rebasado el lindero predial y se le ha otorgado dimensión de área, con lo cual se ha resuelto para la comunidad involucrada los problemas de injusticia que genera esa visión predial y recortada de una masa campesina beneficiaria frente a otra masa también campesina pero no beneficiaria.

Cabe mencionar que la empresa comunitaria, aislada y formada a nivel predial, ha contribuido en el hecho a reforzar actitudes individualistas que caracterizan la situación anterior, ya que resuelto su propio problema se desvinculan y desprecupan de los problemas que afrontan sus compañeros de clase. Esta actitud bien podría ser efecto de un paternalismo innecesario o bien de una débil motivación social.

Estudios de casos han revelado que la empresa comunitaria aislada en un espacio territorial se limita a aprovechar el patrimonio ya construido, introduciendo en él alguna modifica-

ción o ampliación que le permita un mejor aprovechamiento de los recursos, un mejor manejo y flujo de la producción. Las relaciones con otras empresas son nulas y su impacto en el área y comunidades vecinas es de poca significación, limitado a unas pocas transacciones comerciales y al empleo ocasional de fuerza de trabajo adicional. En resumen, las relaciones de causalidad entre cambio social y cambio espacial son efímeras, puesto que estas relaciones están determinadas por el modo de producción dominante.

Lo contrario sucede cuando el número de empresas comunitarias es importante en un área, cuando éstas se encuentran asociadas en organizaciones de segundo grado o más aún, cuando son el resultado de un proceso masivo de reforma agraria que afecta áreas completas donde prevaleció el sistema tradicional latifundio-minifundio o una pobreza de tipo estructural. Cada una de estas áreas\* puede abarcar una o más empresas comunitarias, dependiendo de su extensión.

Dentro de este proceso de cambio estructural surge para la empresa comunitaria un conjunto de relaciones en los siguientes niveles:

### **RELACIONES ENTRE EMPRESAS COMUNITARIAS, COMUNIDADES RURALES Y SERVICIOS BASICOS DE UNA MISMA AREA**

La empresa comunitaria no siendo una isla, tampoco puede ser considerada como una unidad competitiva frente a sus similares; por el contrario, se pueden complementar o integrar formando estructuras de segundo grado. Para las comunidades rurales son fuente de ocupación y base primordial de su desarrollo, ya que también dinamizan y modernizan los servicios básicos. Este conjunto de relaciones locales forma un sistema que ya exige un

\* Se debe entender por área un espacio territorial continuo, más o menos homogéneo, con sus propias características y problemas, delimitado con criterio de unidad socioeconómica y que puede estar comprometido por un proyecto o conjunto de proyectos coherentes que persiguen un fin común, por lo cual reciben un mínimo de autonomía operativa necesaria para asegurar el éxito del o de los proyectos. El área puede formar parte de un subsistema (zona, sector) dentro de un sistema regional (funcional o administrativo) de un país.

reordenamiento espacial que pueda desplazarse del cambio en el medio ambiente físico y ecológico al cambio en el ambiente social. En la medida en que este desplazamiento de la acción ocurre debe tener mayor relevancia el poder de decisión de la comunidad rural, puesto que ese movimiento en lo abstracto significa ir de lo técnico a lo ideológico.

Es necesario tener presente que en este sistema local las nuevas relaciones pueden surgir sobre la base de mecanismos negativos preexistentes y pretender frustrar el proceso. Pero también, con criterio selectivo se puede estimular el funcionamiento de otros mecanismos y reorientar las relaciones y, si es necesario, insistir vigorosamente en la acción de cambio.

Así por ejemplo, los límites prediales, a la luz del análisis comparativo entre alternativas dadas pueden ser modificados a fin de aprovechar mejor las aptitudes potenciales de los suelos en su función productiva. Estos cambios, a su vez, pueden reflejarse en mayores oportunidades de empleo, en la instalación de plantas de beneficio y almacenamiento así como en el mayor uso de medios y vías de comunicación.

Otro ejemplo podría ser el establecimiento de agro-industrias para procesar productos primarios o el desarrollo de actividades artesanales que exigen la modificación de los servicios básicos y esto, a su turno, puede afectar el equipamiento comunitario y la ecología, provocando problemas de ubicación, generando nuevas relaciones de trabajo y variando los patrones de consumo.

Estos ejemplos permiten enfatizar que la planificación física es un instrumento complejo, necesario pero no suficiente, que requiere de proyecciones rigurosas y de una enorme visión perspectiva, puesto que debe aprovechar el patrimonio construido que ya tiene una organización y que actúa por inercia, a veces interfiriendo el desarrollo del nuevo ordenamiento territorial.\*

---

\* La Planificación Física a través del reordenamiento territorial posibilita el óptimo aprovechamiento de los espacios y se manifiesta tanto en la infraestructura como en el sistema de relaciones que orienta o crea. Es por tanto un proceso deliberado y consciente de análisis, decisiones y acciones para facilitar el cumplimiento de las metas y objetivos de la planificación general, poniendo en armonía las políticas sociales, económicas y territoriales. Reduce las limitaciones que presenta el medio ambiente físico, al mismo tiempo que mejora el paisaje rural y facilita el flujo de relaciones.

Esta interacción va produciendo asincronías y desequilibrios y es aquí cuando nuevos mecanismos deben estimularse para avanzar hacia situaciones de equilibrio que dan origen a un nuevo ciclo. Esta dinámica a nivel local exige todo un proceso previo de decisiones planificadas al máximo nivel de concreción que, partiendo del análisis de la evolución y evaluación de las tendencias, plantean alternativas y seleccionan decisiones y acciones coherentes, cuyo objeto permanente es la consolidación de cambios en las nuevas estructuras, mediante la actuación integrada de todos los sectores del país.

## RELACIONES DEL CONJUNTO DE EMPRESAS COMUNITARIAS QUE CONFORMAN UNA AREA Y LA REGION EN QUE ESTA UBICADA

Dentro del sistema regional las relaciones entre áreas son de distinta naturaleza y dependen de las características propias de cada área. Es por tanto necesario tipificar y caracterizar las áreas que pueden integrar una región\*:

1. **Area Matriz**, constituida por un centro urbano o industrial, donde se han ubicado los poderes decisorios del gobierno regional para legislar, ejecutar, regular y controlar. Dispone de servicios básicos de primer orden, medios de comunicación masiva, medios de esparcimiento y recreación. Presenta gran congestión, altas tasas de inmigración, y de productividad. Es internamente dinámica y el ingreso per capita es el más alto en la región, por lo cual hay una considerable capacidad de consumo de bienes y servicios, aún cuando la desigual distribución de los ingresos es evidente.

Quando hay dos áreas matrices en una misma región se crea un eje de desarrollo entre ellas o existe la tendencia a fraccionar la región en dos regiones nuevas o dos subregiones. En este tipo de áreas, por su carácter urbano, no existen empresas agrícolas comunitarias.

2. **Areas inducidas**, que pueden ser varias en una misma región, están ubicadas en la periferie de un área matriz y altamente

---

\* La región es un gran espacio territorial continuo y generalmente heterogéneo al que el Estado, en función de una política nacional de regionalización, le asigna autonomía para ejercer políticas de desarrollo que, a través de planes, eliminen los desequilibrios intra-regionales. Así la región funciona como un subsistema dentro del sistema nacional.

dependientes de las decisiones tomadas en ella. Los salarios son relativamente altos lo mismo que la densidad de su población la cual soporta migraciones estacionales. La tierra está altamente fraccionada y las actividades agrícolas son intensivas como las hortalizas y la lechería cuya producción es en gran parte exportada al área matriz. Disponen de buena red de carreteras y caminos vecinales. Los precios de la tierra son altos por la especulación de inversionistas urbanos que construyen residencias campestres de tipo vacacional, aprovechando la buena disponibilidad de servicios básicos. Los centros poblados de estas áreas llegan a pasar de 10.000 habitantes y dan asiento a agencias públicas de tercer orden. El número de empresas comunitarias en estas áreas es ínfimo pero prosperan asociaciones de tipo cooperativo que ofrecen principalmente servicios de comercialización.

3. **Áreas en transición** son aquellas potencialmente ricas que mediante la intervención del Estado a través de proyectos específicos están siendo transformadas ya sea con fines agrícolas (como proyectos de riego o drenaje) o turísticos, si su riqueza real se asienta en la belleza de su paisaje. En ambos casos la planificación física es necesaria debido a que el éxito de estos proyectos descansa en el reordenamiento espacial para aprovechar adecuadamente el cambio ambiental producido o para preservar el paisaje natural. Se trata de áreas inicialmente dependientes de las decisiones que se generan en el área matriz, dependencia que se reduce a medida que consoliden su posición en la región. Si tienen vocación agrícola, estas áreas deben desarrollarse con programas de reforma agraria. Las formas asociativas de producción son indispensables para utilizar tecnologías avanzadas y alcanzar altos niveles de productividad que compensen los costos que demandan las obras de infraestructura. En base al potencial productivo de estas áreas y a la organización productiva de carácter asociativo pueden originarse organizaciones de segundo grado capaces de implantar agro-industrias, organizar el abastecimiento de insumos y productos, absorber mano de obra y transformar el sistema de relaciones de un estado incipiente a una etapa muy dinámica de desarrollo. En estas áreas la planificación física juega un papel decisivo.
4. **Áreas estancadas y en depresión crónica**, se caracterizan por un pronunciado atraso generado por la escasez de recursos



productivos o por su deficiente distribución. Son áreas en las que ha prosperado el complejo latifundio-minifundio, las formas precarias de tenencia, la marginación social y el ausentismo del gran propietario. Su ubicación es menos favorable que la de áreas inducidas, los medios de comunicación son escasos y los servicios públicos limitados y aún deficientes. La principal actividad económica es la agrícola tradicional, de bajo nivel tecnológico, conducida extensivamente y con baja productividad y eficiencia. La producción está orientada a la exportación hacia el área matriz de la cual depende totalmente. Si existen mecanismos para regular los precios de insumos y productos aquí no llegan a tener vigencia. El transporte para movilizar pasajeros y producción está orientado hacia el área matriz y en general los centros poblados son de tipo villorrio y sin conexión entre sí. La población acusa altas tasas de natalidad y de mortalidad infantil, alta proporción de analfabetos, patrones socio-culturales desfavorables para la acción constructiva y de superación.

La población activa presenta bajos niveles de destreza, con problemas de desocupación y sub-empleo, bajos salarios y una pronunciada migración selectiva que contribuye a perpetuar el liderazgo tradicional. El estandar de vida es bajo, las viviendas son insuficientes y pobremente dotadas y la alimentación, salud e higiene son precarias. La inversión pública y privada es incipiente y las utilidades obtenidas en el área se invierten fuera de ella.

Romper este sistema de relaciones que configuran tanta pobreza y atraso y convertir a éstas áreas en áreas de transición mediante medidas aisladas como las innovaciones tecnológicas, el crédito supervisado, entre otras, no tiene trascendencia y por el contrario tiende a reproducir las relaciones de producción para garantizar el mantenimiento del sistema, ampliando los desequilibrios entre el grupo terrateniente y la masa campesina. Únicamente un profundo cambio estructural que renueva todas estas relaciones adversas incompatibles "con ninguna definición de decencia humana", podrá vencer este círculo de miseria. Ese cambio debe ser planificado y abarcar las estructuras de poder económico, social y político, lo cual implica nuevos modelos de producción, de organización y de acción en general y

consecuentemente una reorientación de las relaciones del sistema como pre-requisito para transformar estas áreas en áreas de transición. Naturalmente que en este presupuesto de transformación no debe descartarse el análisis de los problemas políticos de su implementación, de lo contrario los planteamientos resultarían utópicos. Es fundamental la voluntad de cambio por parte del gobierno y el apoyo de los grupos sociales comprometidos.

- 5. Areas marginales,** se caracterizan por la falta de accesibilidad, lo que no ha impedido la ocupación fuera del orden legal de tierras consideradas baldías o del Estado. Los recursos territoriales son inexplorados y aquellos que se explotan son generalmente efímeros. En pequeñas extensiones se practica una actividad agrícola de subsistencia, conducida con técnicas rudimentarias o una explotación extractiva de madera, leña y carbón que atenta contra la conservación del suelo y el mantenimiento del equilibrio ecológico. Estas áreas presentan una baja densidad y una amplia dispersión de la población en pequeños caseríos construidos con materiales fungibles. El analfabetismo es casi total, hay ausencia de servicios elementales y el comercio es insignificante. No existe mercado de trabajo y, generalmente, se utiliza el sistema de ayuda mutua. Todo esto configura un estado de abandono total.

El desarrollo de estas áreas depende de sus características potenciales que deben ser estudiadas y analizadas antes de proceder a planificar su desarrollo. Si no tiene vocación agrícola bien puede prohibirse su explotación para proteger los recursos naturales contra la acción del hombre mismo, ya sea con propósitos de protección de cuencas hidrográficas o turísticas. Si estas áreas están desprovistas de vegetación como producto de la acción devastadora del hombre y los elementos, hay que reforestarlas para en un futuro restaurar el equilibrio ecológico. Si tiene vocación agrícola su utilización deberá, por el alto costo que su incorporación implica, constituir la última alternativa que a una región le queda para incrementar su producción y crear nuevas fuentes de trabajo; es decir, la colonización de estas áreas sólo se justifica cuando se han agotado las posibilidades de cambio en las otras áreas.

## RELACIONES DE LAS EMPRESAS CON LAS INSTITUCIONES NACIONALES Y SUS ORGANISMOS

Deliberadamente no se analiza en este documento el papel que juega la planificación física en las relaciones inter-regionales de un país, puesto que al hacerlo se estaría rebasando la competencia de este tema e invadiendo campos que han sido asignados a autoridades en estas materias. Unicamente se podría mencionar que, a tal nivel, los estudios y los instrumentos de análisis tienen una dimensión distinta y un menor grado de concreción. Las variables, constantes y parámetros tienen una macro-amplitud y, consecuentemente, los planes compatibilizados sectorialmente se proyectan a muy largo plazo. Al ejecutarse éstos pueden aparecer grandes márgenes de impresión debido principalmente a que algunas variables exógenas por su misma naturaleza cambian en función de fuerzas fuera del control interno. Las tendencias determinadas y sus condicionantes sólo permiten aproximaciones con amplios márgenes de variación, lo cual exige un mayor número de alternativas sobre las cuales juegan las decisiones. A este nivel la planificación física es también menos concreta su precisión cede a las presiones que genera el nuevo orden que por medio de la planificación general se pretenda establecer. El reordenamiento espacial se convalida por ventajas comparativas pero también se distorsiona por decisiones aún de una sana política. De ahí que los grandes espacios deben aparecer más flexibles como más flexibles deben ser los canales con respecto a las comunicaciones.

En lo que concierne a las instituciones nacionales y sus organismos, las empresas comunitarias requieren disponer de:

1. Un régimen legal que regule su funcionamiento, puesto que no pueden regirse por normas que corresponden a sociedades de distinta naturaleza.
2. Autonomía para realizar su gestión dentro de actividades prioritarias para el desarrollo y utilizar sus excedentes en beneficio de la comunidad, a través de obras de carácter social y de inversiones que aumenten sustancialmente las oportunidades de empleo.
3. Acceso fácil a las agencias del gobierno, para lo cual es necesario fortalecer los centros poblados, transformándolos en centros de servicios y asegurar el control estatal del sistema financiero.

4. Apoyo para su organización y participación activa en las decisiones básicas que puedan afectar su desarrollo.

Todos estos elementos requieren el fortalecimiento de las instituciones y organismos del sector público, para que, haciendo uso de la planificación como instrumento de gobierno, estimulen la participación del sector privado en todas las actividades no reservadas al Estado.

Es de esperar que la voluntad de cambio y la acción del Estado, de las instituciones y organismos liquide para siempre cualquier forma de paternalismo que desvirtúa todo el intento de fortalecer la capacidad creadora de la población para desenvolver sus energías y potencialidades en acciones que generan su propio desarrollo.

La acción de los organismos e instituciones en una acción convergente y de orden multisectorial debe promover la capacitación y la organización de la población comprometida en unidades dinámicas que operen en espacios territoriales funcionales con adecuado equipamiento rural y urbano.

Por último los planificadores deben comprometer su capacidad creativa en la formulación de planes que se traduzcan en acciones de cambio deliberado, racionalizando las técnicas a través del aprendizaje de la teoría, del conocimiento vivencial de los problemas y de la acción misma.

**ASPECTOS ADMINISTRATIVOS  
DE LAS  
EMPRESAS COMUNITARIAS**

**Héctor H. Murcia**



# ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LAS EMPRESAS COMUNITARIAS\*

Héctor H. Murcia\*\*

Ante el desarrollo de otros tipos de unidades de producción en el sector agropecuario, las cuales han surgido dentro del proceso de reforma agraria, tales como las empresas comunitarias y los asentamientos campesinos, continuamente se ha visto la necesidad de reorganizar la metodología tradicional de la Administración Rural. Esto es cierto, teniendo en cuenta las características específicas de dichas clases de empresas agropecuarias, las cuales difieren bastante de las fincas o empresas individuales que se han estudiado constantemente dentro de esta ciencia, principalmente por las condiciones especiales de su conformación.

Las innegables ventajas económicas y sociales derivadas del hecho de la colectivización en el uso de los recursos de la producción agropecuaria deben ser acompañadas de una cuidadosa atención al adecuado control de su utilización y al manejo apropiado de todo su funcionamiento.

Este artículo presenta inicialmente algunos de los conceptos teóricos de la Administración Rural, ampliados al campo de las empresas asociativas de producción, para luego resumir diversas experiencias encontradas, las cuales demuestran la necesidad de activar el desarrollo de instrumentos administrativos específicos que ayuden a todas aquellas personas que participan en el proceso de toma de decisiones tanto a nivel nacional y regional como dentro de la empresa comunitaria. Con tal objetivo, el presente

---

\* Artículo publicado en la Revista Desarrollo Rural en las Américas, Vol. VI, No.3. 1974.

\*\* Profesor y Asesor en Economía Agrícola, Contrato Universidad de Costa Rica-Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, IICA, San José, Costa Rica.

trabajo señala, así mismo, algunas acciones que conviene desarrollar y sobre las cuales es necesario adelantar actividades, estudios e investigaciones específicas tendientes a delimitar una línea de acción adaptada a las condiciones particulares de la producción asociativa.

## **EL CONCEPTO DE ADMINISTRACION RURAL**

### **Definición y objetivos**

Según una definición, generalmente aceptada<sup>5</sup> la Administración Rural es aquella ciencia que trata de utilizar principios y técnicas para lograr un mejor uso y combinación de los factores de producción existentes en la empresa agropecuaria o en una región con el objetivo esencial de mejorar la condición de vida del poblador de las zonas rurales en una forma continua.

Cabe anotar que en esta definición debe hacerse especial énfasis en la circunstancia de que, aunque el hombre está considerado dentro del campo de los factores de producción, es él quien constituye elemento esencial del proceso, como ordenador del uso de los recursos y como punto básico de referencia hacia el cual debe siempre tender el proceso productivo. Por lo tanto, el mejoramiento de la producción está siempre correlacionado con la eficaz coordinación de acciones en tres campos primordiales: técnico, económico y social, dando a cada uno de ellos su verdadero valor dentro de cualquier plan de trabajo a desarrollarse.

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

La necesidad de planear y reorganizar las explotaciones agropecuarias surge dentro del cumplimiento de toda política agraria a nivel general, como es el caso, por ejemplo, de la reforma agraria y para el desarrollo de actividades en diversos campos relacionados. Teniendo en cuenta que existe un complejo de factores condicionantes del atraso rural, la administración y planeación de empresas agropecuarias juega un papel importante dentro del trabajo conjunto que debe adelantarse para hacer frente a la



situación utilizando simultáneamente diversos instrumentos de política agraria.

### **Aplicación real y general de los principios de administración de fincas**

Reiteradamente se plantean interrogantes sobre la aplicación de los métodos de administración de fincas en la real situación del agro latinoamericano. En gran parte de la economía rural de estos países es posible encontrar tres etapas de desarrollo en la agricultura:

1. **Tradicional o primitiva**, con características de baja productividad con relación al promedio nacional.
2. **De transición**, con índices de productividad cerca al promedio general.
3. **Agricultura comercial**, con resultados superiores al promedio.

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

Es obvio que en la agricultura de transición y en la comercial es plenamente aplicable la metodología clásica de la Administración de Empresas Agropecuarias. En cuanto a su utilización intensiva en la agricultura de tipo tradicional o primitiva, se hace necesario considerar la realidad agraria de cada país, aunque esté claro que esta ciencia como cualquier otra disciplina aplicada al campo agropecuario, antes que continuar aumentando la diferencia entre los sectores marginales y los avanzados, debe apoyar al proceso de mejorar las condiciones estructurales y de incorporar efectivamente los grupos primitivos o tradicionales al desarrollo.

Otro punto a analizar sería aquel que considera a la Administración como aplicable únicamente para obtener mayores ganancias o aumentar continuamente la utilidad individual. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, muchos otros son los objetivos básicos de esta disciplina y ellos están íntimamente rela-

cionados en cuanto a prioridades con la estructura económica general del lugar donde se quieran aplicar.

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

Cuando se trata de ver si esta ciencia tiene su uso en economías de tipo colectivo o comunitario, los métodos de organización de fincas tienen también plena vigencia. Organizaciones colectivas del tipo de las cooperativas, empresas comunitarias o comunas en donde se observa en menor o mayor grado la propiedad colectiva sobre los recursos de producción, buscan, a través de la organización de la producción, de la planeación adecuada en el uso de los factores que utilizan colectivamente y de decisiones destinadas al bienestar común, el hacer que marche en forma eficiente la empresa colectiva.

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

### **Principios Generales de Administración**

Al hacer mención específica de la empresa agropecuaria, se debe destacar que en ella se efectúan las diversas operaciones que se realizan en cualquier empresa, las cuales han sido sintetizadas en los siguientes puntos:

1. Operaciones Técnicas (Producción, manufactura).
2. Operaciones Comerciales (Compra, venta, intercambio).
3. Operaciones Financieras (Obtención y control del crédito).
4. Operaciones de Seguridad (Protección de bienes y personas).
5. Operaciones Contables (Control financiero y del movimiento contable de la empresa).
6. Operaciones Administrativas (Planear, organizar, integrar, ejecutar y controlar).

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

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

Muchos tratadistas, entre ellos Taylor y Fayol<sup>10</sup> definen a la Administración como el proceso de "Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar". De acuerdo con este lineamiento general, se presenta a continuación una síntesis de los principios de administración que deben aplicarse en la empresa agropecuaria:

- a. **Planear:** Comprende el proceso de tomar decisiones sobre la operación de la empresa y prever, hasta donde se pueda, su funcionamiento.
- b. **Organizar:** Consiste en buscar el mejor funcionamiento de la empresa, teniendo en cuenta que se debe asignar a cada una de las partes constituyentes sus funciones específicas y seguir principios claros como, delegación apropiada de autoridad, definición de acciones y responsabilidades, unidad de mando, adecuada organización de los mecanismos de evaluación y control, comunicaciones, etc.
- c. **Integrar o coordinar:** Se pretende que todas las partes constitutivas de la explotación agropecuaria armonicen y trabajen conjuntamente como un todo, con el fin de lograr los objetivos establecidos previamente.
- d. **Dirigir o ejecutar:** Consiste en tener la autoridad suficiente y los conocimientos técnicos y prácticos para hacer que la empresa marche normalmente.

- e. **Evaluar o controlar:** Se trata de comprobar periódicamente los resultados que se están logrando, con la finalidad de ver si ellos están de acuerdo con los objetivos propuestos.

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

## **LA EMPRESA COMUNITARIA CAMPESINA**

### **Definición y objetivos**

La Empresa Comunitaria Campesina se ha considerado como una alternativa en la constitución de la nueva estructura agraria, objetivo hacia el cual debe llegar una política de reforma agraria que trate de organizar y consolidar una sociedad basada en un nuevo orden jurídico, económico, social y político.

A diferencia de la concepción tradicional de la empresa agropecuaria, en la cual se buscan los objetivos de lograr eficiencia en la combinación de los factores productivos, utilización más racional de los recursos naturales e incremento de la utilidad, la Empresa Comunitaria Campesina tiene además claros propósitos de carácter social e integral.

Bosco Pinto<sup>8</sup>, por ejemplo, indica que son tres los elementos básicos en la definición del concepto de Empresa Comunitaria Campesina:

1. El aspecto económico, originado en el concepto de "Empresa".
2. El aspecto social, representado en el término "Comunitaria", el cual implica un grupo humano que comparte objetivos y metas específicas, que está cohesionado de hecho y que tiene sentido de unidad en la acción.
3. El aspecto político de pertenencia a un grupo social más amplio, en el cual se incluye a los sectores marginados, simbolizado en el término "Campesina".

Mediante esta forma de participación activa de un grupo humano, por lo general aislado por el sistema tradicional y marginado de sus beneficios, se amplía el horizonte original de la empresa agropecuaria y se busca el mejoramiento real de las condiciones de vida del poblador del sector rural, mediante su integración al proceso económico de la producción y su ingerencia constructiva y efectiva en la labor administrativa de la empresa.

Este planteamiento está claramente expresado en la definición que Oliart<sup>6</sup> presenta para la Empresa Comunitaria, como "una forma asociativa de producción en la cual las cuotas de capital y trabajo se hacen en términos iguales por las mismas personas, las cuales son co-propietarios de las utilidades de reserva y capitalización y asumen por igual las responsabilidades de gestión, administración y trabajo".

Otra definición basada en los conceptos anteriores se cita por parte de Fuenzalida<sup>3</sup>. al referirse al planteamiento hecho recientemente por la Comisión Redactora del Manual de Empresas Comunitarias Campesinas del Instituto de Tierras y Colonización, ITCO, de Costa Rica, la cual menciona que: "La Empresa Comunitaria Campesina es un instrumento de Reforma Agraria, que consiste en la asociación voluntaria de campesinos de escasos recursos que derivan su subsistencia de la explotación de la tierra y que llenan los requisitos de beneficiarios de acuerdo con la legislación agraria, con el objeto principal de explotar las tierras en común, como una sola unidad económica de producción, mediante el aporte de su trabajo personal y directo; en que las aportaciones de capital y trabajo se hacen en términos iguales por las mismas personas, las cuales son co-propietarias de las utilidades de reserva y capitalización, asumiendo por igual las responsabilidades y obligaciones de gestión, administración y trabajo."

Los conceptos anteriores sintetizan y conjugan apropiadamente los objetivos sociales y económicos que se tratan de obtener con este tipo de empresa y ponen el énfasis apropiado en el carácter integral y de coordinación de acciones en varios campos que debe tener cualquier plan de acción en una Unidad de Producción Agropecuaria.

Es, por lo tanto, la empresa comunitaria una forma de organización social y económica cuya concepción básica está cimentada

da en su carácter integral, por medio del cual busca el mejoramiento real de la condición de vida del sector campesino, debido a su proyección hacia el desarrollo humanista de sus integrantes.

### **Aspectos económicos y administrativos de la Empresa Comunitaria**

En relación con los aspectos económicos y administrativos propios de la empresa comunitaria, conviene señalar inicialmente algunas de las características y ventajas de este tipo de empresa en relación con otras clases de unidades de producción agropecuarias.

Es indudable que la concentración de esfuerzos y de factores productivos permiten a la empresa comunitaria obtener mayores beneficios y mejores resultados desde el punto de vista económico que cualquier tipo tradicional de empresa agropecuaria. Marquez Vas<sup>1</sup>, por ejemplo, expresa que la empresa agrícola comunitaria ofrece costos más bajos y beneficios más altos, tanto desde el punto de vista de la eficiencia técnica, como de la eficiencia económica respecto a la propiedad individual familiar. Así mismo, señala que la empresa comunitaria se constituye en un instrumento eficaz para contrarrestar la concentración del intermedio en el proceso de la comercialización, debido a la posibilidad de reducir la pulverización de la oferta.

Es posible indicar, por lo tanto, que la empresa comunitaria cumple adecuadamente con el objetivo económico de maximización de utilidades y de su mantenimiento indefinido a un nivel creciente, teniendo en cuenta su acción sobre la estructura de los costos, las economías de escala que se presentan con la utilización coordinada del recurso humano y la posibilidad indudable de incrementar las ganancias.

En relación con el aspecto administrativo, desde el punto de vista del organismo encargado de esta acción, es posible deducir que la empresa comunitaria presenta grandes ventajas y menores costos por beneficiario en un programa de reforma agraria, teniendo en cuenta que se trabaja con grupos organizados, antes que con personas individuales. A este respecto, Araujo<sup>1</sup>, relaciona directamente el menor costo administrativo de la reforma agraria con la masividad de su ejecución y por lo tanto, con la desaparición de la causa inmediata de la marginalidad.

Sin embargo, al nivel específico de la empresa, es necesario profundizar en la necesidad de prestar atención al adecuado funcionamiento y ejecución de las actividades administrativas. La empresa comunitaria, al igual que otra unidad agropecuaria, necesita de un correcto ordenamiento de sus labores, de acuerdo a claros conceptos de gerencia; las fallas en el resultado económico de la empresa pueden atribuirse en muchos casos al desconocimiento o mala aplicación de los principios de administración. Esta situación no puede suplirse simplemente con la buena voluntad y el interés de servicio que demuestre el personal técnico bajo cuya responsabilidad trabaja la empresa, razón por la cual se hace patente la necesidad de dedicar bastantes esfuerzos a la acción sobre estos problemas en la Unidad de Producción.

### **Problemas Administrativos dentro de las Empresas Comunitarias**

Analizado el campo general de la Administración Rural y los diversos tipos de problemas que se afrontan en la empresa agropecuaria, se destacan algunos de los principales problemas que en esta área se presentan en las empresas comunitarias con base en diversos estudios elaborados sobre estas organizaciones en algunos países y de acuerdo a experiencias que se han obtenido también en otros tipos de producción asociativa.

### **Problemas de Planeación**

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

En cooperativas agropecuarias y empresas comunitarias estudiadas en seminarios y cursos específicos sobre diversos aspectos de la administración rural, se pudo comprobar cómo los participantes en estas actividades hicieron especial énfasis en la necesidad de que se realicen adiestramientos intensivos a todos los miembros en esta materia, ya sea a través de Unidades de Asistencia Técnica dentro de la misma organización, o por medio de

ciclos continuados de capacitación a cargo de la institución nacional patrocinadora.

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

### **Problemas de Organización**

Falta de reglamentos para la organización de la empresa:

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

En el caso específico de una empresa comunitaria en Colombia<sup>7</sup>, por ejemplo, se menciona cómo en un principio no se habló a la comunidad de ningún reglamento, pero la experiencia posterior indicó que al poco tiempo los adjudicatorios se dieron cuenta de la necesidad de disponer de dicho documento, por lo cual se elaboró uno a solicitud de los interesados. Sin embargo este mismo estudio concluye que a pesar de que las disposiciones de dicho reglamento son bastante simples y tienden a fijar una estructura formal mínima, así como las obligaciones de los socios y sus sanciones, se estima incompleto, ya que "deja sin decidir una serie de situaciones que son solucionadas por una especie de pacto verbal que existe entre los socios; por ejemplo, no establece quién designa la Junta Directiva ni las funciones de la Asamblea General y de la Junta; tampoco dice nada respecto a procedimientos de elección, quorum, ni duración de los nombramientos"<sup>7</sup>.

Por consiguiente, aunque en este caso específico se menciona que el Reglamento cumple medianamente con su objetivo, a medida que las empresas comunitarias adquieren mayor grado de



desarrollo es indispensable y conveniente que se elabore un reglamento cada vez más completo.

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

### **Desorganización Contable**

Una de las fallas más comunes que se encuentran en las empresas asociativas es la desorganización en el aspecto contable, que es causa de problemas aún mayores en la administración y planeación de la empresa.

En el caso de la misma empresa comunitaria estudiada en Colombia, por ejemplo, se observó cómo no se disponía de un inventario detallado y completo que permitiera ir estableciendo periódicamente las depreciaciones de todos los bienes y al mismo tiempo ir dejando las reservas suficientes. Tampoco se encontraron libros de caja, ni el registro de la mayoría de los egresos de este renglón por lo cual es difícil diferenciar entre lo que son costos de operación y lo que constituyen inversiones. De la misma manera, no se llevaban registros para controlar el movimiento del crédito y el servicio de la deuda, tanto de intereses como de capital, y se encontró una notoria discontinuidad en la formulación de balances y resúmenes de ingresos y egresos de caja.

Debido a las situaciones anteriores, se observó el notorio descontrol en el funcionamiento de la empresa, lo cual la condujo a incurrir en el error de considerar la diferencia entre los ingresos y egresos de caja como "utilidades", juego contable el cual la llevó a "consumir su propio patrimonio en un monto de \$225.780.00"<sup>7</sup>.

El Centro Nacional de Capacitación e Investigación para la Reforma Agraria, CENCIRA<sup>2</sup>, menciona también problemas relacionados con la contabilidad agrícola en empresas asociativas del Perú, cuando hace énfasis en el trabajo "Las empresas comunitarias campesinas en la actual Reforma Agraria Peruana" sobre la

necesidad de formar Centros Contables. En este ejemplo se menciona que este servicio era prestado por las llamadas "Zonas Agrarias" (lo cual es reflejo de una situación de dependencia y paternalismo, según lo expresa este documento) o un trabajo llevado individualmente por cada empresa (lo cual originaba situaciones complejas por falta creciente de personal calificado para hacer esta labor).

En otro ejemplo, Suárez Melo cita cómo en el caso de los Asentamientos en Panamá<sup>9</sup>, al carecer de un sistema de contabilidad se pueden formar impresiones equivocadas sobre su situación financiera y distribuirse utilidades ficticias, por lo cual se requiere dar preferencial atención al diseño de sistemas organizados de Contabilidad Interna.

Para el caso de algunas cooperativas agropecuarias de Guatemala, según la experiencia de seminarios realizados sobre Administración Rural, fue notorio comprobar el gran valor que dan a la organización contable en el funcionamiento de las cooperativas, los integrantes de los equipos de asistencia técnica y los gerentes de las mismas. Se mencionó repetidamente la necesidad de subsanar estas deficiencias contables (falta de libros básicos y registros, presentación continua y actualizada, carencia de capacitación en este aspecto) mediante el establecimiento de sistemas de auditoría, control y organización constante de ciclos de instrucción en contabilidad agrícola, para hacer comprender su importancia y la necesidad de su realización.

### **Problemas de Coordinación y Dirección**

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

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

Un aspecto importante dentro de la empresa comunitaria hacia este propósito es el de lograr la participación efectiva de sus miembros en la administración de la misma. A este factor da

especial importancia, García<sup>4</sup>, en su estudio sobre Organizaciones Campesinas de Honduras, cuando se refiere a la necesaria participación en las decisiones y en la administración, distribución, ejecución y control del trabajo, lo cual considera como "un aspecto sustancial de la naturaleza de la empresa comunitaria".

Muchos ejemplos positivos y negativos relacionados con el área de Coordinación y Dirección pueden encontrarse en las diversas empresas comunitarias que se analicen; sin embargo, debido a la misma concepción de la empresa y a la organización colectiva del trabajo, es importante empezar por generar una adecuada cohesión y coordinación de los integrantes, evitando conflictos de poder y de mando, a través de una completa demostración sobre las ventajas comparativas del trabajo en grupo y de una completa convicción del espíritu comunitario.

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

Sin embargo, precisamente a través de la participación constante de la persona en la adopción de las decisiones para modificar y organizar su sistema de producción, se podrá dar un paso eficaz hacia la aceptación del cambio y su consolidación en una forma duradera.

### **Problemas de Evaluación y Control**

Al observar los aspectos tratados anteriormente, dentro del rubro de problema de organización, en referencia específica a la desorganización contable, es posible deducir que si la empresa no dispone del material básico para poder conocer su funcionamiento, el proceso de evaluación y control es incompleto, de la misma manera que impide cualquier acción hacia la planeación económica, técnica y social futura.

Por consiguiente, para el adecuado control y comprobación de resultados es necesario empezar desde la correcta organización de las partes constitutivas de la empresa, lo cual facilitará la acción. Este planteamiento corrobora aún más la necesidad de



trabajar ampliamente y en forma integral en el ordenamiento administrativo de la empresa.

## **ACCIONES FRENTE A LOS PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS A NIVEL DE EMPRESA**

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

Lo importante es que estas actividades para la solución tengan un carácter permanente o de continuidad que permita lograr resultados amplios y que actúe efectivamente en todos los niveles de decisión. En especial, es de esperarse que se tenga siempre en cuenta que una acción que trate de beneficiar a todos los sectores, tanto marginados como avanzados, requiere de la adaptación de los conceptos y métodos a las condiciones de cada nivel y en especial en los estratos más atrasados, si se desea mejorar realmente su situación.

Esta conceptualización exige también, por consiguiente, de la implementación real en la práctica de todos los planes de mejoramiento que se diseñen.

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

### **Realización de investigaciones específicas sobre los distintos tipos de empresas agropecuarias**

Con el propósito de demostrar el mejor desempeño y la mayor eficiencia de cada uno de los diferentes tipos de empresas agropecuarias, es recomendable intensificar la ejecución de investigaciones sobre la situación real de cada una de ellas. El desarrollo de estos trabajos debe estar a cargo de las entidades vinculadas al campo agropecuario, en especial las que tienen directo interés en los programas de reforma agraria, para poder afirmar aún más categóricamente la bondad comparativa de cualquier tipo de organización o empresa.

Un análisis básico sería efectuar estudios comparativos entre la eficiencia real, entendida tanto desde el punto de vista

técnico, como el económico y el social de las ventajas de las distintas clases de empresas agropecuarias en una región determinada. En esta actividad sería aconsejable contar con el concurso de especialistas en distintas ramas de la ciencia agropecuaria y se podría usar como técnica metodológica el estudio de caso, que demuestra tener plena vigencia de acuerdo a la condición más o menos generalizada del agro latinoamericano. Como ejemplos de cada tipo de empresas se tomaría el caso de la explotación individual agrícola o ganadera, la cooperativa, la empresa comunitaria y otros modelos de organización a nivel de empresa.

### **Adaptación de los conceptos generales de la Ciencia de la Administración Rural al caso específico de las Empresas Comunitarias**

Para esta adaptación se deben tener en cuenta las condiciones particulares de este tipo de unidad de producción agropecuaria y observar la contribución que la Administración Rural puede prestar, principalmente en el ofrecimiento de elementos de juicio para determinar, todas las relaciones económicas así como en el diagnóstico y planeación de sus programas.

Por lo tanto, de acuerdo a los objetivos que persigue un Programa de Reforma Agraria, la adaptación principal en la administración rural se concentraría en el diseño de una metodología de análisis particular, en especial de las técnicas de planeación a nivel de empresa. Aunque los métodos tradicionales de evaluación económica de alternativas de producción, basadas en presupuestos, constituyen el elemento esencial para estos análisis, es conveniente, por ejemplo, ampliar aún más lo correspondiente a los criterios de evaluación social y de la participación humana, para complementar en forma adecuada el estudio de la empresa.

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

Otro tipo de decisión, que indica también la necesidad de adaptar la acción de la administración rural se relaciona, por ejemplo, con la determinación del tamaño óptimo de la empresa. Esta definición ha sido motivo de especial atención en la preparación de proyectos de desarrollo agropecuario, revistiendo su análisis una gran importancia. En este caso se deberán tener muy en cuenta las relaciones de carácter social, económico y físico que identifican los actuales niveles de ingreso familiar y las condiciones que mejorarían cada situación para aproximarse al óptimo.

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

### **Intensificación de las actividades de Adiestramiento en Administración Rural a todo nivel**

Esta labor es de gran importancia para las diferentes personas que participan en los proyectos relacionados con empresas comunitarias dentro de un programa de reforma agraria; las diversas experiencias sobre el particular identifican este denominador común para la acción.

Estos programas de adiestramiento deben seguir un lineamiento básico, de acuerdo a los objetivos particulares de cada institución, el cual tenga en cuenta la preparación de cada grupo de integrantes y haga llegar a ellos en una forma clara y definida los diversos conceptos.

En esta actividad se debe tener cuidadosa atención en la necesidad de motivar a los integrantes de la empresa, particularmente a nivel de unidad de explotación, sobre las ventajas del trabajo colectivo y sobre la necesidad de organizar los datos básicos del movimiento y funcionamiento de la empresa, a través de diferentes instrumentos, para poder así mejorar su organización y conocer realmente su situación en cualquier momento.

### **Definición de los sistemas de administración y organización y elaboración de manuales o guías para la empresa**

Considerando la complejidad y diversas situaciones sociales y agro-económicas de las empresas comunitarias involucradas en

un programa de estos alcances, es urgente que los organismos que tienen la responsabilidad de dirigir estas actividades, definan el sistema de organización y administración que más convenga a cada empresa, siguiendo un marco general común. Esta acción permitirá hacer frente a los problemas de planeación, organización, integración y dirección que se puedan presentar, al señalar normas claras de funcionamiento.

La elaboración de manuales o guías para el ordenamiento de la empresa, permite también cumplir con este objetivo a nivel de Unidad de Producción. Esta labor ha sido tomada en cuenta ya por parte de las entidades de reforma agraria de algunos países y es indispensable generalizar su implementación, teniendo en cuenta obviamente, las condiciones particulares de cada región. Estos manuales, además de sintetizar los principales reglamentos, estatutos y normas de la empresa, deben también indicar los principales instrumentos para la planeación integral de la empresa, tales como modelos de registros de producción, contabilidad agrícola, datos a recolectarse y otras informaciones para el posterior análisis social y agro-económico de la explotación.

Las acciones sugeridas frente a los problemas administrativos de las empresas comunitarias y otras subsecuentes que puedan ubicarse dentro de estos planteamientos, confirman aún más la extrema necesidad de realizar grandes esfuerzos en el área de la Administración de Empresas Agropecuarias para complementar el panorama que se ofrece a quienes se relacionan con las empresas comunitarias u otros tipos asociativos de producción. En la investigación, análisis y ampliación detallada de estos conceptos se encontrará otro ingrediente necesario para profundizar en el análisis integral de la empresa que se considere.

## BIBLIOGRAFIA

1. ARAUJO, J. E. G. Una sistemática en el proceso reformista (La Empresa Comunitaria). Bogotá, Colombia, IICA-CIRA, Mimeografiado No.25, 1969.
2. CENCIRA. Las empresas comunitarias en la actual reforma agraria peruana. Trabajo presentado a la IV Reunión de Ejecutivos de Reforma Agraria, Lima, 1972. 50 p.

3. FUENZALIDA, H. Empresa comunitaria y organización campesina. Costa Rica, IICA-PRACA, Mimeografiado, 1974, 61 p.
4. GARCIA, N. A. Estudio sobre organizaciones campesinas en Honduras. Honduras, IICA Zona Norte, 1974. 89 p.
5. MURCIA, H.H. Principios generales de administración de empresas agropecuarias. Colombia, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Agronomía de Bogotá, 1972. 159 p.
6. OLIART, F. Empresa comunitaria y reforma agraria. Bogotá, IICA-CIRA. Mimeografiado No. 131, 1969. 34 p.
7. ORCHARD, J. et al. El caso de la empresa comunitaria La Trinidad. Bogotá, IICA-CIRA, 1972.
8. PINTO, J. B. Análisis científico de las empresas comunitarias campesinas. Desarrollo Rural en las Américas. Costa Rica, IICA, 4(3). 1973.
9. SUAREZ, N. Las empresas comunitarias en Panamá. Bogotá, IICA-CIRA, Mimeografiado No. 145, 1972. 50 p.
10. TAYLOR, F. Principios de la Administración Científica. Y Fayol, H. Administración industrial y general. México, Herrero Hnos. Sucs. S.A., 1972. 278 p.
11. VAS, J. M. Un enfoque económico de la empresa agrícola comunitaria. Bogotá, IICA-CIRA, 1969.



# UN ENFOQUE ECONOMICO DE LA EMPRESA COMUNITARIA

J. Jorge Marques Vaz



# UN ENFOQUE ECONOMICO DE LA EMPRESA COMUNITARIA

J. Jorge Marques Vaz \*

Como una ciencia eminentemente social la Economía debe ser la disciplina que ayude al Hombre a resolver los problemas relacionados con la adecuación de recursos a la consecución de los fines de carácter económico: maximizar la ganancia y la satisfacción. De esa manera la ciencia económica necesita preocuparse, antes que todo, de que los bienes producidos por la sociedad satisfagan las necesidades de **todos** los miembros de esa sociedad.

Es notorio, por lo tanto, que sólo intervendrá la disciplina económica en algunas sociedades donde los recursos sean escasos. Eso quiere decir que existe menor cantidad de recursos que los necesarios para la elaboración de bienes a que aspira la sociedad.

La actividad económica está, por lo tanto, constituída por cuatro variables básicas:

$$Y = X_n \cdot X_k \cdot X_t,$$

donde

Y = producto (bienes o servicios)

X<sub>n</sub> = recurso naturaleza (medio físico biológico)<sup>1 6</sup>

X<sub>k</sub> = recursos de capital

X<sub>t</sub> = recurso de trabajo

---

\* Programador Agrícola, Dirección Regional, IICA—Zona Norte. Guatemala, Guatemala.

Hay, obviamente, la interferencia de factores externos a una determinada actividad económica, ocasionada por variables institucionales, tales como el sistema económico, el social, y consecuentemente el sistema jurídico legal. Además no hay que olvidarse de la importancia de los términos de intercambio de esa economía con las demás.

En el sistema económico capitalista hay peculiaridades propias en lo que se refiere a la relación entre factores para la producción, y entre los factores y el producto para la distribución.

Es decir, la etapa distributiva, con miras a mantener la armonía productiva, debe restringirse a remunerar cada factor de acuerdo con su participación relativa en la generación del producto. De otro modo habría un desestímulo creciente a la participación de cada factor en el proceso productivo.

Se propone discutir las características de la empresa agrícola tipo capitalista, predominante en América Latina y analizar las ventajas de la empresa comunitaria de autogestión campesina.

## **LA EMPRESA AGRICOLA PREDOMINANTE EN AMERICA LATINA**

Por lo general, exceptuando el minifundio por no constituir una empresa, la agricultura latinoamericana está representada por dos grandes tipos de empresa: "plantation" y "ranch". Ambas se caracterizan por la gran extensión de superficie que abarca.

La primera produce, fundamentalmente, bienes exportables (caña de azúcar, algodón, tabaco, café, cacao) que demandan extremas cantidades de mano de obra durante el ciclo estacional. La actividad ganadera de tipo "ranch" ocupa de manera más uniforme la mano de obra, aunque en cantidades relativamente muy inferiores a la "plantation". Otra característica de la empresa "ranch" es la permanencia física de la mano de obra.

Estos dos tipos de empresas acarrear distintas relaciones entre los factores productivos y su participación en el producto. El denominador común de ambas, dadas las dimensiones de la empresa, es la existencia de una gran cantidad de mano de obra asalariada, sea directamente o no.

Es interesante esclarecer que la economía agrícola clásica establece cuatro factores productivos: naturaleza, capital, trabajo y administración. Probablemente esa clasificación se ha originado por la existencia casi exclusiva de la empresa capitalista, donde la decisión administrativa es tomada por el dueño de la tierra y capital, . quizás a ejemplo de las grandes empresas capitalistas industriales. Para fines de un análisis desprejuiciado es más importante reclasificar las variables independientes en la formación del producto. De esa manera se preconiza la existencia de solamente tres factores: Naturaleza, Capital y Hombre.

Dada la propia definición de actividad económica, como la acción del Hombre con los capitales sobre la naturaleza para conseguir un bien que satisfaga las necesidades del Hombre, es lógico que las tres funciones, de decidir, ejecutar, y controlar la ejecución sean ejercitadas por el Hombre como factor homogéneo. Eso quiere decir que las funciones del sujeto y agente productor no deben crear diferenciación entre los hombres que desarrollan una actividad económica, derivadas de tener o no la posesión de los factores productivos. Dentro de ese concepto el Hombre no puede ser considerado como exclusivamente un factor productivo, aunque lo sea extrínsecamente.

Esa diferenciación de funciones existe en la empresa agrícola capitalista. Las funciones de decisión y control son ejercitadas, a veces indirectamente\*, por los dueños de la tierra y capital mientras que la ejecución es realizada por otros hombres dependientes económica, política y hasta emocionalmente del dueño de las tierras y capitales.

Se afirma que la mano de obra ejecutora es dependiente no sólo en la etapa productiva como, lo más importante, en la distribución del producto. Eso porque está empíricamente comprobada la existencia de la "plus valía" en las relaciones entre mano de obra decisoria respecto a la mano de obra ejecutora. La retención de la ganancia anormal por parte del dueño de tierras y capitales se constituye en un proceso circular acumulativo, lo que permite que la concentración de riqueza estimule a una mayor concentración de ella. Obviamente, las variables de tipo institucional, manejadas por los dueños de tierra y capital refuerzan y aceleran aún más esa concentración circular acumulativa.

---

\* En el caso de propietarios ausentistas la anomalía económica es más evidente, pues se configura un fenómeno de retribución a la ociosidad.

Sin embargo, la plus valía no es dirigida solamente respecto al trabajo; las extensas áreas erosionadas del mundo subdesarrollado demuestran que la naturaleza no ha escapado de la codicia de enriquecer, a corto plazo, de los dueños de tierra y capital.

Por lo tanto la concentración de la decisión y la pulverización de la ejecución, por su propia contradicción, imposibilitan que los procesos productivo y distributivo conduzcan al objetivo inicialmente enunciado de la actividad económica. La empresa agrícola capitalista, vía de regla, conduce a la acción de muchos hombres sobre la naturaleza con miras a producir bienes que satisfacen las necesidades de pocos hombres y, lo peor, los hombres que producen reciben muy poco o casi nada del producto generado por ellos mismos.

## **LA EMPRESA COMUNITARIA**

Antes de todo hay necesidad de aclarar dos conceptos, a menudo confundidos, que de acuerdo con el horizonte de planeamiento pueden ser contradictorios, trátase de la eficiencia técnica y la eficiencia económica.

La primera se refiere a la habilidad del empresario en la maximización de su ganancia, mediante la adecuada combinación de factores productivos y entre los productos mismos.

La eficiencia económica, por su lado trata de la habilidad del empresario en mantener, indefinidamente, un nivel creciente de utilidad.

En otras palabras, la primera eficiencia se refiere a la firma y la segunda a la sociedad.

La empresa comunitaria ofrece costos más bajos y beneficios más altos, comparativamente a la propiedad individual, desde el punto de vista de la eficiencia técnica como de la eficiencia económica, tal como se justifica a continuación:

Debido a los fenómenos de retornos a escala no constantes y a los rendimientos decrecientes, la empresa comunitaria permite costos fijos promedios más bajos, por lo general, respecto a la propiedad individual familiar. Esto acarrea la posibilidad de aumentar las ganancias de la empresa al mismo tiempo que permite a ella disminuir los precios de sus productos. Esa posibilidad de bajar los precios es de suma importancia en los países pobres

pues, a la par de incrementar el poder adquisitivo de los consumidores, permite competir en el mercado internacional con las evidentes ventajas de incrementar la capacidad importadora de bienes de capital. Como es sabido, el desarrollo industrial depende, en gran parte, de la importación de bienes de capital.

Otra ventaja de la organización campesina alrededor de la empresa comunitaria se constituye en la factibilidad que tiene la oferta de disminuir su pulverización y de esa manera contrarrestar la concentración del intermediario en el proceso de comercialización. No se debe olvidar de que muchas experiencias de colonización o parcelación de tierras, en propiedades familiares, tuvieron su fracaso debido a la concentración del intermediario en el mercadeo.

Por otro lado, la empresa comunitaria puede beneficiar mayormente al Estado si se tiene en cuenta de que permite un menor costo político. Eso porque los costos de asignación y consolidación, por beneficiario de la reforma agraria, es más bajo al tratarse con grupos organizados en propiedad comunitaria. Eso permite la masividad de la reforma, a corto plazo, disminuyendo así la exasperación de los beneficiarios potenciales, fenómeno común debido a la expectativa de transformarse en beneficiarios reales.

Además, la sociedad obtiene una ventaja adicional, consistente en que es menor la tasa de riesgo de asincronía entre los objetivos de producción y la acción para producir.

## **LA REVERSIBILIDAD DE LA EMPRESA COMUNITARIA**

Se ha preconizado que la empresa comunitaria sea el tipo provisional de unidad productora, en un proceso de reforma agraria, porque dados los escasos recursos, principalmente de orden técnico, la programación agroeconómica no puede ser realizada concomitantemente con la asignación de tierras. En la eventualidad de que las tierras fuesen asignadas en propiedad de tamaño familiar existe la posibilidad de que esas propiedades debieran ser reconsolidadas cuando se decidiera la programación agroeconómica definitiva.

Si las tierras son asignadas en propiedad comunitaria hay la posibilidad de que sean posteriormente individuales, si así lo dictamina la programación mientras la propiedad individual no tiene ese carácter de reversibilidad.





# LA EMPRESA COMUNITARIA Y LA PARTICIPACION CAMPESINA

Luis Flores Quirós



# LA EMPRESA COMUNITARIA Y LA PARTICIPACION CAMPESINA\*

Luis Flores Quirós\*\*

Ante la aparición de corrientes de pensamiento favorables a la participación, y ante la diversidad de enfoques que se da al término en ausencia de una definición universalmente aceptada, nos planteamos el tema de la participación campesina con una intención exploratoria o preliminar. Trataremos, en este artículo, de buscar respuestas a preguntas tan elementales como para qué la participación, en qué consiste y cómo se logra.

Para ello nos basamos en los resultados de investigaciones hechas en diferentes países por técnicos del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, IICA, y de otros organismos nacionales e internacionales, especialmente el Centro Interamericano de Desarrollo Rural y Reforma Agraria, IICA-CIRA; sin embargo, este artículo no pretende ser un informe sintético de investigaciones sino más bien una interpretación selectiva de muchas de las conclusiones de esas investigaciones, con miras a elaborar un juego de hipótesis fundamentadas sobre la participación campesina y sobre la significación frente a ella de los nuevos modelos de empresas que han originado diversos procesos de reforma agraria en nuestro Continente.

## LA PARTICIPACION COMO NECESIDAD SOCIAL

En los últimos años todos los proyectos sociales y plataformas políticas renovadoras incluyen la participación como un obje-

---

\* Artículo publicado en la Revista Desarrollo Rural en las Américas. Vol. VI. — No. 3. — 1975.

\*\* Sociólogo Rural, Centro Interamericano de Desarrollo Rural y Reforma Agraria, IICA-CIRA, Bogotá, Colombia.

tivo; sin embargo, en raras ocasiones se precisa qué se entiende por participación y con frecuencia, cuando esa explicación se produce, se puede advertir que el concepto de participación es usado con acepciones muy diversas y dentro de límites a veces demasiado estrechos. En algunos planteamientos se aprecia la intención de introducir diversas formas y niveles de participación en instituciones que han venido operando sin permitirla, como si la participación fuera una actividad más que se pudiera agregar a cualquier institución sea cual fuere su naturaleza y su forma de operar.

La marginación de algunos individuos (y en general, en América Latina, se trata de la mayor parte de los individuos) no es un fenómeno casual, ni simple, ni superficial, en la sociedad porque se produce sistemáticamente, se origina en diversas instituciones sociales (prácticamente en todas) su vigencia es regida por las normas sociales, especialmente las leyes, y sus raíces están en la noción que toda la sociedad tiene de las relaciones entre los individuos, es decir, en los fundamentos de las estructuras sociales.

La filosofía liberal, que inspiró las normas de funcionamiento de nuestras sociedades, imprimió en ellas un tipo de concepción de las relaciones económicas y sociales, según el cual el acceso al consumo es definido como un resultado de la posición del individuo en la actividad productiva; al individuo a quien la sociedad reconoce un aporte importante lo recompensa con altos ingresos individuales y altas posibilidades de consumo para él y su familia; y a los demás individuos los recompensa proporcionalmente al valor atribuido a su aporte. En ese marco, el acceso al consumo es considerado como una responsabilidad de cada individuo.

Según la teoría liberal, la importancia y la remuneración atribuidos a cada tipo de rol deberían ser fijados por acuerdos entre los individuos (a modo de contratos) según las condiciones de oferta y demanda de fuerza de trabajo y empleo; sin embargo, como veremos en la primera parte de este artículo, existen mecanismos que ubican a determinados individuos por encima de esas condiciones y les dan posibilidad de influir sobre ellas y alterarlas. Establecidas estas diferencias, se producen distorsiones en las relaciones contractuales y el modelo liberal ya no lleva al tipo de relaciones equilibradas que debía generar según las teorías que lo fundamentaron.

El desequilibrio en las relaciones contractuales genera para algunos individuos la posibilidad de concentrar riqueza y hacerse,

por eso mismo, más fuertes aún para condicionar los términos contractuales futuros a su favor, configurándose así una categoría social de privilegiados económicos. Para el resto de individuos, las condiciones contractuales desfavorables les ocasionan limitaciones de ingresos, imposibilidad de cubrir los gastos para consumo y desarrollo de sus potencialidades; todo lo cual, a su vez, limita sus posibilidades reales de aportar a la producción; y, por último, los hace acreedores a un tipo de sanción social pues se considera que su bajo nivel de vida es castigo adecuado a su bajo rendimiento.

En este complejo de criterios y mecanismos, quedó ausente el criterio de que la sociedad no soluciona su problema castigando con bajo consumo a quienes producen poco; porque si se acepta mantener el bajo rendimiento de la mayoría de los individuos, la sociedad entera queda condenada a la escasez. La producción de un individuo eficiente no se agota en que él obtenga ingresos: es fuente de abastecimiento de bienes o servicios para los demás.

El desarrollo de una sociedad implica que todos sus miembros cultiven y ejerzan al máximo su potencial de aporte productivo; para ello el cultivo de los recursos humanos y la adecuación de las organizaciones productivas para que propicien su óptimo empleo son condiciones necesarias. El consumo de los individuos no debería ser restringido en ningún caso a mínimos que disminuyan el desarrollo de sus potencialidades, independientemente de cualquier argumento ideológico, religioso o circunstancial.

Vista así, la participación de todos los individuos en el consumo aparece como una necesidad de la sociedad para su desarrollo y no sólo como una reivindicación de los desfavorecidos. Los casos excepcionales de ascensos individuales en la escala de estratos aparecen como insuficientes frente a la necesidad social de lograr el máximo rendimiento de todos. La posibilidad de que el Estado subsidie el consumo de los desfavorecidos para propiciar su desarrollo se visualiza como insuficiente dada la dimensión del problema por ser mayoría los marginados.

En vez de tratar de mejorar a algunos individuos aislados o de subsidiar a los desfavorecidos, se trata de evitar que aparezcan. Para ello resulta indispensable corregir las normas que rigen el intercambio económico. Siendo la empresa productiva el organismo clave en la definición de las relaciones económicas, tendrán que introducirse modificaciones en ella para posibilitar la participación.

Estas modificaciones consistirían básicamente en la adopción de una nueva escala de valores en la toma de decisiones sobre

inversión, producción, empleo, remuneración, comercialización, etc., al mismo tiempo que la creación de mecanismos que garanticen que estas decisiones se orientarán al desarrollo del conjunto de la sociedad y no al privilegio de determinados individuos.

Con esta intención han aparecido ya en América Latina algunos modelos nuevos de empresas que están en funcionamiento y cuyos resultados se van haciendo perceptibles. El presente artículo está orientado a descubrir su significación potencial en los procesos de cambio estructural.

Reconociendo que el concepto de participación todavía no tiene el mismo contenido para todos los lectores, en vez de circunscribirnos al empleo o a la elaboración de una definición vamos directamente a analizar la empresa en su funcionamiento para descubrir quiénes toman las decisiones y quiénes tienen acceso a los beneficios. Por este procedimiento, además, evitamos discutir a nivel teórico puntos que nos pondrían en el riesgo de desviar el análisis hacia el debate ideológico.

Esta aproximación directa al objeto de estudio no implica la eliminación del análisis de aspectos políticos ni la ausencia de una escala de valores; muy por el contrario, tratamos de estudiar la empresa como uno de los factores generadores de fuerza política y, al mismo tiempo, buscamos detectar en qué aspectos y por qué mecanismos la empresa, la economía y la política generan diferencias, privilegios y discriminaciones, teniendo como guía valorativa para este enfoque el criterio humanista de que la vida en sociedad debe posibilitar y exigir a cada individuo que aporte a la satisfacción de todos, en condiciones de verdadera igualdad y guiado por criterios de solidaridad.

Al analizar las relaciones sociales en lo que son condicionadas por la operación de la empresa, los criterios mencionados nos llevan a encuadrar la empresa en una sociedad mayor, cuyos miembros son en potencia consumidores, trabajadores, proveedores de materias primas, insumos, capitales, servicios, etc., para la empresa y que de ningún modo se les puede considerar no vinculados a ella. Esto nos lleva a estudiar la participación a nivel de la sociedad y no sólo al interior de las empresas existentes y nos permite, a ese nivel, percibir lo que pueden significar para el proceso de cambio estructural las empresas comunitarias, y especialmente las nuevas formas multicomunales de propiedad que recientemente han aparecido.

La importancia de este último punto es lo que tratamos de destacar en el presente artículo; por ello no insistimos en los

detalles de cómo se distribuyen las decisiones, las tareas y los beneficios al interior de las empresas comunitarias, fenómenos que aparecen analizados en los informes de varias investigaciones hechas en los últimos años, sino que centramos el interés en tratar de visualizar cómo una nueva concepción de la empresa agraria puede generar nuevos modelos de relaciones entre trabajadores agrarios y no agrarios por medio de formas colectivas de propiedad, de acumulación de excedentes y de decisión sobre inversiones y gastos en beneficio de comunidades enteras y no sólo de grupos limitados de trabajadores agrarios.

Si bien no aspiramos a formular una definición de participación campesina ni acentuamos el análisis de la presión campesina y sus canales o de las formas de representación campesinas en los organismos estatales decisorios, en este artículo tratamos de resaltar una dimensión de la participación hasta ahora poco estudiada en nuestro medio, que ha aparecido como consecuencia de la constante reflexión de quienes dirigen las reformas agrarias en nuestros países y con el aporte de los propios campesinos con base a las experiencias ganadas en las empresas comunitarias: la participación conjunta de comunidades rurales en las empresas agrarias.

## **LA ESTRUCTURA AGRARIA SIN PARTICIPACION**

### **Las Bases de la Estructura Agraria**

#### **Significación de los conceptos de empresa, propietario y trabajador**

La agricultura nació como una actividad comunitaria y fue uno de los principales condicionantes que llevaron a los grupos humanos a hábitos sedentarios y a nuevas formas de organización social. Cuando parte de una comunidad se especializó en el trabajo de la tierra, otra parte se especializó en la protección de los cultivos y algunos individuos fueron seleccionados para controlar que el aporte de cada individuo fuera coherente con el de los demás y que el consumo se organizara de manera que satisficiera a todos; es decir, la agricultura contribuyó a definir la distribución de tareas en la comunidad y a la especificación de actividades de defensa y de gobierno.

La aparición de nuevos medios para producir fue, a su vez, condicionando variaciones sucesivas en la organización social y política y contribuyendo a establecer roles cada vez más especiali-

zados al interior de las comunidades. El crecimiento demográfico y la integración de diferentes grupos, por su parte, también requirió reajustes organizacionales hasta alcanzar los niveles de complejidad actuales. En estos procesos de reajuste, la agricultura fue perdiendo su carácter comunitario y, especialmente, se fue haciendo menos visible el criterio de que su fin es abastecer de productos a toda la comunidad.

Al aparecer la racionalidad feudal, el propietario de la tierra vio en ella una fuente de prestigio y de poder sobre quienes la trabajan sin poseerla; estas ventajas estaban garantizadas para el propietario aún si el rendimiento de la tierra era bajo y si no se generaba un excedente de productos para abastecer a quienes se dedicaban a otras actividades en la sociedad. Lo importante para él era concentrar la propiedad de la tierra con el fin de ejercer control sobre grupos más importantes de población que le pagaran tributos y, especialmente, que le ofrecieran servicios personales, incluso en su propia fuerza armada.

La racionalidad actual considera importante extraer de la tierra el mayor rendimiento posible; sin embargo, esto no equivale a que la tierra abastecerá a la sociedad con la mayor cantidad posible de productos. La importancia de la agricultura sigue siendo la misma que en su origen: sin ella la población carecería de alimentos y la industria carecería de materia prima; pero las normas de distribución de los productos agrícolas a través del sistema de mercados han creado una imagen particular de la organización de la producción agraria y de la distribución de los productos, que permite subestimar las funciones básicas de la actividad agraria y la someten a intereses particulares, a veces contrarios a su función social.

La apropiación privada de la tierra, si bien en teoría podría no ser considerada necesariamente contradictoria con el interés social, en la práctica fue configurando en América Latina, por la coincidencia de actitud de los propietarios, tipos de empresas en las cuales, salvo excepciones, o bien la tierra era un bien de renta y prestigio sin exigir explotación racional o bien daba origen a empresas dinámicas destinadas a generar grandes utilidades al propietario descuidando las necesidades reales de la nación.

El trabajador agrario, que en su origen, fue el individuo especializado más apreciado dentro de la comunidad y a cuya protección se dedicaba la mayor atención de los individuos armados, fue perdiendo ese rol. El autonomizarse la unidad de producción agraria frente a la comunidad y definirse un propietario de la tierra, fue éste quien adquirió ante la sociedad el prestigio de



productor agrario, pasando el trabajador a un rol dependiente y considerado secundario.

Se produjo una particular delimitación de conceptos según la cual se identifica producción agraria con propietario de la tierra, quedando el trabajador fuera de esta identificación.

Producida esta reubicación conceptual, la empresa entra en relación contractual con los elementos considerados externos: los abastecedores de insumos, materias primas y crédito, los abastecedores de fuerza de trabajo y los compradores de productos. Esta relación contractual se establece sólo cuando la empresa, es decir el propietario de la tierra, considera que le es conveniente. En esas condiciones se está sometiendo toda la actividad empresarial agraria a lo que el propietario considera que le conviene a él, y la empresa agraria prácticamente define como su objetivo principal garantizar la satisfacción de los intereses del propietario.

El trabajador agrario, cuando no es propietario de la tierra, queda totalmente al margen de la toma de las decisiones concernientes a la explotación de la tierra pero sometido a ellas.

### **Mecanismos de toma de decisiones en las empresas agrarias**

Como el poder de decisión sobre una empresa agraria es uno de los más importantes factores condicionantes de las relaciones sociales y de las posibilidades de participación, haremos un rápido examen de lo que comprende este poder.

La primera decisión en una empresa agraria es su propia existencia: el propietario decide si explota sus tierras o las deja ociosas o las entrega para que otros las exploten en arrendamiento o en cualquier forma indirecta de tenencia. Al decidir eso, está decidiendo consecuentemente cuántos empleos va a generar y quiénes van a ser los responsables de la producción de sus tierras.

Decide también qué producirá, en qué oportunidad y en qué volúmenes; con lo cual decide también cuál será el aporte que sus tierras den para la satisfacción de las necesidades nacionales de productos agrícolas para consumo, para industria y para exportación. A la vez está decidiendo a qué sector de la población nacional abastecerá con sus productos y lo que esto significa en cuanto a contribución al logro de las metas de los planes nacionales de producción y sus consecuencias políticas.

Para la producción decide a qué nivel de tecnología trabajará la empresa, con lo cual decide el nivel de productividad de sus

tierras y el nivel de calificación de los trabajadores y, consecuentemente el grado de capacitación que requerirá de los trabajadores y los topes de salarios. Al hacerlo, también está decidiendo los tipos y volúmenes de insumos que requerirá y los tipos de abastecedores para quienes generará una demanda (desde pequeños agricultores vecinos hasta grandes industrias urbanas extranacionales).

Sobre estas bases y dentro de los marcos de la legislación y las condiciones de la oferta de mano de obra, selecciona trabajadores y distribuye entre ellos las tareas. Con ello está decidiendo a quiénes proporciona empleo, qué nivel de calificación estimula o desestimula y dónde se sitúa la vivienda de cada trabajador según su tarea; es decir, a qué distancia de los medios de comunicación y de los servicios de salud, educación, abastecimiento, etc., y en posibilidad de contacto con determinados trabajadores de la empresa o de los vecinos y no con otros. Todo esto repercute en las relaciones de solidaridad entre trabajadores así como en las posibilidades de consumo y nivel de vida de ellos y de sus familiares.

Obtenido el producto decide la proporción que pone en venta, selecciona el mercado y, teniendo como información las condiciones de la demanda, decide cuándo vende y a qué precio. Para algunos productos y en algunos momentos y lugares existen precios fijados por el Estado; pero como la información es conocida antes de decidir qué se produce, el propietario puede evadir las cambiando de producto, de oportunidad o de lugar de venta. Con ello decide al alcance de qué sector de la población va a poner su producción o si, como sucede con frecuencia, sus tierras van a producir sólo para satisfacer necesidades extranacionales a cambio de que el propietario adquiera divisas mediante la exportación.

Recibidos los ingresos por venta de productos y cubiertos los costos de producción, el propietario decide qué porcentaje destina a reinversión o inversión de la empresa en otros rubros; qué porcentaje destina a mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y las condiciones de pago a los abastecedores de insumos; qué porcentaje reserva para dar créditos o servir de intermediario para abastecimiento o comercialización de otras empresas; qué porcentaje dedica a cubrir como gastos de la empresa, medidas que sólo benefician a él y qué porcentaje retiene para sí en calidad de utilidades.

De sus utilidades decide qué porcentaje invertirá en forma completamente independiente de la empresa, dentro o fuera del sector agrario o del país, estimulando aquel rubro de la economía que considere conveniente; también decide qué porcentaje destina

a su propio consumo, incrementando la demanda de los productos que desee (incluso de bienes y servicios superfluos o suntuarios) y, por último, qué porcentaje hace permanecer inactivo. De todo esto dependerá, a la vez, su decisión de solicitar créditos para la operación siguiente y la selección de fuentes y condiciones según la oferta de capitales estatales y privados en el país y fuera de él.

### **Consecuencias de las normas de operación de la empresa sobre los trabajadores y sobre la sociedad**

El grado de autonomía del propietario para tomar las decisiones enumeradas depende en parte de la legislación del país en el que actúa (que no es necesariamente su país natal ni del que es ciudadano) y está enmarcado por las condiciones de oferta y demanda de créditos, de materias primas, de insumos, de mano de obra y productos.

El trabajador agrario prácticamente no tiene ningún poder de decisión ya que todas corresponden legalmente al propietario y hasta su propia posibilidad de ingresar a una empresa está delimitada por las condiciones del mercado de trabajo, sobre las cuales el trabajo potencial no tiene ningún poder de control ni decisión.

La despersonalización que se produce al ubicar al trabajador como una simple fuerza de trabajo puesta a la venta en un mercado, se refleja en la operación de la empresa, dentro de la cual él sigue siendo una fuerza de trabajo que es ubicada, por decisión ajena, en imposibilidad de decidir sus relaciones con los demás trabajadores, ni la significación de su aporte productivo en cuanto a las necesidades de los diferentes sectores de la sociedad, al logro de las metas de producción del país, a la riqueza nacional y a la estabilidad política; así como al nivel de salud, educación, comunicación y desarrollo en general de sus propios hijos.

El modelo de empresa que la Filosofía liberal creó no coincide con lo descrito, porque supuso que, siendo ilimitadas la oferta y la demanda, propietarios, trabajadores y consumidores llegarían a ponerse de acuerdo sobre condiciones satisfactorias para todos. La variación se produjo sistemáticamente por la identificación entre empresa y propietario de la tierra, especialmente en lo que se refiere a identificación entre propietario de la empresa y propiedad de los excedentes económicos generados en ella.

Inversionistas, trabajadores y consumidores aportan a la empresa algo (capital, fuerza de trabajo y dinero por precios, respectivamente) y reciben de ella algo (intereses, remuneración y pro-

ductos, respectivamente) pero el propietario, además, guarda para sí un excedente en calidad de utilidades y esto le permite autonomizarse frente a las condiciones que traten de imponerle los trabajadores, los consumidores o los abastecedores de capital o insumos. La autonomización se produce porque el propietario puede hacer variar las condiciones de operación de la empresa con el fin de obtener más ventajas de las condiciones de los mercados de trabajo, de productos y de capitales ya que es el único con poder legal para decidir cómo opera la empresa.

Basta con que el propietario decida vender sus productos en un mercado diferente para que se alteren las condiciones de satisfacción de la demanda y se originen malestares sociales y conflictos políticos, especialmente cuando se producen desplazamientos entre el mercado interno y la exportación. Esto origina, a su vez, un poder político para el propietario frente al gobierno y los grupos políticos interesados en la paz social.

En casos extremos, una vez acumulado un capital significativo, el propietario puede llegar a paralizar su empresa con el fin de alterar las condiciones de la oferta de mano de obra, de insumos y de capitales y las condiciones de la demanda de productos, cuando esta medida le puede generar ventajas futuras.

En síntesis, el poder de decisión sobre la empresa permite al propietario condicionar el rendimiento de las tierras, el nivel de vida de los trabajadores, las posibilidades futuras de ellos y de sus hijos, las relaciones de solidaridad entre ellos, varias de las condiciones de venta para los empresarios vecinos, la satisfacción selectiva de algunas demandas de algunos sectores de la población, la insatisfacción de determinados sectores sociales, la aparición de conflictos sociales y la estabilidad política del país.

Teóricamente es innegable la posibilidad de que los propietarios usen su poder de decisión para hacer rendir al máximo las tierras, elevar el nivel de vida de sus trabajadores, capacitarlos y educarlos progresivamente a ellos y sus hijos, propiciar la solidaridad entre todos ellos, facilitar sin encarecer las actividades de las empresas agrarias más pequeñas, satisfacer las necesidades de las mayorías nacionales mediante el incremento de los productos básicos, especialmente, alimenticios y el abaratamiento de sus precios mediante la reducción de costos por adelanto tecnológico.

Tampoco se puede negar la posibilidad de que destinen sus utilidades a la dinamización de la economía nacional invirtiendo en la generación de nuevas empresas productivas en los renglones prioritarios para el desarrollo, generando nuevos empleos y estimulando, mediante sus propios gastos en consumo, el resto de la

producción nacional; y que, por todos estos medios, contribuyan al desarrollo económico, a la paz social y a la estabilidad política. En estas posibilidades teóricas se fundamentó el régimen de propiedad agraria anterior a las reformas agrarias.

Al comprobar que, en los hechos, no fueron esas las funciones cumplidas por las empresas agrarias, se iniciaron en América Latina los procesos de reforma agraria con una intención correctiva sobre el tipo de decisiones tomadas por los propietarios de la tierra; consecuentemente, su intención tenía que ser la de limitar el poder de decisión de los propietarios anteriores mediante el otorgamiento de poder a otros sectores sociales.

Antes de pasar a otro punto, conviene hacer la salvedad de que los mecanismos señalados se ponen de manifiesto con múltiples variantes en cada empresa concreta; ello lleva a que se establezcan entre las empresas tipos de relaciones que a su vez vuelven a condicionar la participación del campesino.

Las empresas pequeñas, por carecer de posibilidad de acumular excedentes y constituir capitales para autofinanciar su operación y su mejoramiento, quedan sujetas a otros agentes sociales que les provean de capital, de insumos o de servicios para operar, tanto en la producción como en la comercialización. Con frecuencia la acción de apoyo en este sentido realizada por el Estado resulta insuficiente y la mayor proporción de las pequeñas empresas se ven forzadas a solicitar apoyo de las empresas agrarias capitalizadas o de otras empresas. Estando así condicionada la demanda de apoyo, quienes son oferentes resultan en condiciones ventajosas para la relación contractual y en general imponen a los pequeños precios muy altos por los servicios que les prestan, o precios muy bajos cuando les compran los productos.

Los minifundios constituyen un caso extremo de esta situación pues al no ofrecer suficiente garantía de pago resultan privados de la posibilidad de recibir apoyo privado y, cuando los servicios del Estado no les llegan, quedan reducidos a operar en las condiciones más inconvenientes. Si excepcionalmente logran algún acceso al crédito y a los servicios de comercialización privados, para ello deben sujetarse a normas de producción que le son impuestas y a ceder una parte (en general la mayor) de sus excedentes. En otras palabras, los pequeños propietarios no llegan a tener autonomía empresarial ni a constituir excedentes económicos suficientes como para que adquieran un poder real de decisión.

Son los propietarios de las grandes empresas agrarias los que concentran con exclusividad el poder de decisión en el campo.

Además, una de las repercusiones políticas de su poder económico es su capacidad para condicionar a su favor los comportamientos de las autoridades civiles, administrativas y políticas, quienes, para evitar alteraciones en el abastecimiento, se ven obligados a someter sus decisiones a los intereses de los grandes propietarios agrarios. En este sistema de fuerzas políticas, el trabajador agrario no figura en tanto que productor puesto que ese rol es atribuido al propietario con exclusividad legalizada.

### **Condicionantes del Poder de Decisión de los Propietarios y su Relación con la Participación Campesina**

#### **La modernización de los otros sectores de la economía**

La aparición de industrias y el crecimiento de los servicios han condicionado notablemente las decisiones de los propietarios agrarios. El primer condicionamiento se produce por la ampliación del mercado de capitales y la aparición de posibilidades de inversión no agraria con utilidades mayores y menos riesgos. El gran propietario agrario se encontró así ante la alternativa de convertir sus tierras en capital invertible en otros sectores.

Si bien esta situación no limita el poder de decisión del propietario agrario, sí lo condiciona a que su decisión se oriente hacia el desplazamiento de sus inversiones del agro a la ciudad. Parte importante de los excedentes económicos originados en el agro son, entonces, invertidos en actividades urbanas, algunas de las cuales constituyen distorsiones en cuanto al desarrollo nacional.

Simultáneamente, aparecen exigencias nuevas de productividad a la agricultura: la demanda de materias primas agrarias para la industria es más exigente en cuanto a calidad y uniformidad del producto y estabilidad y oportunidad del abastecimiento. También por esto, sin limitar el poder de decisión del propietario agrario, se le motivó para que modernice la explotación agraria.

Esta situación altera las relaciones de competencia entre los propietarios agrarios al configurar diferentes condiciones en los mercados de productos agrícolas y de capitales: los empresarios agrarios modernos encontraron apoyo financiero, mercado seguro y precios altos a su disposición, mientras los latifundistas tradicionales permanecían estancados. La posibilidad de asociación con empresarios urbanos incrementó el poder de los grandes empresarios agrarios modernos, convirtiéndolos en grupo diferente de los propietarios agrarios tradicionales.

Conviene destacar que si bien la modernización de los otros sectores condiciona las decisiones de los propietarios agrarios, este tipo de condicionamiento no lleva a ninguna modificación de las relaciones entre él y los trabajadores agrarios, en el sentido de auspiciar su participación; y más bien, pone de manifiesto un aspecto más de su subordinación pues, sin decirlo, al cambiar la dinámica de la empresa agraria, se encuentran enfrentados a exigencias nuevas de productividad.

### **Las acciones directas del Estado**

Antes de las reformas agrarias los gobiernos han realizado algunas acciones tendientes a limitar el poder de los propietarios agrarios, especialmente al fijar salarios mínimos para los trabajadores, precios topes para algunos productos, obligación de poner en actividad, por lo menos, determinados porcentajes de la propiedad agraria u obligación de dedicar un porcentaje dado de tierra a la producción de alimentos, a la vez que estímulos y desestímulos para acercarlos a las metas de los planes agrarios.

Por otra parte han establecido normas tendientes a la redistribución de los ingresos mediante tributación diferenciada y, por último, han oficializado la organización sindical de los trabajadores y, en algunos casos han promovido y apoyado reclamos de grupos campesinos estables u ocasionales.

Parte de estas acciones podrían ser interpretadas como favorables a la participación campesina ya que, con relativa frecuencia les dan acceso a ingresos relativamente mayores o a utilidades y en algunos casos se les permite opinar mediante sus organizaciones; sin embargo, por los términos en que son planteadas las negociaciones, siempre se mantiene la idea de que es el propietario quien decide en la empresa y la intervención campesina se reduce a tratar de influir desde fuera en esas decisiones.

### **Las acciones de los trabajadores agrarios**

Por su parte, los campesinos han empleado diversos canales y diversas modalidades de acciones tendientes a evitar que las decisiones de los propietarios los desfavorezcan o a lograr participación en las decisiones.

Una de las modalidades ha sido constituir grupos que presenten **reclamaciones o solicitudes ante las autoridades** y las tramiten por las vías administrativas o jurídicas preestablecidas. Muchos de estos grupos tuvieron origen en programas de desarrollo

comunal y afines, y fueron delimitados con criterio territorial más que laboral.

Otros canales han sido **los sindicatos, federaciones, ligas de trabajadores y afines**. Promovidos por líderes laborales urbanos y delimitados en primer grado por cada empresa, los organismos de lucha sindical se han hecho más visibles en las empresas agrarias modernas, en las cuales han presionado por mejores condiciones de trabajo y elevación de remuneraciones y niveles de vida. Algunas de estas organizaciones, federadas a nivel nacional, han sido reconocidas por los gobiernos como representativas del campesinado y sus dirigentes, en algunos casos, han sido incorporados en organismos decisorios del sector agrario, fenómeno al cual se ha denominado oficialmente **participación campesina**.

También han creado canales extralegales, empleando la fuerza física y las armas en acciones de **invasión y guerrillas**. En algunos casos, con la intención manifiesta de recuperar tierras que les habían sido usurpadas mediante procesos jurídicos o administrativos dolosamente conducidos por las autoridades; en otros casos, con la intención de ocupar tierras baldías o mal trabajadas, frecuentemente aduciendo el no cumplimiento de las disposiciones referentes a esos tipos de predios por parte de las autoridades. En otras cosas, especialmente en las guerrillas, con la intención de contribuir a un cambio de las estructuras económico-sociales del país.

En varios casos, las primeras decisiones de hacer reforma agraria en los países han sido tomadas por las autoridades en momentos en que estos tipos de acciones campesinas se manifestaban con fuerza y con tendencias a alcanzar nivel nacional, lo cual ha sido considerado como triunfo de los campesinos e interpretado como una forma de participar, mediante la presión, en la toma de decisiones nacionales.

## **Reacciones de los Propietarios frente a las Condicionantes**

### **Ante el proceso de modernización**

La influencia de los sectores secundario y terciario, con diferencias de un país a otro, ha repercutido notablemente en el comportamiento de los propietarios agrarios.

**Los propietarios que decidieron modernizar** su explotación introdujeron tecnología y mecanización, cambiaron de cultivos o de variedades y se adaptaron a las nuevas demandas nacionales y extranacionales. Para ello tuvieron que hacer inversiones, capacitar parte de su personal, disminuir en proporción notable la canti-



dad de trabajadores, suprimir las formas indirectas de explotación de sus tierras y elevar los niveles de rendimiento e ingresos de los trabajadores que conservaron. Simultáneamente absorbieron la propiedad o el control indirecto de muchas propiedades vecinas (desde minifundios hasta comunidades campesinas y predios medianos) y establecieron sociedad con otros grandes propietarios para originar grandes unidades de operación, o crearon federaciones que les presten servicios eficientes mediante la utilización en común de parte de las utilidades de cada uno.

Para estas decisiones, la opinión de los campesinos no fue considerada. Además el proceso desplazó gran cantidad de mano de obra y quitó el poder a muchos pequeños propietarios que se vieron obligados a vender su fuerza de trabajo en el campo o a sumarse a los migrantes.

**Los propietarios agrarios tradicionales**, si bien trataron de ignorar el proceso en curso, se han visto afectados por el aumento del promedio de remuneraciones agrarias y por los movimientos migratorios de la mano de obra; sin embargo su poder político preexistente les permitió conservar mercados tradicionales y altos niveles de ingreso, sin invertir; a la vez que conservar su exclusividad en el poder de decisión sobre la empresa.

### **Ante las acciones del Estado**

Ante las acciones del Estado, los propietarios modernizantes encontraron una cierta coincidencia, especialmente en cuanto al mejoramiento de condiciones de trabajo y remuneración y a la puesta en producción de las tierras (contando con que los gobiernos fijan mínimos que lo son en realidad y prácticamente no llegan a afectar el nivel de utilidades del propietario). En cuanto a la obligación de someterse a los planes de producción, han usado su poder para que los estímulos del Estado en realidad los beneficien e incrementen sus utilidades al producir lo que los planes proponen, así como para que las sanciones por no cumplimiento sean tan leves que, aún pagando multas, el propietario logre notables utilidades produciendo lo que mejor le parezca. Un ejemplo grave en este sentido es el no acatamiento del porcentaje de tierras que deberían destinar a la producción de alimentos.

**Los propietarios tradicionales**, que sí serían afectados por las medidas modernizantes de los gobiernos, han empleado su poder político pre-existente para evadir su cumplimiento. En algunos casos la evasión se realiza a nivel individual, por ejemplo en las declaraciones del valor o la rentabilidad potencial del predio para fines de pago de impuestos; pero, en otros casos, la evasión se

hace colectivamente mediante peticiones oficiales de las organizaciones de propietarios ante el gobierno para que no aplique las leyes u otras disposiciones por circunstancias que no siempre son comprobadamente justificatorias, como variaciones climáticas, variaciones de las condiciones de la demanda, encarecimiento de insumos, etc.

Un argumento aducido por los propietarios en general es que si no se dispone lo que ellos piden, la producción agraria se contraerá, la tierra no será explotada por falta de inversión, los trabajadores quedarán sin empleo y el país deberá enfrentar males sociales y políticos por el desabastecimiento y la desocupación.

Merece análisis el hecho de que, cuando los propietarios deciden por su cuenta paralizar la producción y dejar desempleados a los trabajadores, imputan al Estado una culpabilidad por estas decisiones y se autoubican como desfavorecidos. No se puede pasar por alto el destacar que estos argumentos tienen fuerza propia ya que los propietarios tienen poder legal para decidir qué producen y cuánto y qué comercializan, cuánto, cuándo y dónde; por ello, las decisiones que tomen en ese sentido siempre serán legales, sean cuales fueren las circunstancias o las razones que los llevaron a tomarlas. La amenaza pueden usarla para exigir cualquier modificación o no modificación de cualquier disposición gubernamental sobre cualquier asunto agrario o no agrario, lo cual pone de manifiesto el mecanismo originante de su poder político y, a la vez, uno de los mecanismos claves de la carencia de poder político de los trabajadores.

### **Ante las acciones de los trabajadores agrarios**

Ante las acciones de los trabajadores agrarios, los propietarios han empleado mecanismos protectivos adecuados a cada circunstancia:

- 1. Frente a los grupos que reclaman por las vías ordinarias administrativas o jurídicas, ante problemas importantes, se establece un sistema de fuerzas que presiona sobre las autoridades competentes. La resultante se orienta en sentido cercano al de la fuerza política mayor, es decir, los propietarios. Para la solución de reclamos menores, es muy conocido en América Latina el establecimiento sistemático de procedimientos ilícitos para lograr, mediante pago, la arbitrariedad de autoridades menores a favor del propietario.**

En contados casos, con fines más allá del problema, los propietarios acceden "generosamente" a las peticiones y ofrecen o dan incluso más de lo que se pide de ellos. En general nunca estas reclamaciones por trámite ordinario llegan a afectar los intereses ni a condicionar las decisiones básicas de los propietarios y su relación con los trabajadores; es decir, constituyen formas de participación campesina superficial o indirecta.

**2. Frente a la presión organizada, el comportamiento de los propietarios se hace parcialmente diferenciado según el tipo de empresa:**

En las empresas modernas la organización sindical puede llegar a constituir un canal de diálogo entre la empresa (el propietario) y los trabajadores. A propuesta del propietario o a iniciativa propia muchos sindicatos contribuyen a la generalización de nociones de racionalidad y organización en los trabajadores, lo cual es favorable a su rendimiento en una empresa racional y organizada. Con miras a mejorar la situación del trabajador, el sindicato propicia su educación y capacitación progresiva, lo cual también es favorable a su rendimiento en empresas dinámicas cuyas utilidades mejoran con la progresiva tecnificación. El sindicato pide mejores condiciones de trabajo y remuneración para sus miembros (ignorando al resto de la población rural) lo cual coincide con la lógica de la empresa moderna que, gracias a la alta productividad sí puede financiar remuneraciones altas a un grupo limitado de trabajadores y que tiene interés en el cultivo de ellos como recurso humano para que, a medida que acumulen experiencia, aumenten sus rendimientos, y los de la empresa; a la vez que, al saberse más capacitados y mejor remunerados que el resto del campesinado, consideren que sus intereses son diferentes de los de fuera de la empresa, propiciando una solidaridad limitada al grupo cerrado y facilitando formas de autoidentificación con "su" empresa.

Cuando las demandas del sindicato exceden a lo que el propietario considera soportable por la empresa (es decir, cuando atentarían contra las utilidades) la situación se manifiesta conflictiva. Se entablan negociaciones, en determinados casos con mediación del Estado, en las cuales se compulsan los intereses de "la empresa" y los del sindicato.

Si los trabajadores paralizan la producción o la disminuyen, o si inutilizan máquinas o instalaciones o exterminan gana-

do, eso es considerado delito contra la propiedad privada y atentado contra la satisfacción de las necesidades nacionales de productos; estos argumentos que tienden a desprestigiar el movimiento sindical y restarle apoyo de los otros sectores sociales, influyendo también sobre la posición del Estado como mediador.

En estos casos, el conflicto cambia de nivel y pasa a ser tema de debate social. Frecuentemente se generan procesos artificiales de desabastecimiento por acaparamiento del producto que generan las empresas en conflicto, propiciando alzas futuras de precios; el malestar repercute sobre los sectores consumidores de la población, en muchos casos generando reacciones contra la acción sindical. Mientras dura el conflicto los trabajadores no perciben ingresos mientras el propietario se mantiene con los excedentes acumulados y los ingresos de sus otras actividades económicas, tipificándose así condiciones desiguales en la pugna, en desfavor de los trabajadores.

En algunos casos estas circunstancias determinan la baja de las aspiraciones de los trabajadores; en otros, los trabajadores son expulsados de la empresa por mecanismos directos o indirectos; en otros se resuelve a favor de los trabajadores. En ningún caso se podrían considerar estos mecanismos como canales deseables de participación pues su naturaleza es conflictiva y no participativa: el propietario conserva la exclusividad del poder de decisión y los trabajadores son puestos en la alternativa de someterse o rebelarse frente a sus decisiones, lo cual no equivale a participar.

La presión, la negociación y la lucha no llegan a formar parte de la institución empresa, la cual permanece definida como una entidad sin participación y en riesgo constante de conflictos que alteren su rendimiento productivo.

**Las empresas agrarias tradicionales**, en su propia lógica de operación son prácticamente incompatibles con sindicatos eficientes. Muchos propietarios recurren a mecanismos ilegales para impedir la formación de sindicatos o desviarlos de sus fines. Cuando existen y operan se producen conflictos manifiestos difícilmente superables.

En algunos casos los propietarios emplean medios ilícitos para que la intervención del Estado, incluso armada, corte las manifestaciones del conflicto sin solucionarlo. Pero como eso no siempre es posible, se produce un desinterés de

los propietarios por las tierras cuyos trabajadores se sindicalizan. Una consecuencia de ello es el fenómeno observado en América Latina de no inversión, venta de tierras en conflicto y aceptación de procesos de reforma agraria.

3. **Frente a las acciones violentas** de los campesinos, los propietarios son, en general inermes. Sus argumentos son suficientes dentro de marcos legales que los favorecen; pero fuera de ellos, cuando se aducen argumentos de justicia social y de igualdad de derechos y se propende a ello mediante la fuerza física, no tienen cómo convencer ni podrían atender las demandas sin perder sus privilegios. Su única salida es lograr que el Estado restablezca el imperio de las leyes para que las autoridades restituyan a los propietarios lo que la Ley les confiere.

En algunos países se ha podido percibir con nitidez que ante la generalización progresiva de movimientos campesinos violentos, han sido los propietarios quienes han propuesto reformas agrarias; especialmente los más modernizantes tratan de disolver la presión de los campesinos entregándoles las tierras del otro sector de propietarios agrarios; y estos últimos en riesgo de perder todo, aceptan dejar de ser terratenientes para redefinirse como inversionistas. Analizando las leyes de reforma agraria, se percibe una tendencia a expropiar mediante pago las tierras incultas y los latifundios tradicionales y al mismo tiempo, no tocar las empresas modernizadas.

Los **minifundistas** y los propietarios de pequeños predios explotados por ellos mismos, están fuera de estos conflictos o se definen más bien como no propietarios en los casos en que actúan al mismo tiempo como trabajadores en tierras ajenas.

Los **propietarios medianos** se ven enfrentados a las variaciones de las condiciones del mercado de mano de obra así como a las nuevas exigencias del mercado moderno de productos agrícolas. Para modernizarse tienen que recurrir al apoyo de los grandes empresarios y pasar a depender de ellos. Se presentan con frecuencia casos en que abandonan la empresa e incorporan, por venta o arrendamiento, sus tierras a las grandes empresas modernas y emigran o cambian de actividad económica. Sus trabajadores se encuentran, en esos casos, enfrentados a condiciones labora-

les notablemente diferentes; consecuentemente, una parte se suma a los emigrantes del campo.

## LA PARTICIPACION DENTRO DEL MARCO DE LA REFORMA AGRARIA

### Ubicación de la Participación Campesina en los Objetivos de la Reforma Agraria

La Reforma Agraria aparece como un proceso destinado a lograr la solución de una situación conflictiva. Para ello, sus medidas tendrán que orientarse hacia la supresión de las causas de los conflictos a fin de evitar su reaparición futura:

1. Se requiere lograr un rendimiento óptimo de las tierras y una relación conveniente entre la oferta de productos agrícolas y las demandas provenientes de la industria, el consumo nacional y la exportación; esto implica un alto nivel de **racionalidad** en la planificación de la producción con miras a lograr altos rendimientos y altas remuneraciones a los factores y supone que quienes decidan, cuenten con suficiente información al respecto y una formación personal que les posibilite afrontar el crecimiento de los requerimientos que les presenta la nación. Para que lo mencionado sea viable, se requiere que quienes tomen las decisiones estén apoyados por una adecuada **disponibilidad de capitales**.
2. Se requiere que los trabajadores encuentren en la empresa una ocasión de **ocupar su fuerza de trabajo** en forma digna, es decir, **sin la inseguridad** de la inestabilidad de empleo, las condiciones peligrosas o dañinas de trabajo o la incapacidad de atender las necesidades de alimentación, salud, vivienda, educación, recreación, etc. de ellos y de sus familias. También que cuenten con **posibilidades garantizadas de mejoramiento progresivo** tanto en su capacidad personal de ofrecer aporte productivo, como en su posibilidad de consumir.

Para que esto sea viable, se requiere que para la toma de decisiones existan **mecanismos que garanticen efectivamente la atención de los intereses de los trabajadores** y la aceptación de su carácter de seres humanos con capacidad personal de tomar decisiones y no solamente como fuerza de trabajo manejable según voluntad ajena.

3. También se requiere que los excedentes económicos generados en la empresa sean empleados en la **creación y mejoramiento de otras actividades** productivas o servicios que requiera el país, generando al interior de la empresa o fuera de ella, nuevos empleos y fuentes de riqueza nacional, evitando su paralización o su desperdicio en actividades de producción o consumo superfluo o suntuario que no contribuyan al desarrollo nacional. Ello implica una **actitud solidaria** de quienes tomen las decisiones de la empresa con el resto de trabajadores actuales y potenciales del país y a la vez, un conjunto de **normas** que con carácter imperativo los obliguen a actuar en este sentido.

En otras palabras, se requiere que las decisiones sobre el destino de los excedentes dejen de ser tomadas en el sentido que lo venían siendo. Como los propietarios anteriores, pudiendo haber orientado sus decisiones en el sentido conveniente, las orientaron sólo a su favor, la reforma agraria presupone reconocerlas como inadecuadas para desempeñar ese rol social y se orienta a privarlos de ese poder por mal uso.

4. Como ese poder estuvo basado en todo el conjunto de leyes y reglamentos vigentes y en una manera de concebir la propiedad agraria, se requiere modificar todas esas bases. Esto implica crear una **nueva concepción de empresa agraria y reajustar leyes, reglamentos y mecanismos de su aplicación**, cuyas características garanticen que las decisiones en las nuevas empresas serán tomadas de acuerdo con los principios que orientan a la reforma agraria.

### **Revisión de Algunas Estrategias de Expropiación y Adjudicación en Relación con la participación Campesina**

#### **Las reformas agrarias parciales**

La estrategia de expropiar solamente las tierras marginales o inexploradas manteniendo las empresas más modernizadas en poder de sus propietarios, si bien ha sido considerada como reforma agraria en muchos países, en realidad, por parcial, no alcanza a serlo porque no garantiza a nivel nacional el logro de los objetivos principales. Para cambiar el sentido del ejercicio del poder de decisión empresarial agrario se requiere incluir a todo el sector en el proceso. Sea cual fuere la forma de adjudicación, si la reforma agraria se ejecuta sólo en una parte del agro, sus resultados no alcanzan a solucionar las causas principales de los conflictos.

## **Las adjudicaciones individuales o familiares**

La estrategia de adjudicar la tierra en pequeñas parcelas familiares también resulta insuficiente, especialmente para el logro del primer objetivo señalado. Además, con esta estrategia, el proceso de adjudicación se hace lento y costoso por la complejidad de su planeamiento que requiere mediciones minuciosas de las tierras, cálculos de rentabilidad de millones de pequeñas unidades de producción, calificación de millones de pequeños adjudicatarios, gastos en capacitación y asistencia a millones de pequeñas unidades independientes de operación, etc., lo cual termina por sobrecargar a los organismos del sector agrario e impedirles que atiendan más que a un porcentaje mínimo del campesinado nacional.

## **La cooperativización**

Una medida relativamente correctiva a la estrategia anterior consiste en agrupar a los beneficiarios en organismos de tipo cooperativo, con miras a consolidar excedentes y alcanzar ciertos niveles de acumulación de capital. Cuando esto se hace, se supera la incompatibilidad que habíamos señalado con el primer objetivo. Sin embargo, no se supera la complejidad y dificultad del proceso de adjudicación y, en consecuencia, se tiende a configurar un estrato favorecido de campesinos frente a quienes no alcanzaron a ser beneficiados por la adjudicación.

## **La adjudicación a empresas asociativas campesinas**

La estrategia de adjudicar colectivamente a asociaciones de campesinos, bajo diversas denominaciones (empresas comunitarias, cooperativas de producción, asentamientos, centros agrarios y otros), constituye una modalidad creada con base en las experiencias, especialmente a los fracasos, en reforma agraria en América Latina.

La planeación de la adjudicación para ellas se hace menos difícil y lenta porque se organiza menor cantidad de unidades de operación nuevas y, en muchos casos, se mantienen simplemente los límites anteriores de las empresas agrarias. A la vez, la calificación de los adjudicatarios resulta más simple porque ya no se requiere prever la relación entre las necesidades de cada familia, su fuerza de trabajo potencial y los requerimientos de mano de obra y el rendimiento posible de una parcela pequeña para ella sola, sino que el estudio se hace por grupos de familias.



Las posibilidades de racionalización de la explotación para obtener altos rendimientos concordantes con las necesidades nacionales, así como la disponibilidad de capitales (mediante acumulación de excedentes) para ello, dependen del volumen de operación de la empresa y, en última instancia, de su tamaño; las empresas asociativas muy pequeñas prácticamente no alcanzan a superar las limitaciones de las unidades familiares, salvo que se asocien. Las medianas existentes, según se ha comprobado en diversas investigaciones, están adquiriendo una dinámica coincidente con lo señalado al revisar los objetivos de la reforma agraria, especialmente aquéllas que están constituyendo organismos pluriempresariales. En las grandes empresas, con excepción del problema que se origina por la presencia de trabajadores no propietarios, se aprecia claramente que su operación coincide con los objetivos de la reforma agraria.

Una característica que adquiere la generalidad de las empresas de este tipo, y que merece atención especial, es su marcado interés por el cultivo de sus recursos humanos: la capacitación y la educación en general son motivo de atención preferente y objeto de gasto permanente; la distribución de tareas se hace generalmente con criterio de propiciar el aprendizaje de todos; los ascensos jerárquicos se producen por mecanismos democráticos y reconociendo las habilidades de cada uno para estimularlas; la empresa financia nuevas actividades económicamente productivas para sus miembros propiciándoles nuevos aprendizajes y fuentes de ingresos, etc.

En cuanto al consumo, se aprecia en ellas la aparición de servicios colectivos al interior de la empresa tendientes a garantizar un mínimo de consumo igualitario por encima de las diferencias individuales de rendimiento; especialmente en lo que se refiere a educación, vivienda, abastecimiento de productos alimenticios, etc., lo cual coincide con su orientación solidaria y complementa su apoyo al desarrollo de sus recursos humanos. A la vez, el consumo en forma colectiva evita la salida de parte de los excedentes de la empresa en forma de consumo individual fuera de ella y favorece la capitalización colectiva.

En cuanto a las relaciones con el resto de la comunidad (los no propietarios de la empresa) las manifestaciones de solidaridad son, en general, diferentes. Son excepción las empresas asociativas campesinas que hacen gastos significativos en obras que no las beneficien directamente y, además, con significativa frecuencia, los adjudicatarios iniciales se niegan a que nuevos miembros sean incorporados a la empresa, al mismo tiempo que mantienen trabajadores prácticamente permanentes en condiciones de asalariados.

Ante las organizaciones campesinas representativas o de lucha se aprecia con frecuencia un desligamiento de los beneficiarios en empresas asociativas. Se aduce para justificar esta actitud que estos tipos de organizaciones no son aptas para prestarles los servicios que requerirían para su desarrollo empresarial y se evade el compromiso de apoyarlas con miras a que el resto del campesinado sea beneficiado por el proceso de reforma agraria.

En síntesis, este tipo de empresa garantiza la participación de sus miembros en las decisiones, en el aporte y en los beneficios de la empresa. Por ser de propiedad de los trabajadores, su existencia configura un nuevo modelo de empresa que garantiza al trabajador estabilidad económica y posibilidades de progreso así como un trato humano dentro de ella en el sentido de reconocerle derechos en igualdad con los demás, especialmente en la toma de decisiones.

Enfocadas como estrategia de reforma agraria, su validez sería completa si se incorporara todo el campesinado de un país en este tipo de empresas (con lo cual desaparecería la posibilidad de que utilicen trabajadores asalariados no propietarios). Lamentablemente todavía ningún país ha llegado a este grado de ejecución de la reforma agraria con esta estrategia y, por ello, mientras permanezca esa situación, los beneficiarios en empresas asociativas aparecen como privilegiados ante los campesinos aún no beneficiarios.

## **Las Grandes Empresas Agrarias Multicomunales**

### **Características generales**

Una estrategia de reciente aparición en América Latina se tipifica por la constitución de grandes empresas mediante la adjudicación de las tierras que antes formaban parte de una o más empresas agrarias o conjuntos de comunidades rurales. En esta estrategia se convierten en beneficiarios colectivos todos los miembros de las comunidades adjudicatarias, sea cual fuere su ocupación o su situación anterior en cuanto a propiedad y tenencia de tierras.

Esta forma de adjudicación libera al proceso de la complejidad de la selección de beneficiarios y, especialmente, enfrenta el problema de la población rural marginada sin limitarse a los trabajadores directos de la tierra, evitando discriminaciones, privilegios y nuevas marginaciones.

Para garantizar el uso racional del recurso humano en la unidad productiva, trabajan en la parte adjudicada solamente una

cantidad indicada por razones técnicas y seleccionada por las comunidades copropietarias. Generalmente son seleccionados quienes venían trabajando como asalariados en las empresas anteriores, más algunos otros campesinos calificados para ello. Por el trabajo aportado reciben remuneración individual.

Los demás miembros de las comunidades copropietarias mantienen su ocupación anterior y no reciben ingresos individuales de la parte adjudicada; pero cada comunidad adquiere el derecho a percibir una parte de los excedentes generados en la parte adjudicada con el fin de gastarlos en obras de desarrollo, especialmente orientadas a la generación de nuevas fuentes de empleo productivo para sus miembros y al financiamiento de obras para el mejoramiento del nivel de vida del conjunto.

Donde existían comunidades organizadas la adjudicación ha sido a ellas. Donde existían conjuntos de individuos (los minifundistas, los antiguos asalariados) no organizados han sido orientados para que constituyan entes colectivos (por ejemplo, cooperativas) como condición para incorporarse a la empresa. Los representantes de estas organizaciones constituyen una asamblea general a la que se reconoce como organismo máximo decisorio de la empresa.

Las principales decisiones sobre operación de la empresa y sobre destino de los excedentes son tomadas por la asamblea mencionada, es decir, con participación de representantes de todos los sectores de copropietarios. Para las decisiones complementarias derivadas y para la operación de la empresa se constituyen organismos ejecutivos y de vigilancia con denominaciones análogas a las de las cooperativas.

### **Características particulares y consecuencias sociales de la participación**

Si bien los mecanismos de participación de los individuos en las decisiones de estas empresas son complejos e indirectos, por la orientación que se puede apreciar en las decisiones que van tomando ya es perceptible la atención que se da a los intereses de todos los sectores de propietarios. Especialmente la participación de personas que no gozan de seguridad de ingresos individuales (los que no trabajan en la parte adjudicada) está llevando a que los excedentes de la empresa sean verdaderamente invertidos preferentemente en la formación de nuevas unidades de producción y nuevos empleos, en el mejoramiento de las condiciones de producción y comercialización de las otras actividades económicas de

las comunidades y en el financiamiento de servicios colectivos para el mejoramiento del nivel de vida.

La participación de toda la comunidad en las decisiones sobre el destino de los excedentes está originando así una dinámica de inversión racional de capitales para el desarrollo rural y eliminando gastos superfluos o consumo ostentario, a la vez que propiciando la aparición de nuevas y diversificadas actividades productivas en áreas rurales. Por primera vez se aprecia que grandes empresas agrarias financian la constitución y el desarrollo de colonizaciones, de empresas artesanales, de plantas de procesamiento y beneficio de productos para uso de ellas y de las pequeñas empresas de los otros miembros de las comunidades, así como de sistemas de comercialización al servicio de todos los productores del área geográfica de influencia de la empresa.

Todas estas inversiones, a su vez, generan nuevos excedentes que vuelven a ser de propiedad colectiva de las comunidades enteras, configurando procesos de capitalización multicomunal y permitiéndoles el acceso a créditos en montos significativos e incluso de origen extranacional.

Por otra parte, la presencia de una gran unidad de operación altamente tecnificada, al lado de las pequeñas actividades productivas de los miembros de las comunidades, ha constituido un estímulo, a la vez que un apoyo real, para la introducción masiva de tecnología en la actividad campesina. Desaparecida la extracción sistemática de excedentes que realizaban los antiguos grandes propietarios vecinos y abierto el acceso a crédito y apoyo técnico por parte de la unidad adjudicada, los pequeños productores agrarios, miembros de la empresa, se ven estimulados a mejorar sus condiciones de operación, aumentando su rendimiento y aprovechando mejor la productividad de la tierra.

El contenido de este concepto de propiedad resulta así esencialmente distinto al concepto de propiedad agraria que discutimos al comienzo. El desplazamiento del poder de decisión de manos de un privilegiado anterior a manos del conjunto de la población de un área determinada, está dando como resultado que la tierra deja de ser un medio de obtener privilegios para un individuo o un grupo y se convierte en un bien al servicio de la sociedad. La participación comunal en la propiedad y, consecuentemente, en el poder de decisión sobre la empresa, adquiere así la función de garantizar que la empresa agraria se constituya en factor real para el desarrollo rural y nacional.

En esta situación ya no aparece el factor principal de conflicto que era la contraposición de los intereses del propietario

(obtener para sí la mayor cantidad posible de utilidades) con los intereses de los trabajadores y del resto de la comunidad; ya que, desaparecido el concepto limitante de propiedad individual o grupal, las decisiones de la empresa son tomadas en función de los intereses de todos sus propietarios, que son, a la vez, todo el conjunto social de un área geográfica.

El mecanismo de participación en las decisiones de la empresa está llevando, por su propia naturaleza, a abrir las demás posibilidades de participación a la población rural. El mejoramiento masivo ya es perceptible en las regiones donde se ha establecido este tipo de empresas: los planes de vialidad, la construcción de instalaciones para producción y consumo, los planes de vivienda, la creación de servicios educacionales y médicos, etc., son perceptibles a primera vista. Simultáneamente los procesos de educación masiva y la multiplicación de becas de estudio, así como la democratización de los procesos de ascenso en la jerarquía laboral al interior de la empresa y sus filiales van definiendo posibilidades nuevas de mejoramiento progresivo a los diversos individuos constituyentes de las comunidades rurales beneficiarias.

Una de las repercusiones sociales que conviene destacar de este proceso es la relativa variación en la delimitación del rol del Estado que comienza a configurarse: las grandes empresas tienen capacidad de financiar el bienestar de sus trabajadores y, ante ello, se hace innecesario el rol subsidiador que venía ejerciendo el Estado para el consumo de los campesinos, especialmente en servicios. En la situación anterior, el propietario no gastaba lo suficiente en escuelas, servicios médicos, vivienda, etc., y el Estado asumía como responsabilidad suya el cubrir las deficiencias. En general tampoco el Estado alcanzaba a cubrirlas suficientemente y el campesino permanecía con necesidades básicas no satisfechas. Pero esta situación de escasez era artificialmente generada por la manera antisocial de orientar el uso de los excedentes.

Al cambiar de manos la toma de decisiones, aparece que las empresas sí tienen posibilidad de atender las necesidades de sus trabajadores y lo hacen. Frente a este fenómeno, el Estado queda relativamente liberado de cubrir gastos de consumo para la población campesina, a la vez que pierde relativamente el control de las decisiones sobre oportunidad y ubicación de los servicios. En términos de participación, este fenómeno origina una cierta autonomía del campesinado frente a la Administración Pública cuyo apoyo ya no requiere solicitar; fenómeno que, a su vez, repercutirá necesariamente sobre la forma en que se establecían anteriormente las relaciones entre los dirigentes políticos (especial-

mente los candidatos a cargos por elección) y la "clientela" política que constituirían los campesinos.

### **Repercusiones en el proceso de cambio estructural**

Es de suponer que esta nueva concepción de la propiedad agraria puede generar conflictos con los otros sectores de la economía nacional que no hayan sido sometidos a un proceso similar de cambio estructural. De hecho, las actividades no agrarias creadas y financiadas por estas grandes empresas comunales, quedan bajo la legislación de la industria o el comercio; es decir, sus trabajadores no son copropietarios. De no modificarse esta situación, los nuevos propietarios agrarios quedarían como privilegiados frente a "sus" trabajadores urbanos.

Además, la existencia de empresas diferentes en los otros sectores mantiene las condiciones competitivas de operación, condiciones en las cuales los propietarios de empresas no reformadas disponen de mayor capacidad de maniobra por su exclusividad en el poder de decisión y la preceptación de sus trabajadores de que el propietario no gaste en beneficiarlos.

Es necesario tener presente que la aparición de este modelo de empresa comunal no es simplemente una transferencia de un propietario a otro, sino una modificación profunda de los conceptos de propiedad y de empresa. La tierra vuelve a adquirir para la comunidad la significación que tenía cuando la agricultura era una actividad comunitaria antes de la disgregación que produjo la apropiación privada. Al volver a ser comunal la propiedad agraria, se restablecen los objetivos de servicio a la comunidad en la agricultura y desaparece el principal factor originante de conflictos: la existencia de un individuo, el propietario agrario, con derechos privilegiados sobre la tierra.

Por otra parte, las propias características que adquiere un proceso de reforma agraria cuando adopta la formación de este tipo de empresas como estrategia, le posibilitan extender sus acciones a nivel nacional, puesto que, eliminadas las dificultades de selección de beneficiarios y de cálculos de productividad detallados previos a la adjudicación, ésta puede hacerse rápidamente.

Un tipo así de adjudicación requiere expropiaciones oportunas, para las cuales, por razones prácticas, se tendrá que proceder con criterios nuevos. Será necesario expropiar todas las tierras que sean requeridas para la constitución de las empresas sean cuales fueren las condiciones de explotación en que las tengan sus pro-

pietarios anteriores; así como fijar las oportunidades de expropiación según el ritmo previsto de formación de nuevas empresas, adecuando para ello los procedimientos de expropiación. Esto sólo será posible allí donde la decisión política de hacer reforma agraria esté basada en un poder real mayor que el poder de cada uno de los propietarios agrarios por afectar, mayor que el poder de los propietarios agrarios en conjunto y mayor que la suma de éstos más las demás fuerzas políticas nacionales que se oponen a la transformación de la estructura agraria y el cambio estructural en general.

La experiencia de siglos de sometimiento a modelos individualistas de explotación de la tierra a que han sido sometidos los campesinos de nuestros países, hace difícil esperar que sean ellos la fuerza motriz para la implantación de estos modelos de empresa comunal; sin embargo, es de recalcar la respuesta que están dando los beneficiarios de estos tipos de empresa allí donde existen a pesar de la complejidad del modelo de empresa y de las dificultades para su puesta en operación, la participación campesina en las decisiones está ya produciendo resultados favorables a la producción y al desarrollo social, poniendo así de manifiesto la existencia de un profundo sentido de solidaridad en ellos.

## CONCLUSIONES:

1. Los ensayos de dar representación a los campesinos "en los órganos directivos del sector agrario", sin transformar los modelos empresariales, han producido resultados no significativos frente al problema de la marginación rural.
2. Los intentos de beneficiar a los campesinos mediante fórmulas parciales o indirectas de participación, sin suprimir los derechos privilegiados del propietario anterior y su poder exclusivo de decisión en la empresa, no han sido suficientes para superar la situación de marginación del campesinado.
3. La participación en los beneficios de una empresa está ineludiblemente ligada a la participación en la toma de decisiones en ella.
4. La participación campesina en la toma de decisiones de las empresas agrarias implica una transformación profunda en las normas de funcionamiento de la empresa y en los conceptos de propiedad, de trabajo y de empresa.

5. La participación en las decisiones sobre el destino de los excedentes generados en las empresas agrarias es el nivel más importante de la participación ya que de ello depende el rol que asuman las empresas frente a su propio crecimiento, al bienestar de sus trabajadores, al desarrollo de otras actividades económicas en el agro y al desarrollo nacional.
6. La adjudicación a comunidades rurales completas (y no solamente a quienes trabajaban antes las tierras adjudicadas) al permitir la participación de trabajadores no directamente agrarios en las decisiones, influye para que los excedentes de la empresa sean empleados en acciones de beneficio para la población rural en su conjunto, evitando que se privilegie a determinados grupos y tendiendo así a la supresión real de la marginación rural.
7. Los beneficios que obtienen de las empresas comunales quienes no trabajan directamente la tierra, constituyen, al mismo tiempo, un beneficio para la nación entera pues se los puede definir como aporte al desarrollo y aprovechamiento de los recursos humanos del país, a la vez que como dinamización de otras actividades económicas.

En síntesis, revisando las diversas experiencias en reforma agraria en América Latina, las empresas comunales parecen ser el canal más indicado para posibilitar la participación campesina y para que ésta actúe como un factor orientador de las acciones de las empresas en favor del desarrollo nacional.



**EVALUACION  
DE LAS  
EMPRESAS COMUNITARIAS**

**TERCERA PARTE**



**LAS EMPRESAS  
COMUNITARIAS CAMPESINAS  
EN AMERICA LATINA**

**Mario Suárez Melo**



# LAS EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS EN AMERICA LATINA\*

Mario Suárez Melo\*\*

Con el propósito de facilitar un intercambio de experiencias sobre las ventajas y limitaciones de las empresas comunitarias de reforma agraria, el IICA-CIRA adelantó una investigación monográfica sobre los nuevos modelos de producción campesina que se vienen poniendo en práctica en Chile, Colombia, Panamá, Perú y Venezuela.

Los objetivos de esta investigación inicial fueron los siguientes:

1. Recoger (en el orden general y preliminar) información descriptiva sobre las diferentes formas asociativas de producción que están surgiendo en América Latina, como consecuencia del proceso de reforma agraria.
2. Proporcionar elementos de estudio sobre las implicaciones económicas, sociales y políticas de estos nuevos tipos de empresa.
3. Identificar áreas en las cuales sería deseable adelantar investigaciones posteriores.

---

\* Artículo publicado en la Revista Desarrollo Rural en las Américas. Vol. IV-No. 2-1972.

\*\* Consultor del IICA-CIRA, Ex-viceministro de Agricultura de Colombia, Ex-codirector del PNCA del IICA-CIRA y Ex-director del Centro de Estudios e Investigaciones de Mercadeo Agropecuario (CEIMA), Bogotá, Colombia.

Como resultado de esta investigación se prepararon cinco informes individuales sobre cada uno de los países estudiados. El resumen que ahora se presenta, constituye un primer intento de sistematización de la información existente sobre las empresas comunitarias en América Latina, y pretende proporcionar una visión de conjunto que facilite la iniciación de futuras investigaciones sobre el tema.

La investigación monográfica produjo un volumen apreciable de datos, cuya interpretación y articulación requiere más de lo que se previó para el esfuerzo inicial. Este trabajo resume toda la información y datos obtenidos, los cuales fueron discutidos en Panamá durante las deliberaciones de la IV Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria, patrocinada por el IICA, el Proyecto 206 de la OEA y el Gobierno de Panamá en 1972.

## **EL CONCEPTO DE REFORMA AGRARIA**

El concepto de reforma agraria, tradicionalmente sujeto a múltiples y diversas interpretaciones, adquirió mayor claridad y precisión en la década de los sesenta, por lo menos a nivel de los gobiernos de los países americanos. Internamente, sin embargo, se mantuvo en cada país —en mayor o menor grado, dependiendo de los intereses de los grupos de poder— la controversia entre los sectores que propugnan por modificaciones estructurales y aquéllos que procuran la paralización, disminución o aplazamiento del proceso de cambio.

Desde la Carta de Punta del Este en 1961, hasta el Marco Teórico de la Reforma Agraria, aprobado en Caracas en 1970, pasando por diferentes manifestaciones oficiales, se observa un avance en cuanto a la precisión conceptual de la reforma agraria. En el texto de la Carta de Punta del Este<sup>32</sup> se caracteriza la reforma agraria como un proceso destinado a la transformación de las estructuras e injustos sistemas de tenencia y explotación de la tierra y a la sustitución del latifundio y el minifundio por un sistema justo de propiedad que mediante el complemento de los servicios rurales, garantice al hombre del campo estabilidad económica, bienestar progresivo, libertad y dignidad. En desarrollo de este concepto, se expidieron casi todas las leyes de reforma agraria en los países de la región y se desarrollaron políticas que teóricamente estaban destinadas a cumplir con los objetivos consignados en ese compromiso interamericano.

Sin embargo, ante el creciente distanciamiento que se produjo entre los enunciados teóricos y las realizaciones a nivel nacional<sup>6</sup>, se hizo necesario precisar las implicaciones del concepto de reforma agraria para definir el contenido y alcance que debían tener estas acciones, a efecto de que pudieran ser considerados realmente como tales.

Frente a esta necesidad, con base en las recomendaciones de una comisión de la FAO y el IICA<sup>3 7</sup>, la Undécima Conferencia Regional de la FAO para América Latina, celebrada en Caracas, octubre de 1970, aprobó por unanimidad una declaración en la cual los países americanos definieron qué debía entenderse por "reforma agraria" y señalaron los objetivos que debían alcanzar los nuevos sistemas de tenencia surgidos a consecuencia de este proceso. En 1971, la Reunión de Ministros de Agricultura aprobó también por unanimidad el marco teórico originalmente propuesto por el IICA y la FAO. En resumen, en dicho marco teórico se adoptaron, entre otros, los siguientes criterios:

1. El concepto de desarrollo no debe limitarse solamente al crecimiento económico, entendido como el aumento cuantitativo de la capacidad de producción, sino que implica reorientación del poder político y social, redistribución de los ingresos y participación de la población.
2. Las estrategias que no abordan el desarrollo como un proceso de cambios estructurales, sino como el producto de modernizaciones tecnológicas, conducen a un tipo de crecimiento sin justicia social que origina el estancamiento y la conservación de la sociedad tradicional.
3. La reforma agraria forma parte del concepto y de la estrategia del desarrollo e implica un proceso de reorientación de las relaciones entre los diversos sectores de la sociedad. El sistema latifundio-minifundio no es solamente una forma de uso de la tierra, sino todo un sistema social local a través del cual se ejerce dominación sobre el campesino.
4. Como proceso que se realiza en un contexto de relaciones sociales conflictivas, la reforma agraria surge como resultado de una presión nacional sobre la estructura agraria.
5. Siendo la reforma agraria parte de un proceso global de cambio, no puede ser realizada aisladamente, sino que im-

plica modificaciones en los otros sectores de la estructura económica y social y supone un esfuerzo creador para concebir e implantar nuevos tipos de unidades de producción.

6. Los nuevos sistemas de tenencia y explotación que surjan como consecuencia de la reforma agraria deben cumplir, como mínimo, los siguientes objetivos:
  - a. Organización empresarial de los nuevos titulares para alcanzar incrementos en la producción y mejor utilización de los recursos productivos.
  - b. Constitución de unidades de tenencia o formas asociativas de los beneficiarios que permitan la adopción de tecnologías convenientes, estimulen mayores inversiones y aumenten el nivel de ingresos.
  - c. Implantación de medidas que conduzcan a asegurar una distribución más equitativa del ingreso en el sector rural.
  - d. Organización de los campesinos para participar en los procesos de toma de decisiones a los diferentes niveles.
  - e. Adecuación de los nuevos sistemas de tenencia al contexto del sistema social en que van a operar las nuevas unidades. Estas deben tener la flexibilidad necesaria para incorporar la población campesina excedente.

Conservando la autonomía natural de cada país para decidir a nivel nacional la orientación y el alcance del tipo de reforma agraria que adelante\*, esta mayor precisión del concepto de reforma agraria, suscrita por los gobiernos de los países de América, señala un entendido común que debe servir de orientación general y de criterio directriz, por lo menos para detectar en cada caso, si en realidad se está ejecutando una reforma agraria o si apenas se está utilizando esta denominación para amparar acciones laterales que no llegan a producir finalmente ningún cambio estructural.

---

\* Sobre las diferentes tipologías que se han intentado para clasificar las reformas agrarias pueden consultarse<sup>14, 20, 21, 26, 27</sup>.



## LAS DOS FASES DE LA REFORMA AGRARIA

Partiendo de este entendido común, es preciso señalar, como consecuencia que la reforma agraria en definitiva no pretende solamente **eliminar** una estructura social agraria considerada como antieconómica e injusta, sino que debe **sustituirla**.

Se supone, por tanto, que en un proceso de reforma agraria deban distinguirse dos fases:

1. La **eliminación** de la estructura considerada inconveniente,
2. La **construcción** de la nueva estructura que ha de surgir en reemplazo de la primera.

En desarrollo de lo anterior, podría afirmarse que la primera etapa estaría caracterizada por el conjunto de acciones destinadas a eliminar la estructura social agraria tradicional, atacando sus tres subestructuras fundamentales:

- a. Tenencia de la tierra.
- b. Producción.
- c. Servicios auxiliares<sup>30</sup>.

La segunda etapa, en cambio, estaría definida por un proceso de creación que, partiendo de las experiencias aportadas por la anterior estructura, logre un **nuevo orden** desde el punto de vista jurídico, económico, social y político. El principal esfuerzo en esta fase estaría dirigido a diseñar la **unidad básica** de la nueva estructura que se pretende crear.

En la medida en que se cumpla parcialmente cualquiera de estas dos fases o en que se omita una de ellas, el proceso de cambios será gradual, incompleto o, simplemente, no se realizará. El resultado será, o la subsistencia de la estructura agraria tradicional, con algunas correcciones; o la coexistencia dentro de una misma estructura de un "sector reformado" y un sector "no reformado"; o la creación de una nueva estructura en la cual se reproducen los valores de la anterior. Puede resultar también una desorganización generalizada como consecuencia de la incapacidad para la creación de un nuevo orden. Para mostrar cómo el

proceso de cambio puede quedar a medio camino, si no se emprende con claridad de objetivos la construcción de la nueva estructura agraria, bastaría citar la preocupación de mexicanos y bolivianos sobre la forma como se ha desarrollado el proceso de reforma agraria en sus respectivos países\*.

## LAS POLITICAS DE REFORMA AGRARIA

El examen de la orientación fundamental de las políticas de reforma agraria en América Latina autoriza la conclusión de que, al menos teóricamente, las preocupaciones de los países se han centrado fundamentalmente en la primera de las etapas enunciadas. En efecto, los textos legales, las políticas trazadas y las acciones realizadas, se han orientado básicamente a eliminar la estructura agraria tradicional, sin que ésto signifique en modo alguno que tal objetivo se haya logrado. Por el contrario, como lo afirma el Comité Especial sobre Reforma Agraria constituido por la FAO<sup>30</sup>, las realizaciones en este campo en el decenio iniciado en 1960 parecen inferiores a las de los dos decenios que lo precedieron. La afirmación inicial sólo significa, entonces, que hasta ahora en políticas y procedimientos se ha dedicado, como era lógico, atención preferencial a los aspectos de eliminación de la estructura agraria tradicional, aunque los resultados no sean satisfactorios.

Reafirmando que en términos generales no se ha producido una desconcentración de la propiedad de la tierra y que subsiste la estructura agraria tradicional en la mayor parte de los países del área, debe anotarse que en aquellos países en donde se ha verificado un avance real del proceso de reforma agraria, las preocupaciones de ejecutores y expertos se han concentrado en los complejos

---

\* Ramón Fernández y Fernández<sup>18</sup>, anota sobre el caso mejicano: "Se trató fundamentalmente de una reforma agraria contra, es decir, de una reforma agraria destructiva. Por lo que respecta al régimen que debía sustituir al que se había echado por la borda, los designios fueron mucho menos claros. Se titubeó con mucha frecuencia, se cambió de rumbos. . ." ". . . la reforma fue un éxito al romper una estructura económica y social, además de injusta desfavorable para el desarrollo económico del país; en este sentido fue un éxito; en cuanto a la estructura nueva que debía sustituir a aquella que quedó destruida, y que en buena hora quedó destruida, allí el éxito ha sido solamente parcial. Allí podemos hablar de éxitos pero también de fracasos. Allí todavía tenemos que seguir pensando en qué debemos hacer, en cómo debemos perfeccionar los resultados de la reforma agraria. . .".

problemas que implica la construcción de una nueva estructura agraria. Prueba de lo anterior es el hecho de que precisamente los dos países que se encuentran más cerca de la eliminación del latifundio y que han señalado un término para su erradicación (Perú y Chile), son también los que pueden mostrar una construcción más acabada de modelos básicos para la nueva estructura agraria.

De acuerdo con esta orientación, es previsible que en la década de los setenta, se continúen realizando esfuerzos destinados a eliminar el latifundio, mientras que en aquellos países que logren esta meta la preocupación se desplace al diseño de las unidades que han de servir como base de la nueva estructura agraria. Dentro de este contexto cobra importancia la discusión sobre la naturaleza, modalidades y características de las nuevas empresas campesinas, lo que necesariamente conduce a optar entre diferentes tipos de dotación y correlativas formas empresariales.

Antonio García<sup>20</sup> afirma que la naturaleza de la nueva estructura de tenencia de la tierra —formas, alcance, profundidad y ritmo del proceso— se define de acuerdo con las líneas ideológicas que inspiran y conforman un cierto modelo político de desarrollo nacional y de reforma agraria.

Compartiendo esta premisa inicial, el análisis se plantea en definitiva sobre las características y modalidades que deben tener las formas empresariales campesinas de tipo asociativo que se vienen estimulando. Por tanto, es preciso analizar rápidamente el concepto de empresa como paso previo para abordar el examen comparativo de los modelos empresariales colectivos que se han puesto en práctica en los países estudiados del área.

## **LA EMPRESA AGRARIA**

Una presentación del extenso tema de la empresa agraria excedería a los objetivos de este trabajo. Solamente nos referiremos a algunos criterios fundamentales que pueden contribuir a aclarar las líneas generales que más adelante se exponen.

Ballarín Marcial<sup>2</sup> hace radicar la esencia del fenómeno agrario en la organización de una serie de células productivas a las que por su importancia económica y social se refieren las regulaciones agrarias. Estas células serían las empresas. La empresa agraria se-

ría, ante todo, una realidad socio-económica, en la que se distinguirían los siguientes elementos:

1. **“El empresario”**, que sería la persona natural o jurídica que teniendo el uso y disfrute de la tierra y demás elementos organizativos de la explotación, cumple en nombre propio una actividad de cultivo, pecuaria, forestal o mixta.
2. **“La explotación”** que constituiría el aspecto patrimonial de la empresa y cuyo principal elemento sería la tierra.
3. **“La actividad agraria”**, que sería la acción del empresario sobre el conjunto de bienes que integran la explotación.

Así entendida la empresa, pueden distinguirse tres situaciones en relación con ella: Su organización, su funcionamiento y su conservación. En resumen, las diferentes regulaciones del derecho agrario se referirían invariablemente a uno de estos aspectos, aportando así el concepto de empresa una visión integradora del derecho agrario.

### **Propiedad y Empresa**

No obstante, según el mismo Ballarín<sup>3</sup> el problema fundamental sigue siendo el de las relaciones entre propiedad y empresa, pues se está produciendo una evolución que desplaza el centro de gravedad del sistema jurídico de la **propiedad** a la **empresa**, operándose una transición de un derecho civil capitalista a un derecho social agrario.

Ahora bien, entendemos que el concepto de propiedad viene a ser determinante de las formas empresariales. La propiedad tradicional capitalista dio lugar a un tipo de empresa capitalista. En cambio, la propiedad sometida a un proceso de socialización en virtud especialmente de las leyes agrarias, ha dado origen a nuevas formas empresariales, donde surge el principio comunitario como elemento esencial en contraste con el criterio individualista. El factor trabajo desplaza así al factor capital.

Si partimos de las afirmaciones hechas, la reforma agraria adquiriría una nueva dimensión: sería el proceso destinado a crear empresas agrarias, en unos casos o, en otros, donde hay un sistema de empresas eficientes, estaría dirigido a reformar la em-

presa, manteniendo las unidades de explotación ya constituidas, pero modificando la organización interna y cambiando su titularidad. Así, sin perder el carácter redistributivo, la reforma agraria sería creadora o reformadora de las empresas que, a su vez, serían las unidades básicas de una nueva estructura agraria.

La noción de empresa agraria, tendría, por tanto, que albergar, por una parte las modificaciones que se han venido introduciendo al concepto de propiedad a través de los procesos de reforma agraria y, por otra, responder a los requerimientos económicos, sociales y políticos de la nueva estructura agraria que se pretende edificar con base en ella.

Partiendo de este enfoque, se consigna a continuación un examen comparativo de algunos aspectos relacionados con las formas asociativas de tenencia y producción que se están desarrollando en Venezuela, Panamá, Chile y Colombia, haciendo también unas pocas referencias a la experiencia de las Sociedades Agrícolas de Interés Social en el Perú. Debe advertirse que por formas asociativas entendemos tanto las que buscan sólo la cooperación como las que persiguen la integración\*. Sin embargo, nos ocuparemos solamente de los nuevos modelos que se están experimentando en los países estudiados, dejando de lado, por estar abundantemente examinados, los diferentes tipos de cooperativas clásicas\*\*.

Ciertamente, parece de utilidad identificar algunas áreas de interés en relación con las nuevas formas asociativas de producción con el objeto de suministrar elementos de estudio sobre las mismas y de llamar la atención sobre los puntos que deben ser objeto de posteriores investigaciones.

### Diferentes Tipos de Empresas Estudiadas

Con el propósito de partir de una conceptualización común que permita hacer las referencias comparativas posteriores, se trans-

- 
- \* Fernández y Fernández<sup>19</sup>, distingue estas dos formas así: Se llamaría cooperación, en un sentido amplio, a las ayudas que pueden prestarse mutuamente los agricultores y las empresas que, reunidos, pueden emprender. Si al reunirse van sus empresas personales perdiendo individualidad, total o parcialmente, para ciertas labores agrícolas o para todas, se estaría en presencia de formas de integración.
  - \*\* El mismo Fernández y Fernández clasifica las cooperativas de productores en de producción y de servicios. Las de producción las divide en colectivas y en semicolectivas y éstas en horizontales y verticales<sup>19</sup>.

criben a continuación las definiciones de los modelos estudiados en Panamá, Venezuela, Colombia, Chile y Perú:

1. **El asentamiento panameño** es “una etapa transitoria inicial y económica de los campesinos, durante la cual se explotan las tierras de reforma agraria, con plena participación de ellos”<sup>33</sup>.
2. **Las uniones de prestatarios** (Venezuela) son “organizaciones campesinas dirigidas fundamentalmente a la obtención de crédito y, subsidiariamente, a la utilización en común de otros servicios relacionados con la producción agropecuaria”<sup>42</sup>.
3. **Las empresas campesinas** (Venezuela) han sido definidas como “organizaciones económicas agrarias, de régimen colectivo, con personería jurídica, las cuales mediante la elaboración de un plan agro-económico y crediticio, suministran servicios básicos para su desarrollo”<sup>46</sup>.
4. **El Centro Agrario** (Venezuela) es “una institución típicamente agraria, que asume la personería jurídica de un conjunto de campesinos, individual o colectivamente dotados por el Instituto Agrario Nacional en un mismo lugar o en lugares muy próximos y que tiene por finalidad promover sin fines de lucro, el desarrollo de la vida comunitaria y la organización de la respectiva empresa agraria”<sup>42</sup>.
5. **Las empresas comunitarias** (Colombia) son “una forma asociativa de producción en la cual las cuotas de capital y trabajo se hacen en términos iguales por las mismas personas, las cuales son copropietarias de las utilidades de reserva y capitalización y asumen por igual las responsabilidades de gestión, administración y trabajo”<sup>22</sup>.
6. **El asentamiento chileno** es “la etapa transitoria inicial de la organización social y económica de los campesinos, para explotar las tierras expropiadas desde la toma de posesión material hasta su asignación definitiva”<sup>7</sup>.
7. **El Centro de Reforma Agraria** (Chile) se define como: “la etapa transitoria inicial de la organización de los campesinos destinada a aplicar, evaluar y mejorar métodos y sistemas de

organización, manejo y control social de la producción agropecuaria”<sup>39</sup>.

- 8. Las Sociedades Agrícolas de Interés Social, SAIS, (Perú),** se definen como: “Una modalidad autogestionaria de empresa campesina que compensa los desniveles socio-económicos de un área, distribuyendo los beneficios de la empresa colectiva de acuerdo con las necesidades de desarrollo de cada uno de los grupos campesinos que son sus copropietarios”<sup>36</sup>.

## ANALISIS COMPARATIVO

De acuerdo con lo señalado anteriormente, de los informes elaborados en cuatro países, el estado de las empresas asociativas de producción campesina, que hemos denominado genéricamente “Empresas Comunitarias”, aún aceptando que el término puede no corresponder exactamente a ellas, surgen las siguientes áreas de interés:

### La Variable Decisión Política para adelantar la Reforma

La principal finalidad de los informes presentados es la de recoger y sistematizar las informaciones disponibles sobre las formas asociativas de producción campesina en varios países de América Latina. Sin embargo, una visión introductoria sobre la forma como se vienen ejecutando los procesos de reforma agraria en esos países, permite verificar que no en todos existe una decisión política de realizarlos otorgándosele a la reforma agraria una prioridad variable en los planes generales de desarrollo a nivel nacional.

Un rápido balance sobre las realizaciones de la reforma agraria arroja los siguientes resultados: en el Perú, en los dos años y medio del actual Gobierno Revolucionario, se triplicaron con exceso las realizaciones de los seis años del Gobierno anterior\*.

En Chile, en 15 meses de gobierno de la Unidad Popular, se ha ejecutado aproximadamente el 80 por ciento de lo realizado en

---

\* Durante el Gobierno de Belaúnde Terry se expropiaron 834.370 Has. y 177.702 cabezas de ganado y se adquirieron 398.091 Has. beneficiando a 13.657 familias, mientras en dos años y medio de Gobierno Revolucionario —hasta octubre de 1971— se expropiaron 2.675.731 Has. y 1.172.276 cabezas de ganado, adjudicando 2.148.089 Has. que beneficiaron a 82.684 familias.

los cinco años del Gobierno precedente, utilizando exactamente el mismo instrumento legal que tuvo a su disposición el régimen anterior, es decir, la Ley 16640 de 1967\*. De la misma manera contrastando con la posición aún no definida de otros países al respecto, Chile y Perú han fijado un término para la erradicación del latifundio. Chile señaló que esperaba lograrlo durante el presente año y, en efecto, el pasado 5 de mayo el primer mandatario anunció la expropiación del último latifundio<sup>1</sup>. Por otra parte, las autoridades peruanas, creen que podrán cumplir la eliminación total del latifundio en 1975<sup>5 1</sup>.

La aceleración del proceso de redistribución de la tierra en esos dos países pareciera explicarse, pues, por el hecho de darse tal proceso dentro de circunstancias políticas generales que favorecen una dinámica de cambio de la estructura de la sociedad en su conjunto. En tales condiciones, la modificación de la estructura agraria tiende a facilitarse. No es éste, sin embargo, el caso de muchos países de la región. Por diversas circunstancias y en distintos grados, la promoción del cambio estructural ha tropezado en algunos de ellos con la limitación de una insuficiente decisión política. Ello ha determinado entonces un ritmo de realización de la reforma agraria que no se compagina con la creciente presión que por el acceso a la tierra ejerce la base campesina.

Un indicador de esa situación de relativo languidecimiento es la disminución que se aprecia en varios países, en la asignación de recursos del Estado para la ejecución de la reforma agraria, entendida como cambio estructural. Por ejemplo, contrariando apreciaciones generalizadas, en Venezuela no sólo no se ha terminado el proceso de redistribución de tierras, sino que los mismos ejecutores de la reforma agraria<sup>44</sup>, con base en recientes investigaciones<sup>48</sup>, han expresado su preocupación porque mucho antes de cumplir la meta de beneficiar a 350.000 familias campesinas, se esté presentando un alarmante fenómeno de **regresionismo**. Esta situación se daría por el abandono de las parcelas ya adjudicadas; por la transferencia de parcelas que los beneficiarios hacen a otras personas que no reúnen los requisitos del adjudicatario inicial; por la ocupación ilegal de tierras adquiridas por el IAN; por quienes

---

\* En el Gobierno de la Democracia Cristiana se expropiaron 1.408 fundos, con una superficie de 3.564.343 Has. que beneficiaron a 26.811 familias. En 15 meses de Gobierno de la Unidad Popular, se han expropiado 1.587 fundos con una extensión de 2.809.302 Has. para beneficiar a 19.500 familias campesinas.



no son sujetos de reforma agraria y, en definitiva, por la acción de reconstitución del latifundio. Por otra parte, las nuevas metas de la política agraria venezolana tendientes a conjurar los aspectos negativos mencionados, al parecer tienen pocas probabilidades de cumplirse por cierto grado de desinterés nacional en la solución del problema agrario, actitud que se refleja en la asignación presupuestal para el Instituto Agrario Nacional, IAN, que en el período 1970-1974 alcanzó sólo al 66 por ciento de los requerimientos que se habían estimado<sup>2,8,43</sup>. En concordancia con lo anterior se anota que la reforma agraria ha recibido en diez años, un 2,6 por ciento del presupuesto general del país cuando según la previsión hecha en el momento de elaborar la ley, se debía asignar a este programa un 10 por ciento del presupuesto<sup>44</sup>. Como consecuencia de lo anterior, comparando la meta inicialmente señalada de 350.000 familias con las 95.320 familias realmente beneficiadas, puede afirmarse que las metas de la reforma agraria venezolana sólo se han cumplido en un 27,8 por ciento.

Además de una serie de factores que han incidido negativamente en el avance del proceso de reforma agraria en Panamá, debe anotarse también que en este país las asignaciones presupuestales para el sector agropecuario en general han disminuido, constituyendo la más seria limitante para el cumplimiento de las metas trazadas. En efecto mientras que en el Presupuesto de Inversiones correspondiente a 1970 se asignó un 19 por ciento del total al Ministerio de Agricultura y Ganadería, en 1971 estos recursos sólo alcanzaron a un 8,7 por ciento<sup>41</sup>.

Como consecuencia de lo anterior, hasta el momento sólo se ha solucionado en un 48,6 por ciento el problema del precarismo en tierras privadas, reconocido como el problema fundamental del agro panameño, cuando las autoridades de este país habían previsto que para 1971 esta situación estaría totalmente solucionada<sup>35</sup>.

Finalmente, en Colombia, la reforma agraria ha atravesado varias etapas y, después de un intento de radicalización entre 1969 y 1970, ha desembocado en un conflicto de filosofías y en un debilitamiento de sus operaciones. En resumen, de un millón de familias campesinas, constituidas por precaristas, minifundistas y asalariados, tomados inicialmente como sujetos potenciales de la reforma agraria<sup>11</sup>, sólo se han beneficiado 11.845 familias campesinas sin contar las titulaciones hechas en tierras del Estado.

Es decir, que la labor redistributiva sólo se ha cumplido con un poco más del 1 por ciento de la meta de dotación señalada al iniciarse el proceso.

Hechas estas anotaciones que demuestran la variable decisión política para ejecutar la reforma agraria en estos países, se examinarán los aspectos que hacen referencia a las formas empresariales campesinas que se han estudiado.

### **Abandono de la Dotación Individual**

Como es claro, el modelo de dotación escogido como unidad básica de la nueva estructura agraria está correlacionado, en los casos estudiados, con el tipo de reforma agraria que se ha adoptado.

Sin entrar en consideraciones sobre las ventajas comparativas de la dotación individual sobre la dotación colectiva o viceversa, aspecto que merece un análisis separado, debemos anotar que, a pesar de que las leyes vigentes en los países estudiados regulan preferencialmente las dotaciones individuales en unidades agrícolas familiares, en la práctica los organismos ejecutores de la reforma agraria han venido rectificando esta tendencia. Así, en mayor o menor grado, han realizado ensayos de dotaciones colectivas y cuando se ha mantenido la dotación individual, se han estimulado formas asociativas complementarias de producción.

En efecto, en Colombia durante los siete primeros años de ejecución de la reforma agraria, siguiendo los criterios de la Ley 135 de 1961 y la tradición que en estos aspectos se había establecido desde 1938, cuando se iniciaron algunos intentos colonizadores, las dotaciones se hicieron casi exclusivamente a familias aisladas. La confirmación de esta tradición individualista aparece clara si se considera que al finalizar el año de 1969, el 97,2 por ciento de las tierras distribuidas se habían entregado bajo la forma de unidades agrícolas familiares. A partir de 1970, sin embargo, casi todas las adjudicaciones y asignaciones se realizan bajo un esquema comunitario, haciendo las dotaciones en común y proindiviso al grupo campesino. En esta forma el campesino no adquiere un lote de terreno determinado, sino una cuota parte que transfiere en usufructo a la respectiva empresa comunitaria, obligándose a permanecer en la indivisión. El impulso dado a esta forma de

adjudicación ha superado totalmente el número e importancia de las unidades agrícolas familiares. Actualmente, el 62,2 por ciento del total de la tierra transferida a los beneficiarios de reforma agraria se explota en forma comunitaria.

Este desplazamiento de la dotación individual a la dotación comunitaria se atribuye en Colombia a la necesidad de agilizar la marcha demasiado lenta que venía mostrando la reforma agraria; al cambio de enfoque logrado después de la labor de autoanálisis realizada por los propios ejecutores del proceso de reforma agraria; a la necesidad de producir un desplazamiento del poder político de la élites tradicionales a la población campesina segregada; a los modernos métodos para inducir la toma de conciencia que se pusieron en práctica al estimular una campaña nacional de organización campesina; a la posibilidad de reducir costos administrativos y a la conveniencia de crear factores que impidieran la reversibilidad de la reforma agraria<sup>40</sup>.

Por otra parte, en Chile las tres etapas del proceso de reforma agraria se han caracterizado por otras tantas formas de dotación. En efecto, a la primera etapa, que se inicia en 1928 con la creación de la Caja de Colonización y se extiende bajo el amparo de diversas leyes, corresponde un tipo de dotación individual en parcelas, lotes y huertas familiares<sup>39</sup>. La segunda etapa, con la utilización de la Ley 16640, aprobada bajo el Gobierno del Presidente Frei, se caracteriza por la forma provisional de dotación colectiva denominada "asentamiento" y la tercera, en desarrollo del Gobierno de la Unidad Popular, opta por el Centro de Reforma Agraria, CERA, que constituye una nueva forma de dotación colectiva provisional.

No obstante, es preciso señalar que tanto el Asentamiento como el CERA son formas provisionales de dotación. Respecto al Asentamiento, la Ley chilena establece que una vez terminado este período inicial de dotación, que debe durar de tres a cinco años, las asignaciones definitivas se harán "en dominio individual a campesinos constituyendo unidades agrícolas familiares". Sólo cuando no fuere posible hacerlo de esta manera, se autoriza a la Corporación de Reforma Agraria, CORA, para adjudicarlas bajo formas que respondan al concepto de propiedad comunitaria. Sin embargo, y a pesar de la mencionada previsión legal, las asignaciones definitivas a la terminación del asentamiento no han sido individuales. En efecto, de 156 asignaciones efectuadas hasta el

momento, que benefician a 7.603 familias, sólo 9 que comprenden 562 familias, han sido individuales y el resto se han asignado a diferentes tipos de cooperativas\*.

Igualmente, y aunque no existen disposiciones legales concretas sobre la forma de asignación definitiva a la terminación del CERA, las declaraciones oficiales sobre el particular señalan que la casa y el huerto se asignarán en forma individual, mientras que la tierra productiva solo se asignará en forma cooperativa<sup>8</sup>.

En Venezuela, a pesar de que la Ley de Reforma Agraria previó la posibilidad de que las dotaciones fueran colectivas o individuales, la forma básica y casi exclusiva de adjudicación que se ha desarrollado es la propiedad familiar, pero complementándola con formas de organización destinadas a facilitar el desarrollo de las empresas individuales. Como consecuencia de esta política, solo un 2,29 por ciento de los beneficiarios están vinculados a formas colectivas de adjudicación. En cambio el 53.5 por ciento del total de adjudicatorios ha recurrido a formas asociativas complementarias representadas en Uniones de Prestatarios, en Empresas Campesinas o en Centros Agrarios<sup>4,2</sup>.

Finalmente en Panamá, coincidiendo con los criterios del asentamiento chileno, se ha tomado esta forma de asignación colectiva como una etapa provisional que debe durar también de 3 a 5 años, mientras que se produce la asignación definitiva en parcelas individuales<sup>3,5</sup>. No puede medirse aún el grado en que será desbordada esta previsión, pues aún no se ha efectuado ninguna asignación definitiva en este país. Sin embargo es significativo el hecho de que los campesinos agrupados en la Confederación de Asentamientos Campesinos, CONAC, se han manifestado partidarios de la continuidad de las explotaciones colectivas. Precisamente acogiendo estas solicitudes, se anuncia una nueva reglamentación que cambiaría el tipo de adjudicación a la terminación del asentamiento, sustituyendo la asignación en parcelas individuales por adjudicaciones a cooperativas.

En el Perú, también se ha establecido que las adjudicaciones se hagan prioritariamente a empresas asociativas y sólo subsidiariamente a personas individuales<sup>5,0</sup>. Informaciones suministradas en la Dirección General de Reforma Agraria de ese país, demues-

---

\* Sobre las diferentes modalidades de cooperativas y las cifras asignadas puede consultarse el informe preliminar de Chile.

tran que al 30 de junio de 1971 del total de tierras adjudicadas, sólo un 6,7 por ciento había sido asignado en unidades individuales y el resto, es decir, el 93,3 por ciento estaba adjudicado: a cooperativas 40,7 por ciento, a comunidades campesinas 17,8 por ciento a sociedades agrícolas de interés social 34,8 por ciento.

## **NECESIDAD DE ADOPTAR NUEVAS FORMAS JURIDICAS**

Sin embargo, el abandono de los tipos de dotación basados en parcelas familiares no ha sido complementado con un esfuerzo paralelo destinado a crear modelos jurídicos típicamente agrarios. En los países estudiados puede apreciarse una tendencia a utilizar esquemas jurídicos tradicionales propios de actividades civiles o mercantiles para enmarcar las nuevas formas asociativas de tenencia y producción.

Las observaciones realizadas sobre estas nuevas formas de tenencia y los sistemas asociativos de producción campesina, permiten consignar dos apreciaciones:

1. Se han desarrollado modelos originales desde el punto de vista organizacional.
2. Estos nuevos modelos, sin embargo, se han enmarcado jurídicamente en ordenamientos normativos tradicionales. Analizando separadamente cada una de estas afirmaciones, tendríamos lo siguiente:
  - a. Dejando de lado el arquetipo de la propiedad familiar y su consecuente sistema de empresa, las nuevas formas de dotación colectiva y los sistemas asociativos de producción no han sido calcados de los modelos tradicionales, sino elaborados con base en las modalidades propias que aporta cada realidad nacional. Debe abonarse, por tanto, un alto grado de originalidad a los modelos que se presentan como fundamento de la nueva estructura agraria. Existe, por otra parte, un variado repertorio de los mismos, que ya se mencionaron en la parte inicial de este documento, sin contar las formas conocidas genéricamente bajo la denominación de cooperativas que con diferentes modalidades y características, también se han desarrollado como parte importante de la nueva estructura agraria.

- b. Sin embargo, esta originalidad inicial ha tenido una limitante en el marco jurídico, porque en la mayoría de los casos no existen fórmulas flexibles que permitan tipificar estos nuevos intentos de propiedad y empresa con todas sus notas características. Se ha presentado, entonces, la necesidad de forzar interpretaciones tratando de acomodar estas nuevas empresas a los moldes jurídicos tradicionales. Esto ha planteado obstáculos para el normal desarrollo de las empresas. Como consecuencia de lo anterior, se desconoce en algunos casos la posibilidad de adquirir personería jurídica propia (asentamientos en Panamá\*, Centros Agrarios en Venezuela); se presentan problemas legales para mantener indefinidamente la indivisión de los predios y garantizar la continuidad de las empresas comunitarias (Colombia); se discute la ubicación de las nuevas formas asociativas entre los diferentes tipos de sociedades que pueden surgir a la vida jurídica bajo formas civiles o mercantiles (Venezuela, Colombia) y finalmente, se han tenido que utilizar formas jurídicas complementarias para ejercer derechos y adquirir obligaciones (Sociedades de Reforma Agraria en Chile). Desde luego, no siempre existe la posibilidad de crear reglamentaciones propias para estos nuevos tipos empresariales típicamente agrarios, de acuerdo con las limitaciones de los ordenamientos jurídicos nacionales. Sin embargo, la necesidad transitoria de adaptación no debería hacer perder la perspectiva final consistente en que la nueva estructura agraria demanda nuevos tipos de propiedad social y nuevas formas empresariales que deben obtener su propia tipología jurídica, diferente a las formas tradicionales civiles o mercantiles.

Lo anterior hace relación también a la necesidad de que los ejecutores y los juristas señalen criterios organizativos internos propios. En algunos casos los modelos han alcanzado líneas generales definidas que los tipifican, como el caso de las Sociedades Agrícolas de Interés Social en el Perú o las Uniones de Prestatarios en Venezuela o los Asentamientos en Chile. En cambio, en

---

\* Debe anotarse aquí que un reciente Decreto Supremo de Panamá rectifica esta tendencia, asignándole personería jurídica propia a los asentamientos.

otros, aún se está en proceso de definiciones o porque el respectivo modelo está en período de experimentación, como los Centros Agrarios en Chile, o por la indefinición que refleja la situación nacional respecto a la reforma agraria, como en el caso de Colombia; o sencillamente, porque los criterios orientadores están en proceso de estudio, como los Centros Agrarios de Venezuela. Esta falta de líneas generales de organización interna produce, sin duda, una situación de incertidumbre en los beneficiarios de la reforma agraria y, frecuentemente, se convierte en obstáculo para el normal desarrollo de las nuevas empresas.

## FLEXIBILIDAD DE LOS NUEVOS MODELOS

Uno de los principales problemas que se plantea a los programadores de la nueva estructura agraria es el de determinar si las nuevas unidades deben dar cabida a toda la población rural de la respectiva zona o si, por el contrario, debe aplicarse un proceso **selectivo** para la escogencia de los beneficiarios. Simultáneamente con el punto anterior se plantea, casi invariablemente, la posibilidad de que los excedentes demográficos del sector rural sean absorbidos fuera de la agricultura. Este último planteamiento suele ser teórico en la misma medida en que los recursos económicos de la mayoría de estos países no permiten esperar a corto plazo la creación masiva de ocupación para recoger estos sobrantes. Así las cosas, una elemental dosis de realismo obliga a buscar la solución dentro del mismo sector reformado.

El examen de los criterios adoptados por los diferentes países de América Latina respecto a este punto concreto, permite señalar que en algunos modelos se ha aplicado una rigurosa selección de los beneficiarios con base en minuciosos sistemas de puntaje. Así ha sucedido en el asentamiento, tanto en Chile como en Panamá, y en las adjudicaciones realizadas en Colombia y en Venezuela.

Esta política de determinar el número de beneficiarios por la cabida agro-económica del predio, que puede ser defendida desde un ángulo estrictamente económico, ha ocasionado una estratificación entre beneficiarios y no beneficiarios, originando nuevos desequilibrios. La experiencia de los asentamientos chilenos en esta materia es verdaderamente aleccionadora. En efecto, el sistema de puntaje empleado dividió a los campesinos, pues en la práctica la posibilidad de ser beneficiario quedó limitada casi

exclusivamente a los inquilinos de los antiguos predios, quedando eliminados los minifundistas, voluntarios, afuerinos y medieros<sup>10, 13, 39</sup>. La estructura laboral existente en los fundos tradicionales que ocasionaba conflictos entre categorías de obreros, se mantuvo y se acentuó. Se engendraron nuevos problemas ocupacionales, pues quienes no resultaron favorecidos con la selección se vieron forzados a buscar empleo o a arrendar su trabajo a los excompañeros, convertidos en nuevos propietarios<sup>4</sup>. Se mantuvo así una relación patrón-obrero dentro de un marco de dominación-sumisión que, obviamente, contradecía la finalidad del proceso. Es significativo el hecho de que el mayor porcentaje de los costos en los asentamientos chilenos se invirtió en contratación de mano de obra<sup>25</sup>. La organización se convirtió así en una empresa "cerrada", pues los mismos asentados se niegan a que ingresen nuevos beneficiarios, alegando la disminución de utilidades que esto les significaría. Incluso, se han presentado situaciones conflictivas de pre-huelga de los hijos contra los padres, reclamando sus derechos a ser considerados como nuevos asentados. En esta forma se reproducen en el asentamiento los valores individualistas y capitalistas que se trataba de eliminar en la nueva estructura agraria<sup>39</sup>.

Sin embargo, los mismos países conscientes de esta situación, han reaccionado en contra de ella. Por ejemplo, los Centros de Reforma Agraria en la nueva etapa de la reforma agraria chilena, no exigen un proceso de selección sino que toman como miembros a todos los campesinos que venían trabajando permanentemente en el predio o predios afectados. Como consecuencia de lo anterior, no existe en este modelo mano de obra asalariada en forma permanente, pues quienes llegan a desempeñar esta actividad se consideran como miembros del Centro.

Un poco más tímidamente, el Centro Agrario en Venezuela también ha abierto una posibilidad en este sentido, al considerar que al Centro pueden vincularse como miembros activos, además de los beneficiarios de las dotaciones, quienes "se integren a consecuencia del desarrollo agro-industrial, de comercialización o de servicios de dotación" y como miembros afiliados, con derechos limitados, quienes tienen relaciones permanentes con la comunidad, mediante aprobación previa del Comité Administrativo.

En el mismo sentido, ha venido operando el modelo de las SAIS en el Perú, pues aunque no constituye fuente de trabajo para todos los campesinos de la zona, sí reporta un beneficio



regional que no se circunscribe a los trabajadores directos, sino a todas las comunidades de la zona, convirtiéndose así la empresa campesina en un instrumento de verdadero desarrollo local.

Tal vez sea oportuno mencionar aquí el antecedente del ejido mexicano que, en principio, no se constituyó con la mira de que se convirtiera en una empresa agrícola, sino que fue un mecanismo para distribuir la tierra a todos los campesinos aspirantes, sin utilizar sistemas de selección, bajo el criterio de que se les estaba restituyendo un derecho que históricamente les correspondía<sup>5</sup>. Sin embargo, cuando bajo la orientación del General Cárdenas, se trató de hacer del ejido la base de la agricultura productiva, de darle verdadero carácter empresarial a través de la explotación colectiva, se tropezó con el inconveniente de que ya existía una insatisfactoria relación hombre-tierra que representaba un minifundio institucionalizado<sup>19</sup>.

A las consideraciones hechas sobre los modelos que utilizan sistemas de selección produciendo estratificación entre campesinos beneficiarios y campesinos excedentes, deben agregarse otras apreciaciones sobre alternativa opuesta.

Es válido el razonamiento según el cual si los trabajadores estables de un predio han subsistido de alguna manera en él mientras estaba en poder del propietario tradicional, el proceso de reforma agraria no debe significar su expulsión y, por consiguiente, un empeoramiento de sus condiciones originales. Pero es igualmente válida la afirmación de que existe un límite de ocupación más allá del cual no se produce ninguna solución, sino que se mantiene una desocupación disfrazada.

Así, a pesar de que teóricamente todos sean "beneficiarios", algunos permanecen como desocupados o semioocupados. Se podría generar así un cambio de ubicación en los cuadros estadísticos pero no una solución real.

No obstante que los nuevos modelos deberían tratar de eliminar los sistemas estrictos de selección, y tener la flexibilidad necesaria para recibir la totalidad de los campesinos que antes dependían de la explotación reformada, la eficiencia económica de la empresa obliga a no retener mano de obra innecesaria. Por tanto, es preciso producir un esfuerzo inicial de capitalización a nivel de empresa y a nivel local, a fin de crear en el mismo sector

nuevas fuentes de ocupación que en un plazo prudencial estas absorban los sobrantes de mano de obra rural.

En la medida en que el esfuerzo estatal no esté dirigido a estimular esta rápida capitalización de las nuevas unidades, se estarán limitando seriamente las posibilidades de éxito de las unidades básicas de la nueva estructura agraria.

### **Estructura interna**

Un análisis de las formas asociativas de producción de los cuatro países estudiados pone de relieve la inexistencia de una reglamentación que evite el surgimiento de grupos privilegiados dentro de la misma organización empresarial. Es más, en algunos casos la organización está reglamentada en tal forma que de hecho se introducen las causas para futuras desigualdades. En las Uniones de Prestatarios de Venezuela, por ejemplo, pueden ser miembros tanto los pequeños como los medianos agricultores y cada cual recibe las utilidades de acuerdo al rendimiento de su parcela. Un estudio de 8 casos<sup>4,5</sup> indicó que en 1969 el 21,6 por ciento de los prestatarios recibió el 69,3 por ciento de los ingresos, mientras que en el otro extremo el 78,4 por ciento de los prestatarios obtuvo el 30,7 por ciento de los ingresos, circunstancia que necesariamente conforma una nueva estructura de clases dentro de la organización. Por otra parte, entre las fuentes de formación de patrimonio de las Empresas Campesinas del mismo país, figuran certificados de aportación de los socios, cuyo monto depende de las posibilidades económicas de cada uno. Así, en la distribución de las utilidades no se tiene en cuenta solamente el factor trabajo, sino también este aporte de capital, por el cual se recibe una utilidad adicional. Este hecho, unido a la posibilidad de que la empresa surja por la reunión de titulares de patrimonios familiares, cuyo aporte en tierra sería también desigual, hace que este modelo contenga implícitamente las bases para la estratificación interna de la empresa. En el nuevo modelo de los Centros Agrarios de Venezuela se ha tratado de disminuir estas posibilidades de estratificación interna, pero es dudoso que se alcance en la práctica este objetivo por el tratamiento diferente que reciben los **socios activos** en comparación con los **socios afiliados** y porque, además, las uniones de prestatarios y las empresas existentes en el Centro conservan propia identidad.

En cuanto hace a los modelos de asentamiento, las diferencias internas pueden surgir por la falta de reglamentación clara

acerca de la extensión y el uso de las parcelas individuales. En el caso panameño incluso, algunos asentados ceden a otros, bajo diversas modalidades, la explotación de su parcela.

En México, la estratificación interna del ejido está dada por la inexistencia de controles dentro del mismo, lo cual da margen a violaciones de la ley en cuanto a arrendamiento de parcelas y a concentración de tierras ejidales en las manos de unos pocos ejidatarios. Contribuyen también a mantener esta estratificación las diferencias de los recursos en tierra y crédito que reciben los distintos grupos de ejidatarios.

En Chile, a través de las llamadas regalías de "consumo y goce", que representan la concesión de una porción de tierra para la explotación individual, y del "talaje" que es un derecho de pastoreo para un número determinado de animales propios, se han ido produciendo desequilibrios. Esto porque, en definitiva, la extensión de estos derechos ha dependido de la capacidad económica de cada asentado que puede ir incrementándolos mediante el pago de un canon. Invariablemente, los pliegos de peticiones de los asentamientos han incluido como punto fundamental el aumento de los "goces" y los "talajes", notándose además que a medida que aumenta el tamaño de estos, disminuye el número de jornales dedicados a la explotación en común y, en consecuencia se aumenta la contratación de mano de obra<sup>29</sup>.

Precisamente, el nuevo modelo chileno de los Centros de Reforma Agraria pretende corregir esta situación, señalando un máximo de extensión para los "goces" y circunscribiendo el "talaje" a lo necesario para mantener una cabeza de ganado mayor. En otras palabras, se proyecta ahora que el "goce" y los "talajes" tengan un carácter complementario de subsistencia para el asentado y, en ningún caso, se conviertan en instrumento de lucro adicional y en factor de desequilibrio.

La reglamentación de las empresas colombianas en este aspecto aún no está totalmente elaborada. En efecto mientras que en las primeras definiciones oficiales sobre empresas comunitarias se incluía como uno de los elementos esenciales, la igualdad de los aportes de capital y de trabajo<sup>22</sup>, en el proyecto de nueva legislación agraria que actualmente se estudia por el Congreso<sup>12</sup>, se elimina la igualdad de aportes como nota esencial de la definición. Desde luego, no se la prohíbe expresamente pero, al omitirla, se

permiten explícitamente que en las empresas se conserven o reproduzcan las escalas económicas que amenazarían la solidaridad y la unidad de la organización. Como consecuencia, se consagra la previsión de que las ganancias o pérdidas que resultaren se repartirán en proporción al aporte de cada socio.

Resulta, pues, del mayor interés enfocar este problema y tomar las previsiones del caso para que en la unidad básica de la nueva estructura agraria no se reproduzcan estratificaciones sociales internas a consecuencia de desequilibrios económicos implícitos en los mismos modelos. Evidentemente, no sería concordante con un esquema comunitario una forma empresarial campesina que estimulará la competencia basada en desigualdades, en lugar de incentivar el ascenso social, económico y político de la clase campesina, partiendo de la solidaridad y de la cooperación entre socios iguales.

### **Mecanismos de participación efectiva dentro de la empresa**

Ligado a lo anterior, deben analizarse las previsiones que se han tomado para garantizar la efectiva participación de los campesinos en las decisiones relacionadas con el manejo y la orientación de sus empresas.

La fórmula ritual, consistente en la emisión de opiniones o de votos en una asamblea general, parece perder eficacia en la misma medida en que aumenta el tamaño de las empresas. Las exigencias planteadas por el surgimiento de la nueva estructura agraria demandan instrumentos efectivos para que se cumpla una participación real, consciente y permanente de todos los campesinos en las decisiones que en una u otra forma, habrán de afectarlos. Por ésto los nuevos modelos de empresas comunitarias, deben prever mecanismos para que la participación no sea puramente formal.

Podrían señalarse en este campo, las variaciones introducidas por los Centros de Reforma Agraria en Chile y por los Centros Agrarios en Venezuela. En los primeros se han creado "equipos de producción" que además de ejecutar los diferentes trabajos productivos, mantienen una participación permanente sobre las decisiones relacionadas con la marcha de la empresa, pues los jefes de estos equipos, junto con el Presidente de la Asamblea General y los consejeros elegidos en ella, forman el **Comité de Producción**, que es el órgano de administración del Centro.

En los Centros Agrarios de Venezuela, la estructura primaria está constituida por los "grupos de base", que están integrados por 30 miembros como máximo, vecinos entre sí, y que en realidad constituyen el núcleo de donde parten todas las decisiones de la organización. De estos grupos de base surgen las "comisiones especializadas" que se crean para la atención de asuntos concretos y que tienen autonomía para decidir los aspectos de su especialidad.

En concordancia con esta organización interna, se celebran dos clases de asambleas: las seccionales y la general. Las asambleas seccionales son las formadas por los integrantes de una "comisión especializada" y sus decisiones son obligatorias para todos los miembros. La asamblea general se convierte así en un organismo de decisión de segundo grado, pues hasta los miembros del Comité Administrativo, que es el órgano ejecutivo del Centro, se nombran por los grupos de base y se presentan a ratificación en la asamblea general.

Los ejemplos mencionados ponen de relieve que las empresas que han adquirido cierta dimensión han adoptado canales permanentes de participación de todos sus miembros. Esta modalidad aleja el peligro de que la participación del grupo sea puramente formal y de que se produzca una marcada diferenciación entre quienes ejercen un rol directivo y el resto de beneficiarios, manteniendo el predominio indefinido de los primeros en perjuicio de las posibilidades de capacitación y superación de los segundos.

### **Participación de los funcionarios oficiales en las nuevas empresas.**

Las circunstancias mismas en que el proceso de reforma agraria se ha desarrollado en los países de América Latina y la "mentalidad de dependencia" producida por la estructura agraria tradicional han llevado, en mayor o menor grado, a que no pocos de los organismos de la reforma agraria traten de ocupar el rol de los antiguos patronos. Estos intentos parterneristas guardan una proporción inversa al avance del proceso de reforma agraria. Ciertamente, en aquellos países donde la marcha de la reforma ha sido más lenta, existe un mayor grado de "dirección oficial" que va disminuyendo paralelamente con la masificación y la profundización del proceso.

Lo anterior plantea, entonces, el problema de determinar hasta qué punto debe llevarse una intervención de funcionarios oficiales en el funcionamiento de los nuevos modelos empresariales. Ciertamente en éste, como en la mayoría de los aspectos relacionados con la formación de la nueva estructura agraria, no puede darse una respuesta única. En el intento de conciliar la participación y la capacitación campesinas con la orientación y supervisión oficial, se presentan diversas posiciones.

Por ejemplo, en los asentamientos de Panamá estaba prevista la formación de una sociedad entre la Comisión de Reforma Agraria, CRA, y los asentados para la explotación comunitaria del predio. El surgimiento de esta sociedad debía ser un paso casi simultáneo a la constitución del asentamiento, pues se suponía que éste funcionara a través de aquélla. Sin embargo, como hasta el momento no se ha firmado ningún contrato de sociedad en los 108 asentamientos que están funcionando y los asentamientos carecían de personería jurídica propia, la CRA ha venido asumiendo la representación de los campesinos y efectuando por ellos, todas las operaciones relacionadas con los aspectos externos de la explotación. Esto, a su vez, produce un alto grado de ingerencia dentro de la organización interna de las empresas mismas. De mantenerse esta situación, es previsible que esta etapa provisional no pueda alcanzar adecuadamente el objetivo de capacitación campesina que se pretendía lograr. Afortunadamente, esta política aparece en principio rectificadas por medio de una nueva disposición que da personería jurídica a los asentamientos.

Apreciaciones similares se han formulado respecto al asentamiento chileno, pues a pesar de la constitución oportuna de las sociedades para la explotación del predio, la CORA conservó el poder de decisión sobre los aspectos que, en su conjunto, constituyen el marco estructural dentro del cual opera la empresa<sup>17</sup>. Se limitó así la participación de los asentados solo a las decisiones internas y se obstaculizó de hecho la capacitación campesina en el contacto con el mercado o con las instituciones financieras comerciales.

Sin embargo, si se comparan las diferentes reglamentaciones dictadas para los asentamientos en cumplimiento de la evolución que ha experimentado el modelo, se puede notar cómo la CORA ha ido disminuyendo su intervención. En los "Centros de Reforma Agraria" se elimina la participación de la CORA en la administración, correspondiendo esta directamente a los beneficiarios.

En las Uniones de Prestatarios de Venezuela se han verificado también<sup>45</sup> los resultados negativos de la equivocada actitud de los funcionarios oficiales que no cumplen el papel de "asesores" que teóricamente se les asigna, sino que realizan la planificación de los programas de crédito sin participación de los miembros de la Unión, produciendo como consecuencia un total divorcio entre lo planificado y lo realmente ejecutado. La situación ha llegado al punto de que la planificación del crédito se ha convertido en "un requisito simplemente burocrático sin incidencia real en la gestión agrícola de la Unión"<sup>45</sup>. Justamente, reaccionando contra esta política, el Instituto Agrario Nacional viene estimulando, a través de equipos polivalentes de promoción, la participación consciente de los campesinos en sus organizaciones. Por ésto, tanto en las empresas agrarias como en los centros agrarios y en las nuevas uniones de prestatarios, el rol de los funcionarios oficiales ha cambiado totalmente, regresando a su actividad de "asesores".

Debe mencionarse aquí la reacción de la Federación Campesina de Venezuela por la metodología que vienen utilizando los funcionarios del IAN en la constitución de los centros agrarios, que, según los directivos de la mencionada Federación, estaría desplazando a los dirigentes campesinos. Esto plantearía otro problema relacionado no ya con la participación de los funcionarios oficiales en el funcionamiento de las empresas, sino con el papel que estos deben cumplir en la etapa de promoción y organización. Ello conduce a determinar hasta dónde es legítimo que los ejecutores de una política intervengan directamente en la promoción y constitución de las unidades que le han de servir de punto de partida y si esta intervención puede llegar hasta la sustitución de quienes han venido ejerciendo, nominal o realmente, un liderazgo campesino. Jugarían aquí diversas consideraciones, cuyo análisis excede los objetivos de este resumen.

En Colombia, se observa que los asesores destacados por el INCORA para prestar asistencia técnica, tienden a tomar el rol de directivos de las empresas. Esta situación que es más acentuada en las regiones de la Costa Atlántica, tiene antecedentes en el manejo que en este mismo sentido se ha dado a las cooperativas promovidas por el organismo de reforma agraria. Sin embargo, debe exponerse que el programa masivo de organización campesina recientemente adelantado, está contrarrestando esta situación y la intervención de los funcionarios oficiales está adquiriendo el papel de asesoría que teóricamente se les asignaba desde un comienzo.

La sola adopción de las nuevas formas de tenencia que se han venido analizando ha producido, en cierto grado, un considerable cambio en las relaciones de los funcionarios oficiales con los beneficiarios de la reforma agraria. Existen ejemplos que muestran cómo algunos agentes de organismos de reforma agraria llegaron a asumir el papel que cumplía antes el capataz, manteniendo, y agravando a veces, una relación de tipo autoritario, respaldada ahora con la investidura oficial<sup>3</sup> 1. Evidentemente, el desarrollo de las nuevas formas empresariales campesinas impediría que se volviera a presentar una relación de este tipo.

### **La eficiencia económica de las formas asociativas de producción**

Las informaciones disponibles no permiten hacer generalizaciones sobre la eficiencia económica de las formas asociativas de producción analizadas, porque no existen suficientes estudios empíricos sobre este punto y porque, además, la eficiencia económica está estrechamente vinculada con la racionalidad en el uso de los recursos. Por tanto, un análisis sobre este punto debe referirse al conjunto de medidas complementarias de apoyo al esfuerzo productivo que el Estado en general, haya puesto paralelamente en marcha. Ciertamente, la evaluación económica de las formas asociativas de producción no puede hacerse sin el análisis estructural de todo el sistema que les da soporte. Sin embargo, algunos estudios de casos pueden servir como indicadores de las posibilidades de estas formas asociativas como instrumentos de aumento de productividad y de ingresos.

En Venezuela<sup>4</sup> 2, se cita como ejemplo la Central Tacarigua, cuyas utilidades, bajo la administración de la empresa campesina con la asesoría de IAN, superaron los rendimientos obtenidos bajo otras formas de administración. También se menciona el caso de la empresa forestal "Ticoporo", que los campesinos han administrado con un alto grado de racionalidad en el uso de los recursos forestales, con prácticas de manejo y repoblación y, simultáneamente, con muy buenos resultados económicos.

En Panamá, en algunos asentamientos de la provincia de Chiriquí, el anticipo que se paga por concepto de la jornada directa de trabajo llega a B/8,75\*, cuando antes, el jornal que los campesinos obtenían en la de la zona era de B/2,50, en calidad

---

\* Existe paridad entre el Balboa y el Dólar.



de asalariados. Sin embargo, según datos preliminares de una evaluación que está realizando la oficina del IICA en Panamá, en los diez asentamientos que presentan un mayor volumen de ingresos, sólo uno sobrepasa el nivel de los B/200 al año, siendo el promedio de ingresos de B/.108 al año. El nivel de los B/200 es significativo porque esta fue la cifra que se tomó para determinar que las familias que estuvieren por debajo de ella, serían sujetos de reforma agraria. Podría desprenderse una aparente contradicción al comparar este nivel de ingresos anuales con la elevación notoria de los jornales que antes se mencionó. Sin embargo, la explicación radica en que, a pesar de los altos jornales, la reducida extensión incorporada a la explotación comunitaria no proporciona una ocupación permanente. En efecto, se verificó que en uno de los asentamientos considerado entre los más desarrollados, la explotación comunitaria sólo les demanda cuatro días de trabajo al mes, por esto puede señalarse que el rendimiento económico es alto en proporción al área hasta ahora incorporada a la explotación comunitaria.

En Colombia, un análisis preliminar realizado por la División de Crédito del INCORA, sobre siete empresas<sup>24</sup>, comparando los resultados obtenidos bajo la administración de los campesinos con la situación anterior bajo la dirección de los propietarios expropiados, produjo las siguientes conclusiones:

1. El área explotada en agricultura aumentó en un 82 por ciento.
2. El área ganadera disminuyó en un 51 por ciento.
3. El valor de la producción a precios constantes se incrementó en un 87 por ciento por hectárea.
4. El nivel de empleo se duplicó al pasar de 239 hombres a 516 por año de 240 días laborales<sup>40</sup>.

A pesar de las limitaciones del estudio anotado y de que la comparación comprende sólo dos momentos únicos, lo cual no permite obtener una tendencia, sí pueden mencionarse como satisfactorios estos primeros resultados.

Varios estudios de casos en Chile<sup>15, 16, 25, 29</sup>, demuestran que bajo la forma provisional del asentamiento se ha alcanzado

una mejor utilización del suelo, se han introducido modernos métodos de producción, concentrando el empleo de semillas certificadas, fertilizantes, pesticidas y mecanizando un buen número de labores; se ha elevado el nivel de ingreso disponible de los asentados y a la renta sobre el capital empleado y se han aumentado los jornales de los campesinos asentados de 2,86 a 4,68 veces más que el salario mínimo agrícola en el mismo período.

Este es uno de los puntos en que se requiere adelantar detalladas investigaciones que permitan aportar suficientes elementos de juicio. No obstante, las informaciones mencionadas señalan que las formas asociativas de producción campesina están logrando cumplir sus objetivos económicos.

### **Socialización de los excedentes**

Una de las limitaciones que deben afrontar los programadores de la nueva estructura agraria, es la falta de conciencia de clase en el sector campesino. Esto, desde luego, impide la generación de un sentimiento de solidaridad. Por ello se advierte una tendencia consistente en que los grupos campesinos beneficiarios de la reforma agraria se empiezan a constituir en sectores privilegiados en relación con el resto del campesinado. Existe, pues, el peligro de que las acciones de reforma agraria se conviertan en instrumentos para mantener y profundizar las diferencias económicas, en lugar de producir su desaparecimiento.

La posibilidad de que, a través de la acumulación de utilidades en una misma empresa campesina, originen marcadas estratificaciones económicas en relación con otros grupos campesinos, obliga a pensar en mecanismos que permitan trasladar parte de los excedentes económicos generados por las nuevas formas asociativas de producción a sectores campesinos más necesitados.

Previsiones sobre esta materia se empiezan a tomar en Chile y en el Perú. En efecto, en el Centro de Reforma Agraria de Chile se ha dispuesto una socialización de una parte de las utilidades que se destina a un **Fondo de Compensación y Capitalización Comunal**, que vendría a ser un mecanismo institucional para compensar las pérdidas de otros centros y para estimular su capitalización. El porcentaje de utilidades que se destinaría a este fondo aún no se ha precisado. En unos documentos se menciona que el 90 por ciento de las utilidades tendría esta aplicación, mientras

que en otros se hace referencia sólo a un 50 por ciento<sup>8</sup>. No se ha definido, sin embargo, la forma de organización de este Fondo, su composición, manejo y atribuciones; circunstancia que ha originado una natural expectativa en los sectores campesinos.

Por otra parte, las Sociedades Agrícolas de Interés Social en el Perú, desarrollando una de sus finalidades explícitas, la de "compensar los niveles socio-económicos de un área", distribuyen sus beneficios no sólo entre sus trabajadores directos, sino entre las comunidades de la zona. Esta es una de las principales características de las SAIS peruanas que obedece a los antecedentes históricos del modelo. En efecto, hecha la expropiación de los grandes latifundios ganaderos de la sierra central del Perú, quedaban vigentes otros problemas relacionados con la forma de adjudicación que se utilizaría, pues los latifundios tradicionales incidían negativamente no sólo sobre los trabajadores directamente vinculados a las explotaciones, sino sobre toda la región.

El problema fundamental consistía en que en la misma región coexistían los trabajadores de la finca expropiada y algunas comunidades dedicadas a actividades agropecuarias marginales, que mostraban igual o mayor grado de miseria y atraso. Por tanto, era preciso que la nueva explotación conciliara tres objetivos básicos:

1. Mantener una organización empresarial eficiente sin incrementar desproporcionadamente el número de trabajadores permanentes.
2. Conservar la forma de vida en común y la propiedad comunal de todos los elementos de la explotación.
3. Contribuir a solucionar los problemas económicos, sociales y culturales de la región y no limitarse solamente a la solución de los problemas de sus propios trabajadores.

Estos antecedentes explican la decisión tomada por el Gobierno Revolucionario, en virtud de la cual se formó una cooperativa entre los diferentes niveles de trabajadores del antiguo latifundio y, constituida ésta, se dispuso su asociación con las comunidades colindantes para formar una nueva persona jurídica, la Sociedad Agrícola de Interés Social que, entonces, recibió la adjudicación. Los beneficiarios de la acción de reforma agraria no

fueron pues sólo los trabajadores directos de la antigua finca, sino todos los campesinos de la región. La participación de cada comunidad en la respectiva SAIS se determinó en forma inversamente proporcional a su grado de desarrollo. De esta manera, la cooperativa de trabajadores directos de la finca tiene una participación en las utilidades, según el porcentaje que se le haya asignado en la SAIS y el resto de las utilidades corresponde a las comunidades socias que las invierten, preferencialmente, en actividades de desarrollo económico y social, presentándose por tanto, una socialización de los excedentes<sup>38</sup>.

Las experiencias resumidas, si bien fomentan la solidaridad de clase y producen una distribución más justa de los beneficios de la reforma agraria, evitando nuevos desequilibrios en el sector rural, plantean otros problemas relacionados, por ejemplo, con el desestímulo inicial que puede producirse en los nuevos empresarios. En apoyo de esta eventual situación puede citarse el caso de Chile, en donde se ha producido una reacción campesina, especialmente en el sector de los asentados, que ya tenían expectativas concretas de tipo individualista, contra la posibilidad de que se transfieran parte de sus utilidades a otras empresas campesinas.

En el Perú, las informaciones recogidas permiten suponer que los trabajadores de los antiguos latifundios ganaderos han aceptado la nueva situación. Sin embargo, en algunos círculos empieza a surgir la inquietud sobre la posibilidad de que los trabajadores directos de las explotaciones ganaderas empiecen a cuestionar el hecho de que las comunidades colindantes, sin vincularse al esfuerzo productivo, estén obteniendo una renta, un lucro de su cuota parte sobre el capital de la empresa. Ciertamente se estaría utilizando en tal caso un criterio capitalista, el de la renta producida por el capital, para lograr una socialización de los excedentes.

### **Sujeción de las adjudicaciones a la delimitación predial anterior**

En la mayor parte de los países estudiados, las dotaciones han seguido al patrón de las afectaciones. En otras palabras, así como se compran o expropián las fincas, predio por predio, así también se verifica la adjudicación de las mismas, predio por predio. Las nuevas empresas se organizan, por tanto, respetando los linderos del fundo original. Esta es la política adoptada en los asentamientos, tanto de Chile como de Panamá, en las empresas

comunitarias de Colombia y en las Uniones de Prestatarios de Venezuela.

Esta correspondencia entre predio expropiado y empresa constituida ha conllevado limitaciones que obstaculizan la ejecución del proceso de reforma agraria. En efecto:

1. Se dificulta la planificación por regiones, no pudiendo establecerse programas integrados de producción, infraestructura, asistencia técnica o crediticia<sup>17</sup>.
2. Se mantiene una deficiente utilización de los recursos naturales, pues la discontinuidad de los predios impide en la práctica la adopción de un plan coordinado para la plena utilización de los recursos y para la adecuada conservación de los mismos.
3. Se desaprovechan las ventajas de las economías de escala.
4. Se multiplican los gastos administrativos.
5. Se desperdician obras de infraestructura que por el tamaño de los predios no proporcionan todo el rendimiento posible.

Además de los factores mencionados, este sistema de dotación predial puede llegar a generalizar dos limitaciones que ya se han mencionado respecto al asentamiento chileno. En primer término se señala que este sistema de dotación ha contribuido a que se mantenga en los campesinos una visión recortada del problema agrario y del proceso de cambio, reduciendo la perspectiva de los beneficiarios a una visión predial que, generalmente, no excede los linderos físicos del fundo. Casi que al parcelamiento físico de los asentamientos ha correspondido un parcelamiento mental de los asentados. En segundo lugar, las dotaciones predio por predio mantienen una organización atomizada que impide la integración del sector campesino, disminuyendo sus posibilidades económicas y políticas.

Puede advertirse, sin embargo, una reacción en contra de este sistema de dotación predial. En el Perú se ha señalado una clara política al respecto que está sintetizada en los siguientes términos: "el ámbito de estas empresas no tiene por qué coincidir con la delimitación predial pre-existente: mientras que el procedi-

miento de afectación se hace fundo por fundo, la adjudicación no tiene por qué respetar la estructura predial anterior. Al contrario, precisamente, se pretende crear, siempre que sea posible, empresas nuevas que estén al margen de las irracionalidades de la estructura anterior"<sup>50</sup>.

En Venezuela, para superar la situación pre-existente de las adjudicaciones predio por predio, se está impulsando el Centro Agrario, tratando de integrar a los campesinos que han sido dotados individual o colectivamente en un mismo lugar o en lugares próximos<sup>47</sup>. Precisamente se asigna a estos Centros la planificación integral de los terrenos comprendidos en el área de su respectiva jurisdicción. Así, aunque no se está operando un cambio en el sistema de dotación, se ha adoptado una previsión complementaria destinada a aminorar los posibles efectos negativos ya mencionados.

Finalmente, se anota que en Chile uno de los puntos de diferenciación entre el asentamiento y el nuevo modelo de dotación provisional, el Centro de Reforma Agraria, es precisamente éste el de la dimensión de la explotación, pues se dispone que los centros no se constituyan predio por predio, sino que abarquen varios de los anteriores fundos, para constituir explotaciones regionales.

### **Promoción**

Parece oportuno hacer un llamado de atención sobre la correspondencia que debería existir entre el tipo de empresa que se pretende crear como punto de partida para la nueva estructura agraria, y los sistemas de promoción que utilizan las agencias ejecutoras de la reforma agraria.

Aunque no existe una información sistemática al respecto, puede observarse que generalmente las actividades promocionales se dirigen casi exclusivamente a obtener una capacitación técnica de los beneficiarios y avanzando un poco más, a adiestrarlos en la mejor combinación y utilización de los distintos factores que, en conjunto, determinan la actividad productiva.

Sin embargo, no hay esfuerzos coordinados destinados a que los sujetos de la reforma agraria cumplan las otras finalidades que se asignan a la nueva empresa agraria. La capacitación para la

participación plena y para la superación social no parece estar desarrollándose como ingrediente necesario del proceso. Aunque no existen investigaciones empíricas sobre el particular, podría afirmarse, a título de hipótesis, que el fracaso de algunas empresas o la reproducción de los valores tradicionales que se está presentando en algunos modelos, según las anotaciones ya hechas, se deben en gran parte a la falta de sistemas de promoción adecuados.

Se requiere, por tanto, realizar un esfuerzo masivo que permita generalizar algunas experiencias aisladas que se han realizado o que se están iniciando, como en el caso de Venezuela<sup>49</sup>, para utilizar métodos de inducción de toma de conciencia y de capacitación para una efectiva participación y organización de los beneficiarios de la reforma agraria.

Ciertamente, podrían mencionarse muchos otros aspectos incluidos en los diferentes informes por países que merecerían ser presentados como temas adicionales. Sin embargo, hemos considerado preferible circunscribir este resumen a los aspectos que se dejan enumerados para que se inicie una reflexión conjunta sobre las variadas formas asociativas de producción campesina que se vienen poniendo en práctica. Desde luego, hay problemas no resueltos aún, elementos contradictorios implícitos en los modelos estudiados, nuevas situaciones emergentes de desequilibrio, condicionantes nacionales especiales y, en fin, una serie de aspectos que reclaman atención. Sin embargo, el balance sobre las nuevas empresas campesinas como instrumento de una nueva sociedad es altamente favorable. Hay suficientes indicadores que llevan a conclusiones positivas sobre las perspectivas de una estructura agraria edificada sobre estas nuevas formas empresariales. Valdría la pena, pues, realizar un esfuerzo para continuar impulsándolas, corrigiendo, con base en las experiencias nacionales, los aspectos negativos, en beneficio de los campesinos del continente. Es posible que en el análisis que ha de realizarse tenga que partirse, incluso, de una definición sobre el concepto mismo de "empresa comunitaria". De todas maneras, es ésta una oportunidad para repensar los problemas derivados de la creación de una nueva estructura agraria, problemas que deben ser solucionados sin dilaciones y aplazamientos, si se quiere la consolidación del proceso de cambio en que todos estamos participando.

## BIBLIOGRAFIA

1. ALLENDE ANUNCIO. La expropiación del último latifundio. *El Vespertino*, Bogotá, mayo 6 1972:7.
2. ARAUJO, J.E.G. La reforma agraria y la empresa comunitaria. Hacia una sistemática en el proceso reformista latinoamericano. In *Desarrollo Rural en las Américas*. Bogotá, IICA-CIRA no. 3:11:193-205. 1970.
3. BALLARIN MARCIAL, A. Derecho agrario, Madrid, *Revista de Derecho Privado*, 1965, p. 380.
4. \_\_\_\_\_. Propiedad y empresa en la base del reformismo agrario. *Revista de Estudios Agro-Sociales (España)* No. 76: 7-52. 1971.
5. BILIAZ, R. y MAFFEI, E. La reforma agraria chilena y el camino hacia el socialismo; algunas consideraciones. *Cuadernos de la Realidad Nacional (Chile)* No. 11: 1972.
6. CENTRO DE INVESTIGACIONES AGRARIAS, MEXICO, D. F. Estructura agraria y desarrollo agrícola en México; estudio sobre las relaciones entre la tenencia y el uso de la tierra y el desarrollo agrícola de México. México, D. F., CDIA, 1970. 3v.
7. CENTRO INTERAMERICANO DE DESARROLLO RURAL Y REFORMA AGRARIA. Anotaciones preliminares para el análisis del estado de la reforma agraria en Colombia. In *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. La reforma agraria en América Latina. III. La reforma agraria en Chile, Colombia, México y Perú*. Santiago de Chile, FAO, Oficina Regional para América Latina, 1970. v3.
8. CHILE, LEYES, DECRETOS, etc. Ley 16640 de reforma agraria. Santiago de Chile, Nacimiento, 1967.
9. CHONCHOL, J. ¿Quién reemplaza al patrón al fundo? *Panorama Económico (Chile)*, No. 265:28. 1971.



10. **CONCHOL, J.** Orientaciones fundamentales de la política agraria del Gobierno Popular de Chile. Santiago de Chile, Ministerio de Agricultura, 1972.
11. **COLLARTE, J. C.** Situación y perspectivas de la reforma agraria en Chile, In Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. La reforma agraria en América Latina. III. La reforma agraria en Chile. Santiago de Chile, FAO, 1970.
12. **COLOMBIA, LEYES, DECRETOS, etc.** Proyecto de ley no. 41 de 1971. Anales del Congreso (Colombia) 15(43):733. 1971.
13. **COMITE INTERAMERICANO DE DESARROLLO AGRICOLA.** Tenencia de la tierra y desarrollo socio-económico del sector agrícola; Chile. Santiago de Chile, Unión Panamericana, 1966.
14. **DELGADO, O.** Las élites del poder versus la reforma agraria. In \_\_\_\_\_ ed. Reforma Agraria en las Américas Latina. México, D.F., Fondo de Cultura Económica, 1965. pp. 189-231.
15. **DOMINGUEZ, O.** Aspiraciones de los inquilinos en la provincia de Santiago. Santiago de Chile, Instituto de Capacitación e Investigación en Reforma Agraria, 1966.
16. \_\_\_\_\_ . Evaluación social de los asentamientos de la reforma agraria de Chile, Santiago de Chile. Instituto de Capacitación e Investigación en Reforma Agraria, s.f.
17. **ECHENIQUE, J.** Las expropiaciones y la organización de asentamientos en el período 1965-1970. In Alaluf, D. et al. Reforma Agraria Chilena; seis ensayos de interpretación. Santiago de Chile, ICIRA, 1970, p. 106.
18. **FERNANDEZ y FERNANDEZ, R.** El problema agrario actual. Chapingo, México, Escuela Nacional de Agricultura, 1971.
19. \_\_\_\_\_ . Las formas de cooperación y de integración en la agricultura. México, D. F., s.e., Parte I.; p. 18,28. 1971.

20. GARCIA, A. La nueva estructura de tenencia y producción. In Seminario Latinoamericano de Reforma Agraria y Colonización, Chiclayo, Perú, 29 de noviembre — 5 diciembre, 1971. Documentos y Ponencias Chiclayo, Perú, Ministerio de Agricultura, 1971. p. irr.
21. GUNDER FRANK, A. Tipos de reformas agrarias. In Delgado, O. ed. Reformas Agrarias en la América Latina; procesos y perspectivas. México, D. F. Fondo de Cultura Económica, 1965. pp. 184-188.
22. INSTITUTO COLOMBIANO DE LA REFORMA AGRARIA. Adjudicaciones y empresas comunitarias, INCORA, Subgerencia Jurídica, 1970. 7 p. (mimeografiado).
23. ——— . Tierras adjudicadas mediante escritura pública 1962-1970. Bogotá, INCORA, División de Adjudicaciones, 1971.
24. ——— . Evaluación económica de las parcelaciones; documento interno, Bogotá, INCORA, División de Crédito, 1971.
25. JOLLY, A. L., BREVIS, O. P. y LE-FEURE, O. Estudio económico de los asentamientos. Santiago de Chile, ICIRA, 1970. p. 142.
26. LANGE, O. Planificación y desarrollo. Buenos Aires, Alvarez, 1963.
27. MARTINEZ RIOS, J. Reforma agraria; conflicto y consenso; el caso latinoamericano. México, D.F., Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, 1965.
28. OFICINA CENTRAL DE COORDINACION Y PLANIFICACION DE LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, CARACAS. Reforma Agraria. In ——— . Cuarto plan de la nación, 1970-1974. Caracas, CORDIPLAN. 1970. cap. XVI.
29. OLIART, F. Empresa comunitaria y reforma agraria. Desarrollo Rural en las Américas no. 3:1. septiembre-diciembre. 1969. Bogotá, Colombia.

30. ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION E INSTITUTO DE CAPACITACION E INVESTIGACION EN REFORMA AGRARIA, SANTIAGO DE CHILE. Evaluación preliminar de los asentamientos de la reforma agraria en Chile. Santiago de Chile, FAO-ICIRA, 1968. p. 42, 35, 63.
31. ——— . Informe del Comité Especial sobre Reforma Agraria, Roma, FAO, 1971. 78 p. (C-71/22). Informe presentado a la Conferencia de la FAO, XVI período de sesiones, Roma, 6-25 noviembre 1961. Tema 10 del programa provisional.
32. ——— . La reforma agraria en América Latina. Santiago de Chile, FAO, Oficina Regional para América Latina, 1970, v.1. p. 202.
33. ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS. Carta de Punta del Este; establecimiento de la Alianza para el Progreso dentro del marco de la Operación Panamericana. In ——— . Alianza para el Progreso; documentos oficiales emanados de la Reunión Extraordinaria del Consejo Interamericano Económico y Social a nivel ministerial, celebrada en Punta del Este, Uruguay del 5 al 17 de agosto de 1961. Washington, D.C., Unión Panamericana, 1961. pp. 5-24 (OEA/Ser. H/XII.1) Español.
34. PANAMA. COMISION DE REFORMA AGRARIA. Documentos de trabajos nos. 1 y 2. Panamá, CRA, s.f. p. 1, 4, 8.
35. ——— . Informe anual; 1965. Panamá, CRA, 1966. 38 p.
36. ——— . Memoria, 1970. Panamá, CRA, 1970.
37. PERU, MINISTERIO DE AGRICULTURA. Sociedad Agrícola de Interés Social-SAIS: Cahuide, Tupac Amaru, Pachacutec, Ramón Castilla. Huancayo, Perú, Ministerio de Agricultura, Zona Agraria X, 1971. 28 p.
38. REUNION DE TRABAJO FAO/IICA SOBRE REFORMA AGRARIA, SANTIAGO DE CHILE, 26 AL 31 DE ENERO DE 1970. Resumen de las discusiones Santiago de Chile, 1970. pp. 1, 2, 11. (mimeografiado).

39. SOCIEDAD AGRICOLA DE INTERES SOCIAL. Creación de la revolución peruana. Lima, Dirección General de Reforma Agraria. 1971.
40. SUAREZ MELO, M. Las empresas comunitarias campesinas en Chile. IICA-CIRA. Mimeografiado No. 146 (Versión Preliminar), 1972. pp. 6, 9, 10, 13, 15, 19, 29.
41. \_\_\_\_\_ . Las empresas comunitarias campesinas en Colombia. IICA-CIRA. Mimeografiado no. 148 (Versión Preliminar), 1972. p. 32.
42. \_\_\_\_\_ . Las empresas comunitarias campesinas en Panamá. IICA-CIRA. Mimeografiado No. 145 (Versión Preliminar), 1972. pp. 7, 13, 36.
43. \_\_\_\_\_ . Las empresas comunitarias campesinas en Venezuela. IICA-CIRA. Mimeografiado no. 147 (Versión Preliminar), 1972. pp. 6-11, 17, 20, 21.
44. VENEZUELA, INSTITUTO AGRARIO NACIONAL. La reforma agraria y el sector agrario. Caracas, IAN, Oficina de Planificación, 1970. pp. 69, 70.
45. \_\_\_\_\_ . Memoria y cuenta, 1970. Caracas, IAN, 1970. pp. 2, 24, 25, 128.
46. \_\_\_\_\_ . Programa experimental de uniones de prestatarios. Caracas, IAN, Departamento de Promoción, Capacitación y Organización Campesina, 1971. p. 5.
47. \_\_\_\_\_ . y BANCO AGRICOLA Y PECUARIO. CARACAS. Programa de empresas campesinas. Cultivos anuales. Caracas, IAN-BAP, 1971, p. 4.
48. \_\_\_\_\_ . Proyecto de estatutos. In \_\_\_\_\_ . Centros Agrarios. nuevas dotaciones. Metodología IAN. Folleto no. 1. 1971. pp. 89.
49. \_\_\_\_\_ . Resultados del programa de investigación de la tenencia. Caracas, IAN, 1970. v.1.
50. \_\_\_\_\_ . Métodos de capacitación campesina para centros agrarios. Caracas, IAN, s.f. 146 p.

51. VENEZUELA, INSTITUTO AGRARIO NACIONAL. SEMINARIO LATINOAMERICANO DE REFORMA AGRARIA Y COLONIZACION, CHICLAYO, PERU, 29 DE NOVIEMBRE - 5 DICIEMBRE, 1971. El marco institucional; aspectos administrativos. In Documentos y Ponencias. Chiclayo, Perú, Ministerio de Agricultura, 1971. p. irr.
52. ——— . La nueva estructura agraria. In ——— . Documentos y Ponencias. Chiclayo, Perú, Ministerio de Agricultura 1971. p. irr.



PERSPECTIVAS  
DE LA REFORMA AGRARIA  
Y DE  
LAS EMPRESAS COMUNITARIAS  
EN 1974

Francisco Oliart  
José Emilio G. Araujo





# PERSPECTIVAS DE LA REFORMA AGRARIA Y DE LAS EMPRESAS COMUNITARIAS EN 1974\*

Francisco Oliart\*\*

José Emilio G. Araujo\*\*\*

En el año 1971, el Informe del Comité Especial sobre Reforma Agraria de la FAO planteaba tajantemente: "son muchas las circunstancias que obligan a insistir sobre la urgencia de emprender o continuar implantando con celeridad, según sea el caso, la reforma agraria. Mientras las realizaciones que en este campo puedan señalarse para el decenio iniciado en 1960 parecen inferiores a las de los decenios que lo precedieron, el desarrollo del llamado 'tercer mundo' no alcanza las metas perseguidas y, por el contrario, la situación empeora en algunas regiones"<sup>6</sup>.

Para América Latina, la situación descrita se aplica a plenitud. Según lo hicieron notar los miembros del equipo de trabajo FAO/IICA que elaboraron el Estudio sobre Formas Asociativas de Producción en América Latina para la "Consulta de expertos sobre desarrollo en las estructuras agrarias en América Latina"\*\*\*\*, la situación latinoamericana, después de 13 años de aplicación más o menos profunda del proceso de reforma agraria, era cuantitativamente la misma que motivó la adopción de programas a principios de la década de los sesenta.

En todo caso, puede señalarse sin temor a generalizar que no obstante las acciones desarrolladas, priman en el continente situaciones de miseria extrema en el campo. "Existe una demanda

---

\* Artículo publicado en la Revista Desarrollo Rural en las Américas. Vol. VI. — No. 3. — 1975.

\*\* Jefe, Gabinete del Director General, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, IICA. San José, Costa Rica.

\*\*\* Director General del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, IICA. San José, Costa Rica.

\*\*\*\* Reunión realizada en Villa Borsig, Berlín, Alemania, 1973.

poco vigorosa que crece lentamente debido a la asimétrica distribución de ingresos y de la riqueza y a la poca participación que tienen los diversos estratos sociales en la asignación de los frutos de su trabajo”.

Esta situación se había confirmado antes por voceros oficiales de los gobiernos, que introducían, además, la temática de la participación. El consenso latinoamericano de Viña del Mar había establecido que: “el desarrollo económico. . . debe conducir a una efectiva transformación social cuyos objetivos básicos deben ser: mejorar sustancialmente las condiciones de vida de la población, particularmente en el medio rural, y hacer participar activamente a los menos favorecidos o marginados en el proceso de desarrollo económico y social y en el pleno disfrute de sus beneficios”.

Sin embargo, pasados diez años de la Carta de Punta del Este, ni el crecimiento económico había conducido en el continente a una efectiva transformación social, ni se habían producido mejoras sustanciales en las condiciones de vida, particularmente en el medio rural, ni había existido participación de los grupos menos favorecidos o marginados en el progreso económico social.

Se percibe que tampoco las acciones de reforma agraria han influido de manera significativa en la producción y la productividad en lo relacionado al rubro de alimentos cuya demanda creciente al nivel mundial hace más expresa la escasez de los mismos.

Asimismo, no se han visto muestras efectivas de que la reforma agraria en América Latina haya contribuido a satisfacer las necesidades nacionales de generar capitales en el agro que financien el subsiguiente desarrollo industrial de los países. Finalmente, y salvo casos muy concretos no se conocen muestras evidentes de que la reforma agraria se haya constituido en el mecanismo adecuado para terminar con la marginación política y social de los campesinos.

Son varias las razones que pueden explicar los fenómenos anotados. El citado informe de la FAO sostiene que “la Alianza para el Progreso debió vigorizar, complementar y generalizar esa evolución, pero el gobierno de los Estados Unidos, las entidades internacionales llamadas a sostener la Alianza y varios de los gobiernos comprometidos en ésta no poseen un entendimiento claro de los procedimientos para adelantar la reforma y sus objetivos, ni concepciones definidas acerca de la necesidad de organizarlas en breve término”<sup>6</sup>.

Se señala de otro lado, que el principal obstáculo para el éxito de la reforma agraria ha sido la carencia de una decisión

política lo suficientemente enérgica como para llevarla a cabo considerándola sobre todo como un instrumento de modificación de la estructura social tradicional vigente. No existe, sin embargo, sobre este punto concordancia de opiniones. Mientras que para algunos, la decisión política no se ha dado en función de un desconocimiento finalista de la reforma agraria, de buena fe; para otros, la falta de decisión política ahora detectada no es sino la pretensión del mantenimiento del status quo, provocado por las mismas circunstancias generatrices de la Carta de Punta del Este y de los procesos de reforma agraria subsiguientes. No hay que olvidar a este respecto que, al tiempo de firmarse la Carta de Punta del Este y promoverse la promulgación de los cuerpos legales destinados a normar los procesos de reforma agraria, todo el continente se encontraba en su expresión formal representando posiciones liberales del más acendrado origen capitalista. No obstante la existencia en los países latinoamericanos, en el año 1961 y en el presente, de empresarios progresistas que pretenden modificaciones al sistema precapitalista, hay que recordar que existen fuerzas definitivamente regresivas que pretenden la estabilidad y permanencia de ese precapitalismo considerándolo como la piedra angular para el sostenimiento de sus privilegios y las desigualdades sociales en que aquéllas se inspiran. Las reformas agrarias en América Latina hasta la aparición de la Ley de Reforma Agraria Chilena en 1967 y de la Ley de Reforma Agraria Peruana en 1969, han tenido un marcado ingrediente ideológico tendiente a revitalizar la propiedad privada por la vía de las adjudicaciones individuales de pequeñas parcelas; han tendido también a mantener la iniciativa privada en contraposición a la acción estatal; a defender el sistema de economía y mercado libres por oposición a la planificación económica y social centralizada y a hacer converger todos esos intereses en el mantenimiento y consolidación de lazos de vinculación económica con países desarrollados orientados tanto a mantener mercados para la exportación de materias primas, cuanto a mantener asimismo sistemas nacionales de gobierno que, solventando la fluida relación comercial antes referida, significasen también la conservación de la ley y el orden como elementos sustantivos e institucionales de la vida nacional.

Dentro de estas perspectivas, que se han logrado romper sobre la base de un pertinaz adoctrinamiento promovido en principio por la cooperación técnica internacional y aceptado después por algunas posiciones nacionales emergidas al amparo de la novísima concepción del pluralismo ideológico, la reforma agraria ha logrado sobrevivir en sus características fundamentales a un estricto nivel teórico. Ese nivel teórico, sin embargo, permanece a un gran nivel de abstracción. No se vincula de inmediato con las realizaciones de las llamadas "Reformas Agrarias" que se llevan a cabo en el continente y tienen escasas expresiones de importancia

cuantitativa y cualitativa. El presente trabajo no es lugar adecuado para agotar el tema. No obstante, debe señalarse que la poca profundidad de las acciones de reforma agraria, su escasa importancia cualitativa en términos de modificación de la estructura social, e inclusive la banalidad con que la información del tema ha sido tratada, se justifican ampliamente por la sensación de irrealdad que las acciones de reforma agraria han tenido, cuando se han concebido con la intención de sólo satisfacer aparentemente el "hambre de tierra de los campesinos".

Por la última razón indicada, es indispensable por, lo tanto, tomar posición respecto a las adjudicaciones comunitarias. Las formas empresariales de gestión campesina, a las que han dado lugar dichas adjudicaciones pueden convertirse sin lugar a dudas en el germen de refortalecimiento y redefinición de la reforma agraria como un elemento de cambio estructural. Por ello resulta sumamente importante el analizar los efectos y consecuencias de las adjudicaciones comunitarias o colectivas; la ideología que va implícitas en ella; las pretensiones finalistas, por último, de los gobiernos que proceden a realizarlas.

En la presente circunstancia, el análisis se hace aún más importante. Se empieza a percibir en todo el mundo una preocupación cada vez mayor acerca de la necesidad de producir alimentos. El problema, conforme se plantea, conlleva características políticas. Por la preocupación que produce, y por los índices estadísticos que muestran con claridad la gravedad de la emergencia, se empiezan a accionar mecanismos sutiles de información en virtud de los cuales se pretende hacer saber que la urgencia que vive el mundo en cuanto a la producción de alimentos, hace inoportuna cualquier otra acción en el universo rural, aún cuando ésta se refiera a la necesidad de buscar cambios estructurales.

Este cuadro tiene que preocupar a quienes de una u otra manera se ven involucrados con la reforma agraria. En él, aparece claro que una de las más importantes alternativas del futuro para mantener viva la llama de la reforma agraria, será la respuesta que den las empresas asociativas a la producción de alimentos.

Por todas las razones anotadas, el presente trabajo pretende sucesivamente, primero, historiar las llamadas Empresas Comunitarias en América Latina y analizar la participación que el IICA tuvo en dichos aportes y segundo, analizar algunas experiencias concretas para después estatuir normativamente las medidas correctivas aplicables a cada situación analizada.

Para la ejecución del punto segundo del trabajo, se utilizan las conclusiones a las que arribaron los técnicos de FAO/IICA en

la reunión de Consulta de Expertos sobre Desarrollo en las Estructuras Agrarias en América Latina<sup>3</sup>.

## **ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS COMUNITARIAS EN AMERICA LATINA**

No obstante que la Ley de Reforma Agraria de Chile promulgada en el año 1967, preveía ya la adjudicación de tierras en forma colectiva, fue sólo a partir de 1969 que en otros países se adoptó oficialmente como estrategia de reforma agraria el hacer adjudicaciones a empresas campesinas. Tuvieron singular importancia entonces la Ley de Reforma Agraria del Perú (junio de 1969), la decisión administrativa del INCORA en Colombia (octubre de 1969) y asimismo las decisiones administrativas de Panamá (enero-marzo de 1969), todas las cuales se orientaron a la adjudicación de la tierra en forma comunitaria.

No obstante que las formas de cooperación e integración de la producción agraria vienen de tiempos muy antiguos, incluso en el contexto antropológico cultural latinoamericano, la vinculación de la cooperación e integración de la producción agraria con la reforma agraria sólo se dio originalmente en los casos indicados.

El IICA no puede, evidentemente, frente a esos antecedentes reclamar para sí la absoluta y total responsabilidad por la adopción de ese sistema de adjudicación, pero es también innegable, que la gran cantidad de actividades de proyectos y programas que realiza referidas a la empresa comunitaria se vinculan directamente con su adopción por los países. En efecto, no sólo ha existido un tratamiento teórico de este modelo de producción campesina por parte de expertos del IICA en diversas publicaciones y oportunidades, sino que los propios ejecutivos de reforma agraria han consolidado en sucesivas reuniones intergubernamentales realizadas en el continente los conceptos teóricos en los cuales se sustenta la filosofía de la adjudicación comunitaria. Por uno y otro conducto, se ha establecido así un sólido basamento teórico fundados, en el cual, se han realizado muchas de las adjudicaciones comunitarias del continente. Conviene recordar algunos de estos fundamentos teóricos.

### **Planteamientos teóricos sobre Empresas Comunitarias**

Un experto del IICA<sup>5</sup> definió la empresa comunitaria como "una forma asociativa de producción en la cual los aportes de capital y trabajo se hacen en términos iguales por las mismas personas, las cuales son copropietarias de las utilidades de reserva

y capitalización y asumen por igual responsabilidades de gestión, administración y trabajo”.

La empresa comunitaria se orientó en principio hacia un nuevo tipo de organización en la que, la actividad empresarial se caracterizase por una forma de dinamización de la economía. Se indicó también entonces, que identificándose en el período del capitalismo concurrencial la actividad empresarial con la del dueño de la empresa, el hecho de unificar en una persona la triple condición de empresario, copropietario y trabajador, constituiría una forma masiva de democratización de la estructura económica del país, a partir de la estructura económica a imperar en el agro.

Como parte fundamental de la estrategia orientada a conseguir la adopción del sistema comunitario de adjudicación de tierras, otro experto del IICA <sup>1</sup> señaló los factores más limitantes de la empresa familiar individual en el proceso de reforma agraria y, comparativamente cuáles las ventajas de la empresa comunitaria. En relación al primer punto tratado, se indicó que en la empresa familiar individual:

1. Los gastos fijos son altos por causa de la reducida escala de la empresa familiar donde hay un uso deficiente de las inversiones productivas.
2. La posibilidad de cultivos en gran escala es limitada así como la adopción de nuevas tecnologías, no sólo porque la introducción de implementos tecnológicos es desfavorable a la relación costo por inversión con producto por rendimiento, sino también porque la acción de la asistencia técnica sólo puede llegar a bajos porcentajes de beneficiarios.
3. La especialización en el trabajo es limitada pues el propietario tiene que hacer todas las operaciones de la empresa. Por otra parte la mano de obra proporcionada por la familia puede ser insuficiente en las épocas de mayores labores agrícolas obligando al campesino a buscar trabajo asalariado adicional el que, faltando sería perjudicial a la productividad de la empresa.
4. Prorroga el individualismo y el aislamiento de los grupos familiares, influyendo de esta manera en la ecología urbano-rural y acarreando dificultades en los beneficios de orden social referidos a la instalación de servicios.
5. La falta de comunicación y coordinación de las actividades de producción complementarias da por resultado una redu-

cida información sobre el comportamiento de los mercados y, debido a la independencia de este tipo de organización se pueden llegar a crear crisis de superproducción o subproducción de determinados productos.

La posibilidad de fraccionamiento de la propiedad entre los descendientes de una familia puede llegar a ser causa suficiente del minifundio siempre que la ley no tenga normas muy rígidas para impedirlo.

Se señalaron asimismo, como ventajas económicas de la empresa comunitaria las siguientes:

- a. Mayor eficiencia técnica en la unidad de producción, facilitando una mejor combinación de los factores.
- b. Costos fijos en promedio más bajos y en consecuencia lucros más altos y aquí hay posibilidad de aplicar plenamente economías de escala. Posibilidad, asimismo, de establecer una remuneración equitativa de los factores de producción eliminándose la plusvalía.
- c. Administración considerada un componente del factor trabajo eliminándose la consiguiente competencia entre ambos.
- d. Las economías de escala pueden ser desarrolladas de inmediato mediante la orientación de la asistencia técnica y el crédito.
- e. La empresa favorece la comercialización organizada por la oferta concentrada a través de una demanda ya centralizada.
- f. Se hace posible la línea de competencia por el acceso del campesino a un mercado de igualdad de condiciones contrarrestando de esta manera el acaparamiento del producto por parte de intermediarios en el proceso de comercialización.
- g. Los costos de la ejecución de reforma agraria en la dotación y en la consolidación son más bajos.
- h. El elemento eficiente en los recursos naturales que permite medidas de conservación y reclamación de los recursos.

- i. Facilita la organización agro-industrial por medio de la implantación del beneficio directo de los productos en instalaciones industriales junto a la propia exportación.

Dentro de la misma idea de preconización de la adjudicación comunitaria, se especuló sobre las ventajas no económicas de la empresa comunitaria en los procesos de reforma agraria. Se señaló entonces, que la empresa comunitaria o la adjudicación asociativa significaba desde el punto de vista político la posibilidad de acciones de reforma agraria masivas y rápidas en la implantación del proceso con lo cual se decía, disminuía la frustración y consiguiente exasperación de los beneficiarios potenciales. Se indicaba asimismo, que la empresa comunitaria permitiría la formación de un grupo humano instrumental o sea de un grupo humano capaz de definir situaciones problemáticas, analizar los problemas en sus causas profundas, decidir con autonomía la situación propia y buscar la transformación de esa decisión por la acción. Se suponía asimismo, que la aproximación mayor entre los que formularan los planes de desarrollo y los que los ejecutasen como programas de producción impediría el vacío existente generalmente entre ambos, y finalmente se señalaba que la empresa comunitaria favorecía la igualdad social eliminando distancias e individualismos y promovería la responsabilidad compartida, haciendo que el trabajo y el nivel decisorio quedasen como categorías indivisibles. Se afirmaba, por último, que la empresa comunitaria posibilitaría el acceso a un régimen de participación a través de mecanismos referidos no sólo al proceso de toma de decisiones sino a la división del producto social. Asimismo, se pensó que la empresa comunitaria alentaría una mejor organización de la vida social, desarrollando la solidaridad y la ayuda mutua y promoviendo cambios en valores y creencias que hiciesen posibles modificaciones fundamentales en la estratificación social.

### **Marco Conceptual para la Reforma Agraria en América Latina**

Como consecuencia inmediata de esta promoción de la empresa comunitaria, no sólo apareció su adopción por algunos países sino que se produjeron declaraciones oficiales de los gobiernos del continente sobre el tema. Individual y colectivamente los gobiernos latinoamericanos hicieron durante la década de los sesenta diversos pronunciamientos sobre sus conceptos sobre reforma agraria. En la Undécima Conferencia Regional de la FAO en Venezuela, y en la Sexta Reunión Internacional de Ministros de Agricultura celebrada en Perú, se aprobó un marco teórico para la Reforma Agraria en América Latina que había sido preparado con anterioridad por expertos del IICA y de la FAO en enero de



1970. Ese marco teórico reconoce que el desarrollo es un concepto ideológico amplio que implica reorientación del poder político y social, redistribución de los ingresos y amplia participación de todos los sectores de la población en las instituciones políticas y sociales. Se entendió, asimismo, que la reforma agraria, como parte integrante de la estrategia del desarrollo, surge como un proceso de reorientación de elementos básicos de la convivencia del campesino con otros sectores de la vida social. Se aclaró entonces que en ese contexto, la tenencia de la tierra debe ser entendida como la institucionalización de las relaciones entre personas o grupos de personas en cuanto al uso de la tierra y de la distribución de los beneficios y ventajas. Se considerará que la reforma agraria no sólo no debe ser realizada aisladamente sino que debe ser acompañada de una serie de modificaciones de otros sectores de la estructura económica y social y especialmente de la transformación de la estructura del financiamiento, del suministro de tecnologías e insumos y de la transformación y comercialización de la producción agrícola. Se indicó que la reforma agraria como condiciones del desarrollo global debería tender mínimamente a los siguientes objetivos:

1. Organización empresarial de los nuevos titulares que los conduzca a un incremento de la producción y a una mejor utilización de los recursos productivos.
2. Constitución de unidades de tenencia de formas asociativas de los beneficiarios que permitan la adopción de tecnología conveniente, estimulen mayores inversiones y aumenten los niveles de los ingresos.
3. Adopción de medidas que conduzcan a asegurar una distribución más equitativa en el sector rural.
4. Organización de los campesinos que les permita participar en los procesos de toma de decisiones que el país afronte.
5. Adecuación de los nuevos sistemas de tenencia al contexto del sistema social en que van a operar las nuevas unidades.

### **Declaración Doctrinaria de las Empresas Comunitarias**

Finalmente, en mayo de 1972 se produjo en Panamá la IV Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria con el objetivo específico de analizar los problemas relacionados con la empresa comunitaria. Los Ejecutivos declararon que las formas comunitarias de autogestión campesina aseguraban y garantizaban

la libertad y dignidad de los campesinos, su vinculación al proceso de la toma de decisiones y el estímulo a la creación de una cultura nacional auténtica. Los Ejecutivos declararon entonces que, son notas características de la empresa comunitaria en América Latina las siguientes:

1. Estar formadas por campesinos, entendiendo por tales a las personas de escasos recursos que derivan su subsistencia del sector rural, por lo que las empresas deben tener una connotación de clase que las diferencie de otros organismos de productividad agropecuaria de medianos o grandes recursos económicos.
2. El carácter de empresa estaría dado por una eficiente combinación de los factores productivos y una racional utilización de los recursos naturales con el propósito de producir rendimientos económicos. En esta actividad empresarial el aumento de capital constante no debe implicar eliminación de fuentes de trabajo sino capitalización progresiva destinada a crear nuevas oportunidades de ocupación.
3. El carácter comunitario estaría basado en la propiedad o uso común del conjunto de elementos que integran la explotación en la redistribución de utilidades en función del trabajo aportado y en la capitalización social de parte de los excedentes económicos generados, no sólo para el beneficio directo de los trabajadores de la empresa sino para el desarrollo de todo el sector campesino.
4. Es también esencial que estas empresas permitan lograr la capacitación de todos sus integrantes sobre aspectos internos y externos de la explotación que contengan mecanismos eficientes para garantizar la participación efectiva de todos sus miembros en la planificación y gestión y que impidan toda forma de explotación de unos campesinos sobre otros.

### **AVANCES DE ESTE NUEVO MODELO DE PRODUCCION CAMPESINA**

Con las pretensiones teóricas indicadas, y con la decisión política también ya especificada, fue posible empezar a verificar el funcionamiento de las adjudicaciones comunitarias. Pero en el año 1973 se habían podido reunir, en algunos países de América del Sur, las siguientes cifras:

En el Perú de 139.101 familias beneficiarias de la reforma agraria sólo el 18 por ciento correspondía a adjudicaciones individuales, en tanto que el 82 por ciento restante correspondía a adjudicaciones asociativas distribuidas de la siguiente forma: Cooperativas, 65.139 familias; Comunidades, 18.444 familias; Sociedades Agrícolas de Interés Social, 21.390 familias; Pre-Cooperativas, 8.186 familias.

En relación a la superficie adjudicada, las adjudicaciones individuales representan sólo el 9 por ciento de la superficie adjudicada. Según se explica por funcionarios de la Dirección General de Reforma Agraria del Perú, las adjudicaciones se hicieron básicamente para consolidar la aplicación del título XV a la ley anterior referida a la expropiación y a la adjudicación de parcelas ocupadas por feudatarios. En la Reforma Agraria Chilena hasta el 1<sup>o</sup> de setiembre de 1971 se habían expropiado tierras para beneficiar a 26.811 familias las que, sumadas a las expropiaciones llevadas a cabo desde esa fecha hasta el 31 de enero de 1972 hacían un total de 46.011 familias beneficiarias, constituyendo 381 asentamientos y centros de reforma agraria.

En Venezuela, el 53,5 por ciento de los beneficiarios de la reforma agraria están agrupados en alguna forma de producción de las tres organizaciones de producción campesina existentes en el país. Ahí mismo, para 1973 existían 184 empresas campesinas con 5.329 socios sobre una extensión de 80.000 hectáreas; 217 centros agrarios que agrupaban a 15.778 familias sobre una extensión de 231.271 hectáreas.

En Panamá, el proceso de reforma agraria es relativamente nuevo. Data de 1963 fecha en que se expidió el Código Agrario pero su real vigencia aparece sólo a partir de 1969 con el Gobierno del General Torrijos. El problema agrario de Panamá no sólo radica en la concentración de la propiedad sino en la subutilización de las tierras y en la explotación precaria de las mismas. Según datos del censo de 1960, de 95.500 explotaciones censadas 59.000 carecían de título y de estas 29.096 eran explotadas en menos de 3 hectáreas. Por ello se indica que los beneficiarios de la reforma agraria en Panamá son los agricultores precaristas que requieren la titulación de sus tierras. Se supone que estos grupos en conjunto representan un promedio de 70.000 familias. En relación a la titulación de las tierras, hasta setiembre de 1971 se habían expedido 6.059 títulos, sobre un total de 109.903 hectá-

reas, mientras que en relación al problema de los precaristas en tierras privadas se habían adquirido 135 fincas con un total de 225.110 hectáreas. Para 1972 se habían vinculado a los asentamientos campesinos a 466 familias distribuidas en 108 grupos comunitarios con un promedio de 43.2 familias por asentamiento. El ritmo de los asentamientos ha sido creciente desde 1969 pues su número aumentó en un 54 por ciento desde 1971.

En Colombia, desde 1969 sólo se hicieron adjudicaciones comunitarias. Para 1972 las empresas comunitarias alcanzaban un número de 503 sobre una superficie de 135.454.95 hectáreas, beneficiando así a 5.778 familias. Para 1971 las familias adjudicatarias de empresas comunitarias representan ya el 48.7 de las familias atendidas por los programas de dotación de tierras.

En el Ecuador, la reciente Ley de Reforma Agraria establece la obligatoriedad de las adjudicaciones colectivas y sólo excepcionalmente las individuales.

Siendo éste el panorama conceptual y técnico sobre empresas comunitarias en América Latina, los estudios de casos aportan una radiografía interna de cómo opera ese tipo de adjudicaciones.

### **Resultados de los estudios de casos y comentarios sobre los mismos**

El excelente resumen preparado por expertos de la FAO y el IICA<sup>4</sup> como contribución para la consulta de expertos en reforma agraria auspiciada por la FAO y la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional, muestra con claridad algunas de las deficiencias observadas en los estudios de casos. A continuación se plantean algunas sugerencias para resolver los problemas encontrados, siguiendo el mismo ordenamiento utilizado en su señalamiento.

### **Relación de las Empresas Comunitarias con los organismos del Estado**

El informe indica que no existe una acción eficaz de promoción, por parte del Estado, para la ejecución de las empresas comunitarias, por la enorme cuantía de las oscuridades conceptuales que existen sobre el tema entre los funcionarios encargados de esa labor. No existen asimismo, mecanismos suficientes y autó-

nomos de promoción para la empresa comunitaria dentro de los mismos campesinos.

Las observaciones del grupo de expertos permiten formular dos afirmaciones:

1. Es indispensable realizar profundas acciones de motivación campesina. Sin lugar a dudas, el aislamiento en el que vive el campesino, unido a la polarización de una sociedad biclasista, impide la existencia de canales a través de los cuales pueda éste tomar conciencia de su realidad.
2. Es indispensable recordar que la percepción normal que de la reforma agraria tienen en los países, tanto los campesinos como los funcionarios, no cuestiona sustantivamente el aparato de dominación, sino que, por el contrario, expresa la "marca de fábrica" del sistema en que campesinos y funcionarios del Estado están implicados. La reforma agraria, como creación propia de la Carta de Punta del Este, resulta en ese sentido insuficiente. Sus reales motivaciones teóricas no han aparecido jamás avaladas por los sistemas informativos nacionales y han sufrido por lo tanto, el riesgo de toda manipulación quedando desprovistas, por exceso de uso, de sus verdaderas y profundas intenciones.

Por otro lado, la concepción de clase media, propia de las administraciones nacionales, implica una peyorativa concepción de la clase campesina que conlleva el estereotipo de la incultura y la incapacidad. Las acciones tendientes a solucionar este descubrimiento en consecuencia, tienen que estar referidas a un proceso de motivación que alcance también a los funcionarios públicos del sector agrario. Se sugieren por lo tanto, sistemas masivos de capacitación intrasectorial que permitan ubicar en su verdadera dimensión a la empresa comunitaria como una forma de liberación nacional a la que se dote de sus auténticos objetivos.

Lo mismo puede aplicarse en relación a las características de paternalismo y verticalidad que el informe señala que existen entre los funcionarios del continente. Ese paternalismo y esa verticalidad son, obviamente, resultados de la percolación de valores oligárquicos en las clases medias que, por el rol de intermediación oficiosa que éstas desempeñan en relación a las oligarquías, se expresan como propias, siendo así que pertenecen en esencia a

una ideología de dominación. No es apreciable cuánto de una pretensión global de cambios puede alcanzarse si es que antes no se ha hecho con usuarios no acostumbrados a la relación propia del aparato del Estado, una larga y paciente labor de concientización. Tocante a la asistencia crediticia hay que reconocer, con el informe, que el solo acto de otorgar crédito a una empresa no es garantía de éxito si no va acompañado de la asistencia técnica adecuada. Por ello, resultará indispensable la formulación de planes de inversión a largo plazo, la existencia de planes de explotación que concurren en la política empresarial y la provisión de medios que permitan una adecuada asistencia contable. El informe no menciona si la investigación físico-biológica que el Estado conduce u orienta, tiene alguna vinculación con el éxito de las empresas. En todo caso, es indispensable reclamar para la investigación un rol importante en la satisfacción de las necesidades campesinas. Como el Director General del IICA lo ha dicho en repetidas oportunidades, la investigación tiene que reorientarse y salir de los moldes meramente académicos para ofrendarse en beneficio de su utilización por grupos campesinos. El informe tampoco menciona las relaciones de la educación a nivel medio y graduado con las empresas comunitarias. Evidentemente, se trata de un punto cuyas consecuencias sólo aparecen en el futuro, por lo que es explicable la omisión en el informe. Ello no obstante, ya existen en América Latina programas de singular importancia como los que desarrolla la Universidad Nacional de Costa Rica, que proyecta orientar la formación de un profesional destinado a servir en el campo a la consolidación de la agricultura campesina empresarial. Esta parece ser en todo caso, la pista a seguirse para resolver el problema de valorización ideológica del funcionario antes tratado.

### **Aspectos Físicos**

El informe ha señalado con claridad que las empresas comunitarias, tal y cual se establecen, no obedecen a un plan de reforma agraria que se ejecute por zonas dentro de una racionalidad geográfica y obedeciendo a planes regionales de desarrollo. Eso obedece al vicio contenido en casi todas las leyes de reforma agraria en virtud del cual las expropiaciones se hacen a instancias del campesino o peor aún porque existen ofertas de ventas de fundos determinados. Aparece entonces que las consecuencias derivadas del aislamiento de las empresas que el informe señala, se convierten en un paso forzado para provocar un reingreso a la

teoría de la reforma agraria según la cual ésta es la dimensión rural de un proceso de cambio global de la sociedad en la cual se inserta.

Al señalar el informe que, como consecuencia del aislamiento de las empresas, los servicios se localizan dentro de un ordenamiento del espacio territorial acorde con una estructura socio-económica distinta a la que se pretende llegar a través de las empresas comunitarias, se descubre también un medio a través del cual se pueden señalar los defectos de la política de reforma agraria antes que los de las empresas en sí.

Se debe provocar, pues, una activa toma de conciencia por parte de los niveles de decisión para terminar con la reforma agraria fundo por fundo y sustituirla por la reforma agraria por zonas. El ordenamiento del espacio rural preexistente se modificará en la medida en que estas decisiones se adopten así. Si no ocurre, continuará —según lo señala el informe— inexistiendo una política de agrupación de viviendas y establecimientos de centros poblados que contribuirán al desequilibrio ecológico urbano-rural que se expresa por lo demás en función del modelo agrario exportador que implica la concentración de la propiedad y que grafica por consiguiente una serie de mecanismos de dominación referidos a la interrelación personal de los pobladores rurales.

### **Aspectos Socio-Económicos**

El informe señala en primer término que el efecto de “participación” más importante detectado se refiere a las asambleas y otros mecanismos decisorios. Es decir, que la estructura de las decisiones no ha cambiado en cuanto a la esencia misma de su naturaleza; que se ha producido un cambio en términos jurídico-representativos que no ha afectado los principios de conducción del aparato productivo referidos al contexto económico nacional. Hay que anotar sobre este punto que la no modificación sustantiva de los criterios de conducción de la producción influyen negativamente en la empresa comunitaria considerada como solución al problema de la participación.

En efecto, mientras la combinación de los factores se realice en función de la ganancia esperada, los precios tienen un significado muy determinado: servir como instrumento para efectuar la maximización de las ganancias. Como indica Hincklemert<sup>2</sup>, ma-

ximizar las ganancias es a primera vista siempre minimizar los salarios, así como, a la inversa, maximizar los salarios es minimizar las ganancias.

Ahora bien, minimizar los salarios supone un poder de represión que apareja de inmediato la aparición de un segmento dominante.

Un grupo o una clase dominante es aquella que busca la maximización de las ganancias y que, por lo tanto, defiende la estructura social global en la cual está inserta la maximización de las ganancias como principio de conducción del aparato productivo.

Sobre este punto, bien vale la pena preguntarse cuánto del trabajo de las empresas comunitarias, concebidas como instrumento de modificación estructural, se echa a perder si es que no se corrige sustantivamente el enfoque antes anotado. Hay que preguntarse si es suficiente reemplazar al antiguo propietario de la tierra que generaba su poder por el capital y su título de propiedad por un empresario comunitario que genera su poder a través de una asamblea de trabajadores. Si se acepta tal cosa, la transformación estructural que las empresas comunitarias producirían, aparece fundamentalmente en el plano de los valores y motivaciones.

La democratización del poder a través de la participación en decisiones es fuente de una mayor justicia social y repercute en una participación mayor en el producto y por lo tanto, en una mayor motivación del trabajador para dedicarse a la tarea del desarrollo del país. Eso aseguraría la posibilidad de efectuar este salto del desarrollo.

La estructura básica de la producción basada en la orientación hacia la mayor ganancia se presenta como un hecho natural y como la presencia de una racionalidad económica. El marco de la libertad del hombre se circunscribe por las alternativas de valores que caben dentro de este marco neutral de la racionalidad a secas. La participación en las decisiones aparece entonces como un nuevo valor. Pero el problema verdadero se presenta de una manera muy distinta. ¿Es posible una racionalidad económica y un equilibrio dentro del marco de una estructura de producción orientada por la ganancia? Lo que está en cuestión es, precisamente, este marco y no simplemente el contenido de valores con los cuales se le llena. Se trata de investigar las contradicciones implícitas de las



relaciones mercantiles de producción para demostrar que la propia racionalidad económica exige romper este marco de producción en función de otros criterios de conducción que den cabida a valores que no pueden entrar nunca en una estructura orientada por la ganancia, con o sin participación.

El informe contempla a continuación cómo las empresas comunitarias permiten el acceso a mejores niveles de vida a sus asociados y cómo, asimismo, se permite el acceso a otros recursos e implementos de trabajo, a los cuales, individualmente nunca hubieran llegado. Evidentemente esos son hechos que benefician la empresa comunitaria como sistema. Pero vale la pena preguntarse si es que son suficientes y si, en última instancia justifican de por sí la empresa comunitaria y la adjudicación colectiva como política integral de desarrollo.

### **Aspectos Legales**

El informe también señala la insuficiencia de los mecanismos legales que existen en la mayor parte de los países para garantizar el funcionamiento de las formas asociativas de producción. Señala con mucha intensidad, que el aparato jurídico que está respaldando la formulación y puesta en marcha de las empresas comunitarias lo hace no de una manera directa y clara sino utilizando accesoriamente otras normas pre-existentes relacionadas con cooperativas rurales, sociedades anónimas, civiles o comerciales y otro tipo de asociaciones en general. El problema reviste mayor gravedad de la que aparentemente podría atribuírsele porque dadas las características de las sociedades latinoamericanas, profundamente marcadas por el legalismo, las distintas metas de desarrollo tienen que legitimarse a través del aparato jurídico. La experiencia ha mostrado que los mejores planes y programas se han visto en gran medida frustrados por las dificultades que para su implementación encuentran dentro del marco jurídico tradicional. Si ciertos aspectos jurídicos, en función de esos planes y programas, son estudiados, analizados y tratados de tal forma que lejos de constituir un obstáculo, sean elementos coadyuvantes de las medidas de transformación social, esa frustración ante las metas que no se alcanzan puede verse disminuida. Del otro lado, si bien es cierto que en términos generales existe una conciencia ampliamente difundida acerca de la obsolencia del modelo legal agrario latinoamericano, también lo es y existe un uso creciente de la ley como medio de acción social organizada y

dirigida a lograr el cambio social. Por una parte se percibe la falta de correspondencia entre el contenido y la aplicación del sistema legal y las necesidades sociales. Existe un antagonismo entre ley y realidad que tiene sus raíces en las propias circunstancias históricas de América Latina. Es el producto de una falta de enfrentamiento auténtico entre la realidad social y la timidez en el uso de las potencialidades de creación que se posee. Tratándose de las empresas comunitarias se hace evidente lo último señalado. Que no se usen las potencialidades de creación que se posee, básicamente porque las implicaciones del modelo no llegan a proyectarse en última instancia a las formas de legitimación jurídica indispensable.

El informe indica con claridad cómo la utilización de otros cuerpos legales destinados a normar diferentes tipos de asociaciones provocan dificultades en el manejo de las empresas campesinas y señalan explícitamente la necesidad de presionar en este campo.

## CONCLUSIONES

1. No obstante la aparente incapacidad de la reforma agraria en el continente para resolver los problemas que la motivaron, no se puede en muchos casos culpar de esa incapacidad a la reforma agraria concebida como una política. Las fallas anotadas derivan básicamente de un vacío político para aplicar la legislación aprobada. Sin embargo de lo cual no sería exacto afirmar que ésta es suficiente para adelantar los procesos. Las fallas de la legislación en sí, también deben ser superadas. Finalmente la forma aislada en que la reforma agraria ha sido concebida respecto a los planes nacionales de desarrollo y la escasez de fondos con que ha sido generalmente dotada pueden ser señaladas como las causas principales de su aparente fracaso.
2. Se debe anotar que el nivel de irrealidad y normatividad, con que se ha manejado el asunto han conducido a una saturación de los beneficiarios de la reforma agraria y de las propias agencias encargadas de aplicarla, lo cual, sumado a la frustración ahora empezando a aparecer, permite que otras medidas puedan ser recomendadas como sucedáneos de la reforma agraria, contándose incluso, entonces, con la aceptación de funcionarios y beneficiarios. Se debe iniciar por los organismos internacionales una campaña tendiente a

mostrar que no es la reforma agraria la que ha fracasado sino, los medios mediante los cuales se ha pretendido aplicarla.

3. Se debe hacer especial hincapié en la explicación del aparente fracaso en función de las adjudicaciones individuales. Ellas no solo no responden a una verdadera política de cambio estructural sino que se constituyen en un elemento retardatario de la masividad de la reforma agraria, que promueve además el afincamiento del campesino aislado en condiciones de miseria y abandono; impide la racional utilización de los recursos naturales, atenta contra la producción y productividad de la tierra, mantiene una jerarquización falsa en el uso de los servicios del estado a favor de la llamada agricultura comercial, y potencia al infinito la marginalidad política del campesino al anclarlo dentro de un esquema de dominación-sumisión.
4. La tendencia actual de adjudicar la tierra en formas asociativas, es francamente saludable. Representa respecto del cuadro antes descrito, no sólo a una toma de conciencia sobre la situación sino también una clara intención de modificarla. Por ello, todo intento de fortalecer las formas asociativas y de preconizar su constitución debe ser apoyado y especializarse, por lo tanto, la cooperación técnica internacional en ese campo.
5. Los estudios de casos han mostrado la verdadera dimensión en la cual deben concentrarse en el futuro los esfuerzos gubernamentales e internacionales. Al margen de un conjunto de proposiciones remediales ya formuladas con anterioridad por la Consulta de Expertos sobre Desarrollo en las Estructuras Agrarias en América Latina, se hace indispensable enfatizar la necesidad de redefinir las formas asociativas de producción dentro del marco global de modificación de la estructura social, haciéndose énfasis en su significación como forma de democratización integral de la conducción del proceso productivo. De ahí que se haga indispensable ubicar la empresa comunitaria en su integración vertical con otras etapas del proceso productivo que configuren globalmente la esencia de verdaderos cambios económicos, políticos y sociales. Esta debería ser una prioridad para la cooperación técnica internacional.

6. Otro aspecto importante a señalarse es el referido a la organización campesina. Se debe tratar de un proceso integral tendiente a provocar primero, presiones de grupo que tiendan a obtener la reforma agraria; y segundo, se debe tratar de organizaciones que capaciten a los campesinos tecnológicamente y empresarialmente para el manejo de la producción y, finalmente debe provocarse una organización de tal naturaleza que lleve a sus miembros a un comportamiento racional orientado al beneficio colectivo que racionalice la participación campesina en el consumo de bienes y servicios de manera que este sea reflejo de una sociedad igualitaria y no una pista de competencia de individualismo. Se debe buscar asimismo la participación campesina en el control de la producción, tanto desde el punto de vista de la producción en sí, cuanto de la distribución de la misma. La organización campesina debe también estar referida a la organicidad y racionalidad de la fuerza de trabajo, de manera que la utilización de ésta implique también un igualitarismo en su asignación, en oposición a los vicios derivados de una situación como la presente. Hay que insistir también en este caso en que los cambios que se buscan deben estar orientados a una modificación de la conducción del proceso productivo que conlleve alteraciones sustantivas en el mismo y que generen, por lo tanto valores, y no en la mera búsqueda romántica de estos últimos como si se pudiese con ellos modificar el cuadro en el que se sustentan.

## BIBLIOGRAFIA

1. ARAUJO, J. E. G. La reforma agraria y la empresa comunitaria. Desarrollo Rural en las Américas (Colombia) 2(3): 193-206. 1970.
2. HINCKELAMMERT, FRANZ Y VITICIA, HUGO. Autogestión y participación. Mensaje (Chile) vol. 20, junio, 1971.
3. CONSULTA DE EXPERTOS SOBRE DESARROLLO EN LAS ESTRUCTURAS AGRARIAS EN AMERICA LATINA. Villa Borsig, Berlín-Tegel, nov.-dic., 1973. Informe. Roma, FAO, Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional. 1974.

4. **LAS FORMAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION EN AMERICA LATINA.** Contribución para la consulta de expertos en reforma agraria en América Latina. Santiago, Chile, 1973.
5. **OLIART, F.** Empresa Comunitaria y reforma agraria. Desarrollo Rural en las Américas. 1(3): 209-219. 1969.
6. **ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION.** Informe del Comité Especial sobre Reforma Agraria. Roma, FAO, 1971. 78 p. (C-71/22).



**BIBLIOGRAFIA  
SOBRE  
EMPRESAS COMUNITARIAS**

**CUARTA PARTE**





**LITERATURA SOBRE  
EMPRESA COMUNITARIA CAMPESINA  
EN AMERICA LATINA**

**Orlando Arboleda Sepúlveda  
Guillermo Isaza**



# LITERATURA SOBRE EMPRESA COMUNITARIA CAMPESINA EN AMERICA LATINA

Orlando Arboleda Sepúlveda\*

Guillermo Isaza\*\*

Esta bibliografía incluye, en su mayor parte, referencias a documentos producidos en países donde la Empresa Comunitaria Campesina se ha desarrollado dentro de un proceso de reforma agraria. La literatura identificada destaca a Colombia, Chile, Perú y Venezuela, como los de mayor trayectoria en este tipo de empresa, y a Ecuador, Honduras, Panamá, El Salvador y Costa Rica, con una experiencia más reciente.

A través de la literatura analizada, se puede apreciar la acción del IICA en este modelo de producción campesina, la misma que se inició casi simultáneamente en los años 1965/66. A la fecha, la producción de literatura sobre este tipo de empresa se ha incrementado notablemente alcanzando su máxima producción en 1973/74 con un total de 50 citas bibliográficas, o sea un 32 por ciento del total de las citas que incluye esta bibliografía. Por otra parte, se destaca el hecho de que el 45 por ciento de las referencias bibliográficas han sido publicadas directamente por el IICA o con su aporte.

La documentación existente en la región sobre el tema del presente libro es relativamente extensa y variada, sin embargo su mayor parte está representada por material considerado como "no convencional", es decir, aquellos documentos de difícil acceso por tratarse de publicaciones de corto tiraje y de distribución limitada o no adquirible por los canales comerciales regulares. El análisis de las fuentes bibliográficas consultadas, en las coleccio-

---

\* Documentalista del Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola, IICA—CIDIA, Turrialba, Costa Rica.

\*\* Bibliotecario del IICA—CIRA, Bogotá, Colombia.

nes del IICA-CIDIA, señala que un porcentaje elevado de la literatura sobre la Empresa Comunitaria Campesina pertenece a documentos presentados a conferencias, cursos, mesas redondas, proyectos y trabajos para discusión, mientras que un menor porcentaje ha aparecido publicado en revistas y libros.

La bibliografía identificada se ha organizado en un orden geográfico con el fin de presentar al lector un panorama de los países que han producido material relevante sobre este tema. Además, se ha puesto por separado la documentación que tiene alcance general y que puede ser aplicable a toda América Latina.

El siguiente cuadro estadístico ofrece un detalle de la producción de la Literatura Latinoamericana sobre Empresas Comunitarias Campesinas, por países, y su aparición cronológica durante el período comprendido entre 1958 y 1974.

**DISTRIBUCION DE LA LITERATURA LATINOAMERICANA SOBRE  
EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS  
POR PAISES Y FECHAS DE PUBLICACION**

PAISES	1958	59	61	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	TOTALES
Brasil	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Colombia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	5	16	8	2	34
Costa Rica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Chile	-	-	-	-	1	1	4	4	3	3	-	1	4	-	21
Ecuador	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	4
El Salvador	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Honduras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	1	3
México	1	2	1	3	1	3	3	6	2	1	1	-	2	-	26
Panamá	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	1	1	-	4
Perú	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	1	7	1	11
Venezuela	-	-	-	-	-	-	2	1	3	2	1	3	1	4	19
General	-	-	1	-	-	-	-	-	5	2	4	6	6	8	32
TOTAL	1	2	2	3	4	6	11	11	13	11	13	30	33	17	157

## AMERICA LATINA – GENERAL

1. ARAUJO, J. E. G. La reforma agraria y la empresa comunitaria. *Desarrollo Rural en las Américas* 2(3):133–206. 1970.  
  
También en: IICA–CIRA Mimeografiado N°133, 1970. 21 p. Con el título “Una sistemática en el proceso reformista”.
2. \_\_\_\_\_. La reforma agraria como instrumento de desarrollo humanista en Centroamérica. In *Reunión de Ejecutivos de Reforma Agraria del Istmo Centroamericano, 7a.*, San Salvador, Noviembre 27 - Diciembre 1, 1972. Memoria. San Salvador, IICA–Zona Norte, Instituto de Colonización Rural. 1972.pp. 44-45c.
3. \_\_\_\_\_. La empresa comunitaria campesina. In \_\_\_\_\_. *Una opción humanista en el desarrollo rural de América.* IICA. Serie Desarrollo Institucional. N°1. 1974. pp. 221-225.
4. \_\_\_\_\_. Las empresas comunitarias como alternativa de estructuración socio-económica. In *Reunión Latinoamericana de Fitotecnia, 9a.*, Panamá. Marzo, 1974. Memoria Preliminar. Panamá, ALAF, 1974. IV–D–1–7.
5. \_\_\_\_\_. Una nueva concepción de la reforma agraria en América Latina. In:\_\_\_\_\_ *Una opción humanista en el desarrollo rural de América.* IICA. Serie Desarrollo Institucional N°1. 1974. pp. 203-219.
6. CARRERA ANDRADE, H. Elaboración y presentación de proyectos de reasentamientos campesinos, una metodología. IICA–CIRA. *Materiales de Enseñanza en Reforma Agraria* N°10. 1966. 220 p.
7. CAVO, J. L. La empresa promocional comunitaria; proyecto basado en la experiencia de desarrollo de la comunidad Fortin Olmos. Buenos Aires, FUNDAR. 1967. 66 p.

8. CONSULTA DE EXPERTOS SOBRE DESARROLLO EN LAS ESTRUCTURAS AGRARIAS EN AMERICA LATINA. Villa Borsig, Berlin-Tegel, Nov.-Dic., 1973. Informe. Roma, FAO, Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional. 1974. 57 p.
9. CURSO REGIONAL ANDINO SOBRE EMPRESAS COMUNITARIAS. Bogotá, Colombia, Mayo 1974. Sugerencias de los participantes para promover, desarrollar o consolidar empresas comunitarias en sus respectivos países. Bogotá, IICA-CIRA, 1974. p. irr.
10. FLORES, L. La empresa comunitaria y la participación campesina. Desarrollo Rural en las Américas. 6(3):77-95. 1974.
11. FUENZALIDA, H. L. Empresa comunitaria y organización campesina. San José, Costa Rica, IICA-PRACA, 1974. 19 p.
12. GARCIA, N. Resultado del estudio de las empresas agrícolas multifamiliares del Istmo Centroamericano. In Reunión de Ejecutivos de Reforma Agraria del Istmo Centroamericano, 7a., San Salvador, Noviembre 27 - Diciembre 1, 1972. Memoria. San Salvador, IICA-Zona Norte, Instituto de Colonización Rural. 1972. pp. 28-38
13. INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS. CENTRO INTERAMERICANO DE DESARROLLO RURAL Y REFORMA AGRARIA. Fundamento teórico de la adjudicación en empresas comunitarias. Bogotá, IICA-CIRA. 1969. 4 p.
14. \_\_\_\_\_. Movilización de la acción colectiva en las sociedades tradicionales. Bogotá, 1969. 8 p.  
  
Documento presentado al Curso Sub-regional Andino sobre formas comunales de tenencia de la tierra, 1<sup>o</sup>, Bogotá, IICA-CIRA, 1969.
15. \_\_\_\_\_. Sugerencias y procedimientos para elaborar normas internas por medio de las cuales se puedan regir las empresas comunitarias que participan en programas de reforma agraria. In Curso Interamericano de Programación de Extensión Rural y Crédito Agropecuario, Bo-

gotá, 1971. Conferencias y Documentos. Bogotá, IICA—CIRA. 1971. 9 p.

16. \_\_\_\_\_. Documento básico. In Reunión Técnica Multinacional sobre Educación en Empresas Asociativas Campesinas, Ica, Perú, Dic. 1973. Informe final. IICA, Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N<sup>o</sup> 31. 1973. 24 p.
17. MARCO REFERENCIAL PARA LA CARACTERIZACION DE LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS EN EMPRESAS ASOCIATIVAS CAMPESINAS. In Reunión Técnica Multinacional sobre Educación en Empresas Asociativas Campesinas, Ica, Perú, Dic. 1973. Informe final. IICA, Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N<sup>o</sup> 31. 1973. 19 p.
18. MONTOYA MEDINACELI, V. Las empresas asociativas campesinas y los procesos de educación integral. In Reunión Técnica Multinacional sobre Educación en Empresas Asociativas Campesinas, Ica, Perú, Dic. 1973. Informe final. IICA, Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N<sup>o</sup>31. 1973. 17 p.
19. MORAIS, C. S. DE. Centro América; la movilidad espacial, el empleo y la empresa comunitaria. In Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria, 4a., Panamá, 1972. IICA, Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N<sup>o</sup>3. 1972. pp. 215-216.
20. MURCIA, H. H. Aspectos administrativos de las empresas comunitarias. San José, Contrato UCR—IICA, 1974. 17 p.
21. NOGUERA, A. La empresa comunitaria como estrategia del desarrollo rural. Desarrollo Rural en las Américas 2(3):207-214. 1970.
22. OLIART, F. Empresa comunitaria y reforma agraria. Desarrollo Rural en las Américas 1(3):209-218. 1969.

También en: IICA. Serie: Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N<sup>o</sup>4. 1969. pp. 143-157.

IICA—CIRA. Mimeografiado N<sup>o</sup> 131. 1969. 34 p.

23. OLIART, F. Las empresas comunitarias campesinas; características e incidencias en el desarrollo. In Reunión de Ejecutivos de Reforma Agraria del Istmo Centroamericano, 7a., San Salvador, Noviembre 27 - Diciembre 1, 1972. Memoria. San Salvador, IICA—Zona Norte, Instituto de Colonización Rural, 1972. pp. 78-92.
24. \_\_\_\_\_. Perspectivas y proyecciones de la reforma agraria y la empresa comunitaria en 1974. Desarrollo Rural en las Américas 6(3):64-76. 1974.
25. ORTIZ E., J. La empresa comunitaria como base para un reordenamiento territorial. In Seminario Interamericano de Planificación Física Rural, Bogotá, Dic. 1972. Trabajos. Bogotá, IICA—CIRA, 1972. pp. 59-68.
26. ORCHARD, J. La empresa comunitaria y el minifundio. Famailla, IICA—Zona Sur, INTA, 1972. 15 p.
- Presentado al Seminario sobre Identificación y Análisis del Problema del Minifundio en la Argentina. Famailla, Junio, 1972.
27. \_\_\_\_\_ y ORTIZ E., J. Presión campesina, reforma agraria y empresas comunitarias. Desarrollo Rural en las Américas 5(2):97-120. 1973.
- Resumen en: Reunión Interamericana de Expertos sobre Empresas Comunitarias Campesinas. IICA, Serie de Conferencias, Cursos y Reuniones N<sup>o</sup> 10. 1973. 11p.
28. PINTO, J. B. Bases para la elaboración de una metodología de análisis de las empresas comunitarias campesinas. IICA-CIRA, Material Didáctico No. 195. 1972. 10 p.
- También en: Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria, 4a., Panamá, 1972. IICA, Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N<sup>o</sup>3. 1972. pp. 93-103.
- Desarrollo Rural en las Américas 4(3):236-248. 1972. Con el título: "Análisis Científico de las Empresas Campesinas".



29. REUNION INTERAMERICANA DE EXPERTOS SOBRE EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS, SANTIAGO, CHILE, ABRIL-MAYO, 1973. IICA, Serie de Informes de Reuniones, Cursos y Conferencias N<sup>o</sup>10. 1973. 52 p.
30. REUNION INTERAMERICANA DE EJECUTIVOS DE REFORMA AGRARIA, 4a., PANAMA, MAYO, 1972. Informe. IICA, Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N<sup>o</sup>3. 1972. 216 p.
31. REUNION TECNICA MULTINACIONAL SOBRE EDUCACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS CAMPESINAS, ICA, PERU, DIC., 1973. Informe Final. IICA, Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N<sup>o</sup>31. 1973. p. irr.
32. SUAREZ MELO, M. Las empresas comunitarias campesinas en América Latina. Versión preliminar. IICA-CIRA. Mimeografiado N<sup>o</sup> 149. 1972. 34 p.  
  
Resumen en: Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria, 4a., Panamá, Mayo, 1972. Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N<sup>o</sup> 3, 1972 pp. 73-92.
33. VAS, J. M. Un enfoque económico de la empresa agrícola comunitaria. Bogotá, IICA-CIRA, 1969. 6 p.

#### BRASIL

34. SILVA FILHO, J. M. DA. A reforma agraria e a empresa comunitaria. Brasil, CONTAG. Coleção CONTAG N<sup>o</sup>27. 1973. 15 p.

#### COLOMBIA

35. ACEVEDO, R. Una metodología para el diagnóstico en asentamientos campesinos; experiencia en el municipio de Cogua, Cundinamarca, Colombia. IICA-CIRA. Mimeografiado. No. 10. 1966. 21 p.

36. COLOMBIA. LEYES. DECRETOS, ETC. Estatuto jurídico de las empresas comunitarias: Decreto 2073 de 1973. Bogotá, INCORA, 1973. 65 p.
37. CURSO REGIONAL ANDINO SOBRE EMPRESAS COMUNITARIAS, BOGOTA, COLOMBIA, MAYO, 1974. Breve análisis de la empresa comunitaria "La Bertha", Valle del Cauca, Colombia. Bogotá, IICA-CIRA, 1974. p. irr.
38. FIORI, E. M. Da C. La empresa comunitaria y la empresa individual; un estudio comparativo en el Valle del Magdalena, Colombia. Tesis Mag. Sc. Bogotá, IICA-CIRA, 1973. 205 p.
39. GUIMARAES, L. Estudio mundial sobre cambios en la estructura agraria, América Latina; esquema preliminar para el estudio de Colombia. Bogotá, INCORA, IICA-CIRA, 1972. p. irr.
40. INSTITUTO COLOMBIANO DE LA REFORMA AGRARIA. Adjudicaciones y empresas comunitarias. Bogotá, INCORA. Subgerencia Jurídica. División de Adjudicaciones, 1970. 15 p.
41. \_\_\_\_\_ . Cómo organizar una empresa comunitaria. INCORA. Serie de Divulgación Campesina N<sup>o</sup> 13. 1970. s.p.
42. \_\_\_\_\_ . Aspectos jurídicos en las empresas comunitarias. Bogotá, INCORA, 1971. pp. 6-7, 15, 22.
43. \_\_\_\_\_ . La empresa comunitaria; estrategia para la reforma agraria. Bogotá, INCORA, 1971. 45 p.
44. \_\_\_\_\_ . Planificación de la empresa comunitaria; el gran esfuerzo. Municipio de Montería, Vereda de San Isidro. INCORA. Serie Materiales de Enseñanza N<sup>o</sup> 21. 1971. 33 p.
45. \_\_\_\_\_ . Lugar, papel y función de las empresas comunitarias promovidas por el INCORA en el Proyecto Caldas; marco teórico. Bogotá, INCORA Grupo de Estudios sobre el Antiguo Caldas, 1972. 10 p.

46. INSTITUTO COLOMBIANO DE LA REFORMA AGRARIA. Manual del asentamiento campesino. Bogotá, INCORA—División de Asentamientos Campesinos—División de Adjudicación de Tierras, 1972. 168 p.
47. \_\_\_\_\_. Instructivo para la planificación de la empresa agropecuaria; empresa comunitaria y otras formas asociativas. Bogotá, INCORA. Sub-gerencia de Desarrollo Agrícola, s.f. 11 p.
48. INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS. CENTRO INTERAMERICANO DE DESARROLLO RURAL Y REFORMA AGRARIA. Asesoramiento al INCORA para investigación sobre empresas comunitarias. Bogotá, IICA—CIRA, FAO, 1972. p. irr.
49. JIMENEZ, G. Informe sobre las empresas comunitarias en la Costa Atlántica. Bogotá, 1972.
50. LLORENTE, R. La empresa agrícola y el desarrollo económico. Revista Nacional de Agricultura (Colombia) 66(788):18—20, 22-23. 1972.
51. MAYA POSADA, G. Las empresas comunitarias; organización y funcionamiento. Bogotá, 1972. 14 p.
52. \_\_\_\_\_. Los asentamientos campesinos. Bogotá, 1972? 11 p.
53. \_\_\_\_\_. Síntesis histórica de las empresas comunitarias promovidas por el INCORA. Bogotá, 1973. 8 p.
54. MOHR, H. J. et al. La empresa comunitaria campesina; una salida? Bogotá, Centro de Investigación y Acción Social. Documento de trabajo N<sup>o</sup> 9. 1972. 71 p.
55. \_\_\_\_\_. Experiencias con empresas comunitarias campesinas en Colombia. Revista Javeriana (Colombia) 79(391):27-38, 1973.
56. ORCHARD, J. et al. El caso de la empresa comunitaria "La Trinidad". El Líbano, Tolima. Versión preliminar. IICA—CIRA. Mimeografiado N<sup>o</sup>147. A. 1972. 93 p. Resumen en: Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria, 4a., Panamá, 1972, IICA. Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N<sup>o</sup> 3. 1972. pp. 109-112.

57. ORTIZ E., J. Tenencia de la tierra y empresas en áreas de colonización. In Seminario Nacional sobre Criterios para Programas de Colonización, Bogotá, Junio 1974. IICA, Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N<sup>o</sup>44. 1974. pp. iv-D-1-21.
58. PARGA PANTOJA, M. Las explotaciones comunitarias agrarias. El Siglo, Bogotá, Febrero 11, 1972:4.
59. PELAEZ, J. Empresas comunitarias de INCORA. Estudios Marxistas (Colombia) (4):97-119. 1973.
60. PEREZ CORREA, E. y SANCHEZ GUTIERREZ, E. Situación social de la tenencia, tendencias y estratificación social en el Noroccidente de Caldas y los Municipios de Guática, Quinchía, Risaralda. Bogotá, INCORA—División de Desarrollo Social Campesino, 1972. 38 p.
61. PINTO, J. B. La empresa comunitaria de autogestión campesina. Bogotá, s.f. (Mecanografiado).
62. RIAÑO SERRANO, F. Informe especial de Colombia. In Reunión Técnica Multinacional sobre Educación en Empresas Asociativas Campesinas. Ica, Perú, Dic. 1973. Informe final. IICA, Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N<sup>o</sup>31. 1973. 8 p.
63. RODRIGUEZ, A. La empresa comunitaria. Bogotá, 1972? 22 p.
64. RONDON N., J. La transformación colectiva de la economía individual en el campo. Concepción sociológica de las formas asociativas de producción; una estrategia práctica para el cambio. Bogotá, 1971. 59 p.
65. SOUZA, C. DE. Un ensayo de empresas comunitarias en "Tanzania". Revista Javeriana (Colombia) 79(391):39-43. 1973.
66. SUAREZ MELO, M. La empresa comunitaria en Colombia; el caso de la "Bertha". Desarrollo Rural en las Américas 2(3):215-219. 1970.

67. SUAREZ MELO, M. y SANCHEZ RAMOS, C. Las empresas comunitarias campesinas en Colombia. IICA-CIRA. Mimeografiado N<sup>o</sup> 148. 1972. 50 p.
- Resumen en: Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria, 4a., Panamá, Mayo 1972. IICA, Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N<sup>o</sup> 3. 1972. pp. 105-107.
68. TRIANA, A. Aspectos jurídicos en las empresas comunitarias. Bogotá, INCORA. División de Adjudicaciones, 1971. 68 p.
69. \_\_\_\_\_ . et al. Empresa comunitaria, Mocarí. Bogotá, INCORA, 1973. 104 p.

### COSTA RICA

70. COSTA RICA. INSTITUTO DE TIERRAS Y COLONIZACION. Manual de empresas comunitarias campesinas. ITCO, IICA, San José, Costa Rica. 1974. (En preparación).

### CHILE

71. ARIZTIA RUIZ, C. Un desafío; agricultura privada o de asentamientos. Plandes. Boletín Informativo (Chile) Sumario N<sup>o</sup>31:81-82. 1969.
72. BREVIS, O. y JOLLY, A. La administración rural en la empresa agrícola de reforma agraria. Santiago, ICIRA, 1969.
73. \_\_\_\_\_ . Manual de administración de la empresa agrícola; el asentamiento. Santiago. Chile, ICIRA, 1970. 153 p.
74. CHILE. CORPORACION DE LA REFORMA AGRARIA. El asentamiento. Santiago, 1967.
75. \_\_\_\_\_ . Proceso legal del asentamiento chileno. IICA-CIRA. Material Didáctico No. 12. 1967. 27 p.

76. CHILE. CORPORACION DE LA REFORMA AGRARIA. Normas sobre sociedades agrícolas de reforma agraria. Santiago, CORA. Serie de Capacitación N<sup>o</sup> 3. 1968. 5 p.
77. DIAZ OYARZUN, H. Alcances generales sobre empresas comunitarias campesinas en Chile. In Reunión Interamericana de Expertos sobre Empresas Comunitarias Campesinas. IICA. Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N<sup>o</sup> 10, 1973, pp. 45-52
78. GARCIA, A. y CONTRERAS, E. El problema de la reforma agraria en un área desértica (Arica): cooperativas, asentamientos y organización campesina. Santiago, Chile, Departamento de Cooperativas, Crédito y Comercialización, 1966. 64 p.
79. GAZMURI, J. Asentamientos campesinos: una evaluación de los primeros resultados de la reforma agraria en Chile. Santiago, Chile, DESAL, 1968. 229 p.
80. ————. El asentamiento como sistema transicional de la tenencia de la tierra; un estudio de cuatro casos. Santiago, Universidad de Chile, Escuela de Agronomía, 1969. 236 p. Tesis.
81. IMABLE DURAN, R. Asentamientos de Choapa; cambios en la tenencia de la tierra y en los ingresos de los campesinos. Economía (Chile) 25(93): 3-13. 1967.
82. INSTITUTO DE CAPACITACION E INVESTIGACION EN REFORMA AGRARIA, SANTIAGO, CHILE. La empresa comunitaria. ICIRA. Manuales de Capacitación Campesina N<sup>o</sup>2, 1970. 26 p.
83. INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS. CENTRO INTERAMERICANO DE DESARROLLO RURAL Y REFORMA AGRARIA. Proceso legal del asentamiento chileno. IICA—CIRA. Material Didáctico N<sup>o</sup>2. 1967. 9 p.
84. JOLLY, A. L., BREVIS, O. P. y LE-FEUVRE, O. Estudio económico de los asentamientos, 1966-7. Santiago, Chile, ICIRA, 1970. 147 p.

85. MOHR, H. J. Las empresas comunitarias campesinas en Chile. *Revista Javeriana (Colombia)* 80(398):267-270. 1973.
86. ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION. Evaluación preliminar de los asentamientos de la reforma agraria de Chile; aspectos socio-económicos. 2a. ed. Santiago, Chile, ICIRA, 1968. 105 p.
87. ————. Los distintos tipos de tenencia de la tierra y/o formas asociativas de producción. Santiago, Chile, IICA. 1973. 40 p.  
Contribución para la Consulta de Expertos en Reforma de la América Latina. Berlín, Rep. Federal de Alemania, Nov. 1973.
88. PENA, A. Estructura de poder en un asentamiento: Culi-prán. Santiago, Chile, ICIRA, 1968. 158 p.
89. SEBASTIAN VICUÑA, F, y YAVAR MARIN, J. P. Informe especial de Chile. Educación en áreas rurales. In Reunión Técnica Multinacional sobre Educación en Empresas Asociativas Campesinas, Ica, Perú, Dic. 1973. Informe Final. IICA. Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N°31. 1973.
90. SUAREZ MELO, M. Las empresas comunitarias campesinas en Chile. Versión Preliminar. IICA—CIRA.  
Resumen en: Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria, 4a, Panamá, Mayo 1972. Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N°3, 1972. pp. 113-115.
91. WINNIE, W. W. Communal land tenure in Chile. *Annals of the Association of the American Geographers* 55(1):67-86. 1965.

## ECUADOR

92. INSTITUTO ECUATORIANO DE REFORMA AGRARIA Y COLONIZACION. Las unidades asociativas campesinas en el Ecuador; síntesis del estudio. Quito, 1973. 25 p.

93. TOVAR LOZADA, N. E. Educación en empresas asociativas campesinas. Ecuador. In Reunión Técnica Internacional sobre Educación en Empresas Asociativas Campesinas, Ica, Perú, Dic. 1973. Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N°31, 1973. pp. 33-39.
94. VINUEZA RODRIGUEZ, L. H. Reestructuración agraria y promoción campesina en el área del proyecto de riego "Babahoyo". Informe Especial de Ecuador. 1a. parte. In Reunión Técnica Multinacional sobre Educación en Empresas Asociativas Campesinas, Ica, Perú, Dic. 1973. Informe Final. IICA. Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N°31, 1973. 13 p.
95. ————. Programa de promoción, capacitación y organización campesina. Informe Especial de Ecuador. 2a. parte. In Reunión Técnica Multinacional sobre Educación en Empresas Asociativas Campesinas, Ica, Perú, Dic. 1973. Informe Final. IICA. Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N° 31, 1973. 14 p.

### EL SALVADOR

96. CLIFFORD, R. A. El estudio de la situación social del reasentamiento "El Pilón". In Curso Internacional de Reforma Agraria, 10<sup>o</sup>., San Salvador, El Salvador, 1966. Documentos. San Salvador, IICA—Zona Norte, 1966. v.3. 29 p.

### HONDURAS

97. EL SISTEMA Cooperativista aplicado como Instrumento de Desarrollo. Delegación de Honduras. In Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria, 4a, Panamá, Mayo 1972. IICA. Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N°3, 1972.
98. GARCÍA, N. El caso de la empresa comunitaria "Guanchías", Honduras. Tegucigalpa, 1974. 21 p.
99. ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION. Estudio de casos de empresas comunitarias en Honduras. Bogotá, IICA—CIRA, 1972. 134 p.



## MEXICO

100. ALEMAN, E. Investigación socio-económica directa de los ejidos de San Luis Potosí. México, D. F., Instituto Mexicano de Investigaciones Económicas, 1966. 191 p.
101. BALLESTEROS PORTA, J. Análisis económico de los ejidos de Huexotla y San Martín Netzahualcoyotl. Boletín de Estudios Especiales (México) 16(184):113-136. 1959.
102. \_\_\_\_\_. Explotación individual o colectiva? El caso de los ejidos de Tlahualilo. México, D. F., Instituto Mexicano de Investigaciones Económicas, 1964. 123 p.
103. CORNEJO CABRERA, E. Los ejidos de Veracruz, México: su situación social a mediados del siglo XX. Revista Mexicana de Sociología 28(2):337-355. 1966.
104. COUNTRY, R. La réforme agraire et le système "ejidal" mexicain. Revue de L'Agriculture 17(579-595). 1964.
105. CRUZ CASTELLANOS, F. El sistema cooperativista de explotación de la tierra. Revista del México Agrario 1(3):87-98. 1968.
106. CHEVALIER, F. The ejido and political stability in Mexico. In Veliz, C. ed. The politics of conformity in Latin America. London, Oxford University Press. 1967. pp. 158-191.
107. \_\_\_\_\_. Ejido y estabilidad en México. América Indígena (México) 27(2): 163-198. 1967.
108. DURAN, M. A. El estancamiento en la organización interna de los ejidos. El Trimestre Económico (México) 32(127):455-467. 1965.
109. \_\_\_\_\_. El minifundio ejidal y la organización de los ejidatarios. Revista del México Agrario 1(5): 45-56. 1968.

110. ECKSTEIN, S. El ejido colectivo en México. Traducción de Carlos Villegas. México, D. F., Fondo de Cultura Económica, 1966. 511 p.
111. \_\_\_\_\_ . El ejido colectivo. Revista del México Agrario 1(2):107-119. 1968.
112. FERNANDEZ Y FERNANDEZ, R. Contribuciones del ejido y la pequeña propiedad al desarrollo agrícola. Chapingo, México, 1968. 106 p.
113. FLORES RIVA, M.H. y GALEANO, M. L. Estructura y desarrollo del ejido como forma básica de la comunidad rural. Anuario Indigenista (México) 24: 79-151. 1964.
114. HAISSMAN, I. La empresa agropecuaria ejidal; nuevo sistema de tenencia de tierra en México. Reforma Agraria, Colonización y Cooperativas (Italia) N<sup>o</sup> 2:15-21. 1971.
115. HERBULOT, J. La place des ejidos dans le developpement agricole du Mexique. Revue des Etudes Cooperatives 46(147):63-110. 1967.
116. LAND TENURE CENTER. The role of the ejido in mexican land reform. Madison, Wisconsin, Discussion Paper N<sup>o</sup>3, 1968. 7 p.
117. MEXICO. DIRECCION DE AGRICULTURA. Los ejidos del Estado de México. Toluca, México, 1958. 1030 p.
118. PALOMO VALENCIA, F. Historia del ejido actual. México, D. F., Editorial America, 1959. 107 p.
119. RESTREPO FERNANDEZ, I. y SANCHEZ CORTES, J. El arrendamiento de tierras ejidales: el caso de Apatzingán. Revista del México Agrario 3(1): 37-58. 1969-70.
120. \_\_\_\_\_ . La explotación colectiva de la tierra en México. México, D. F., Centro de Investigaciones Agrarias, 1973. 126 p.
121. SCHILLER, O. Explotación agrícola colectiva en México. Chapingo (México) 1(4):40. 1961.

122. SCHILLER, O. Formas de cooperación e integración en la producción agrícola. México, D.F., Siglo Veintiuno, 1970. 308 p.
123. STAVENHAGEN, R. Des latifundia aux ejidos du Mexique. *Analyse Prévision* 5(4):247-263. 1968.
124. ————. L'éjido et le paysan individuel. In Mendras, H. et Tavernier, Y *Terre, paysans et politique: structures agraires, systemes politiques et politiques agricoles*. Paris, SEDEIS, 1969. pp. 506-543.
125. STEEKELENBURG, P. VAN. Ejidatarios versus private farmers; a case study of changes in agrarian structure in Durango, Mexico. Guadalajara, Mexico, 1973. 9 p.

## PANAMA

126. ARISTIZABAL, G. Bases para la formulación de un proyecto de asentamiento rural en el área de Monte Oscuro de Cermeño, República de Panamá. IICA—CIRA, Mimeografiado N<sup>o</sup> 73, 1967. 147 p.
127. HECKADON, S. Los asentamientos campesinos; una experiencia panameña en reforma agraria. Guatemala, UNICEF, 1973. 102 p. (UNICEF. Documento preliminar SEM/PLAN/CA/Ref. 30).
128. PANAMA. COMISION DE REFORMA AGRARIA. Monte Oscuro de Cermeño y Caimitillo; dos proyectos de asentamiento rural. IICA—CIRA. Mimeografiado N<sup>o</sup>78. 1967. 215 p.
129. SUAREZ MELO, M. Las empresas comunitarias campesinas en Panamá. IICA—CIRA. Mimeografiado N<sup>o</sup> 145. 1972. 48 p.

Resumen en: Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria, 4a, Panamá, Mayo 1972. IICA. Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N<sup>o</sup>3. 1972. pp. 117-118.

## PERU

130. **CAPACITACION CAMPESINA.** In Reunión Técnica Multinacional sobre Educación de Empresas Asociativas Campesinas, Ica, Perú, Dic. 1973. Informe final. IICA. Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N<sup>o</sup> 31, 1973. pp. 21-32.
131. **CENTRO NACIONAL DE CAPACITACION E INVESTIGACION PARA LA REFORMA AGRARIA, LIMA.** Capacitación empresarial. I. Proceso de organización de empresas campesinas. Lima, CENCIRA. Resumen de Curso N<sup>o</sup>5. 1971. 51 p.
132. \_\_\_\_\_ . II. Bases para la organización y administración de empresas campesinas de autogestión. CENCIRA. Resumen de Curso N<sup>o</sup>7. 1971. 37 p.
133. \_\_\_\_\_ . Las empresas comunitarias campesinas en la actual reforma agraria peruana. Lima, CENCIRA, 1972. 24 p.
- También en: Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria, 4a, Panamá, Mayo 1972. IICA. Serie de Conferencias, Cursos y Reuniones N<sup>o</sup>3, 1972. pp. 153-167.
134. **LA EDUCACION EN LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS CAMPESINAS EN EL PERU.** In Reunión Técnica Multinacional sobre Educación en Empresas Asociativas Campesinas, Ica, Perú, Dic. 1973. IICA. Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N<sup>o</sup>31, 1973. 23 p.
135. **LA EDUCACION EN LAS COOPERATIVAS DE PRODUCCION AZUCARERA.** In Reunión Técnica Multinacional sobre Educación de Empresas Asociativas Campesinas, Ica, Perú, Dic. 1973. Informe final. IICA. Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N<sup>o</sup>31, 1973. pp. 38-55.
136. **FORMAS EMPRESARIALES ASOCIATIVAS E INDIVIDUALES BAJO LA NUEVA ESTRUCTURA AGRARIA.** In Reunión Técnica Multinacional sobre Educación de Empresas Asociativas Campesinas, Ica, Perú, Dic. 1973. Informe final. IICA. Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N<sup>o</sup>31, 1973. pp. 6-9.

137. LOPEZ VALDIVIA, J. El proceso de la reforma agraria peruana y las empresas campesinas. *Desarrollo Rural en las Américas* 6(1):46-83. 1974.
138. PLAN DE CAPACITACION PARA SOCIEDADES AGRICOLAS DE INTERES SOCIAL. In Reunión Técnica Multinacional sobre Educación de Empresas Asociativas Campesinas, Ica, Perú, Dic. 1973. Informe final. IICA. Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N°31, 1973. pp. 33-37.
139. EL PROCESO DE REESTRUCTURACION AGRARIA POR PROYECTOS INTEGRALES DE ASENTAMIENTO RURAL. In Reunión Técnica Multinacional sobre Educación de Empresas Asociativas Campesinas, Ica, Perú, Dic. 1973. Informe final. IICA. Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N°31, 1973. pp. 1-5.
140. PROGRAMAS EDUCATIVOS EN LAS EMPRESAS CAMPESINAS. In Reunión Técnica Multinacional sobre Educación de Empresas Asociativas Campesinas, Ica, Perú, Dic. 1973. Informe final. IICA. Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N°31. 1973. pp. 10-20.

## VENEZUELA

141. ALEZONES, R. El proceso de consolidación de asentamientos campesinos y el comportamiento económico de los beneficiarios de la reforma agraria venezolana. *CENDES/CIDA. Research paper N°15*. 1969.
142. BARREAT, N. Método dirigido; autoselección de aspirantes a los asentamientos campesinos. *Agricultor Venezolano* 33(245):25-31. 1969.
143. EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS COMUNITARIAS EN LA REFORMA AGRARIA VENEZOLANA. Delegación de Venezuela. In Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria, 4a, Panamá, Mayo 1972. Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N° 3, 1972. pp. 169-191.

144. DUQUE CORREDOR, R. J. Naturaleza jurídica del centro agrario. Derecho y Reforma Agraria. Revista. 2a. etapa (Venezuela) 5(5):265-288. 1974.
145. FRANCO GARCIA, J. M. La empresa agraria del sector reformado y la nueva organización jurídica de la agricultura. Mérida, Venezuela, 1974. 20 p.
- Documento presentado a la Reunión Internacional de Especialistas de Derecho Agrario, Mérida.
146. HINKELAMMERT, F. Elementos para un modelo de economía comunitaria. Caracas, Centro de Información y Documentación para América Latina, 1967. 48 p.
147. INSTITUTO AGRARIO NACIONAL, CARACAS. Empresas campesinas en Venezuela: actividades de la sección de empresas campesinas 1960-1966. Caracas, IAN, 1967. 28 p.
148. ————. Empresas campesinas en Venezuela. Caracas, IAN, 1968.
149. MATTEY, L. La reforma agraria y el asentamiento Camino Nuevo. Ciencias Sociales (Venezuela) 5(1):3-117. 1969.
150. SOTO, O. D. La empresa y la reforma agraria en la agricultura venezolana. Mérida, Venezuela, Universidad de los Andes, 1973. 307 p.
151. SUAREZ MELO, M. Las empresas comunitarias campesinas en Venezuela. Versión preliminar. IICA—CIRA. Mimeografiado N<sup>o</sup>147. 1972. 38 p.
- Resumen en: Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria, 4a, Panamá, Mayo 1972. IICA, Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones N<sup>o</sup>3, 1972. pp. 119-122
152. TEXIER, J. M. Las formas tradicionales de la acción colectiva. Caracas, Fundación para la Capacitación e Investigación Aplicada a la Reforma Agraria, 1970. 16 p.

Documento presentado al primer Curso Subregional Andino sobre Formas Comunales de Tenencia, Bogotá, IICA-CIRA, 1970.

También en: *Desarrollo Rural en las Américas* 2(3):220-228. 1970.

153. **TEXIER, J. M.** Formas no convencionales de cooperación. Caracas, Fundación para la Capacitación e Investigación Aplicada a la Reforma Agraria, 1970. 25 p.

Documento presentado al primer Curso Subregional Andino sobre Formas Comunales de Tenencia, Bogotá, IICA-CIRA, 1970.

154. **TOLENTINO TAPIA, L.** Problemas jurídicos de las empresas asociativas de producción. Mérida, Venezuela. 1974. 24 p.

155. **VENEZUELA. BANCO AGRICOLA PECUARIO.** Programa de empresas campesinas. Cultivos Anuales. Caracas, IAN-BAP. 1971. p. 4.

156. **VENEZUELA. CONSEJO DE BIENESTAR RURAL.** Investigación de asentamientos del Estado Guarico. Caracas, 1965. 208 p.

157. \_\_\_\_\_ . Investigación de los asentamientos campesinos del Estado Barinas. Caracas, 1965. 133 p.





Este libro se terminó de imprimir  
en el mes de julio de 1975, en la  
Imprenta del IICA, en San José,  
Costa Rica. Tiene un tiraje de  
4.000 ejemplares.



INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - DIVISION DE INFORMACION PUBLICA

Av. 8 CALLES CENTRAL Y PRIMERA No. 47 E TEL.: 22-26-22 EXTENSION 66 APARTADO POSTAL 10201 SAN JOSE, COSTA RICA



# **PLAN GENERAL DEL IICA**

## **Siete Líneas de Acción**

### **I**

Análisis del desarrollo rural y de la información correspondiente.

### **II**

Fortalecimiento de las instituciones de educación agrícola.

### **III**

Fortalecimiento de las instituciones de investigación agrícola.

### **IV**

Fortalecimiento de las instituciones de fomento agrícola.

### **V**

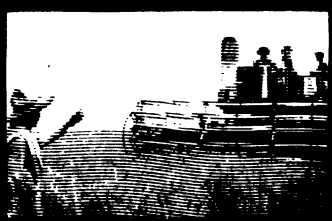
Apoyo a los organismos de integración regional.

### **VI**

Fortalecimiento de las instituciones encargadas del cambio estructural.

### **VII**

Fortalecimiento de las instituciones de administración y formulación de la política agrícola .



JOSE EMILIO G. ARAUJO  
FRANCISCO OLIART  
J. M. TEXIER

JOAO BOSCO PINTO  
JORGE ORCHARD PINTO  
JAIME ORTIZ EGAS  
HECTOR MURCIA

JORGE MARQUES VIZ  
LUIS FLORES OLIROS  
MARIO SUAREZ MELO

ORLANDO ARBOLEDA SFPULVEDA  
GUILLERMO ISAZA