

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA
CENTRO INTERAMERICANO DE DESARROLLO RURAL Y REFORMA AGRARIA

Mimeografiado No. 147 - A

EL CASO DE LA EMPRESA COMUNITARIA "LA TRINIDAD"

EL LIBANO - TOLIMA

Jorge Orchard Pinto

Joao Bosco Pinto

Jaime Ortíz Egas

Norma Villarreal

Gladys Rolong de C.

BOGOTA, COLOMBIA

ABRIL, 1972
Digitized by Google

Esta publicación presenta una parte de los resultados de una investigación efectuada en Colombia. Ella fue realizada por personal técnico del Centro Interamericano de Desarrollo Rural y Reforma Agraria (IICA-CIRA) del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA. Contó con la colaboración del Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (INCORA).

La investigación tuvo como objeto el análisis de las empresas comunitarias campesinas surgidas en América Latina a raíz del proceso de reforma agraria. Siendo éste un primer intento indagatorio formal, el esfuerzo de investigación se dividió en dos tareas: un levantamiento monográfico general en Colombia, Chile, Venezuela y Panamá y un estudio de caso en Colombia. Los resultados de la primera tarea están contenidos en las publicaciones del IICA-CIRA clasificadas como Mimeografiados números 145, 146, 147, 148, y 149. La presente publicación recoge en cambio la información resultante del caso de estudio en Colombia.

La investigación monográfica general fue confiada por el IICA-CIRA al consultor temporal colombiano doctor Mario Suárez Melo. La investigación específica sobre el caso de la Empresa Comunitaria "La Trinidad", Colombia, fue realizada por un grupo interdisciplinario de funcionarios permanentes de dicho Centro.

El doctor Jorge Orchard Pinto, Abogado Especialista en Derecho Agrario, fue responsable de coordinar el estudio de caso y tuvo a su cargo el análisis jurídico de la empresa. El doctor Joao Bosco Pinto, Ph.D. en Sociología y Coordinador de Investigación del IICA-CIRA, tuvo a su cargo los aspectos sociales del estudio. El doctor Jaimé Ortiz Egas, Especialista en Microeconomía, M.S., se encargó del análisis económico, compartiendo con Orchard responsabilidad por el análisis administrativo. La doctora Norma Villarreal, Socióloga del IICA-CIRA adscrita al Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria, colaboró al equipo en el análisis de los aspectos sociales, prestando además apoyo a la tabulación y análisis de datos en general. La doctora Gladys Rolón de Casalins, Economista del Instituto Colombiano de la Reforma Agraria, prestó su valioso concurso al estudio especialmente en los aspectos económicos del mismo. El señor Gastón Jiménez, Promotor de Empresas Comunitarias del INCORA, adscrito al IICA-CIRA (PNCAT), sirvió al estudio como ayudante de campo. Por último, cooperaron parcialmente en diversas tareas de la investigación los ingenieros agrónomos Héctor Murcia y Ernani María da Costa Fiori, así como la demógrafa Isabel Sánchez, siendo estos dos últimos estudiantes del IICA-CIRA.

Todo el personal del IICA-CIRA tuvo alguna intervención en el estudio ya que los encargados del mismo fueron sometiendo a su consideración las entregas parciales de los informes, a veces individualmente y otras en reuniones evaluativas.

Posteriormente, se celebraron también reuniones de los encargados de la investigación con altos personeros del INCORA y expertos de esa entidad en los ramos jurídico, social y económico de las empresas comunitarias. Las valiosas sugerencias formuladas por estos funcionarios después de revisar los borradores del estudio sirvieron para completar y afinar el mismo al máximo de lo que las circunstancias de tiempo lo permitieron. Por este aporte, así como por las facilidades que la entidad nacional brindó al IICA-CIRA para acceder a las fuentes de información y por la confianza que ella puso de manifiesto en todo momento en el IICA-CIRA, el personal del mismo desea expresar su especial reconocimiento al INCORA, con particular mención al Subgerente de Desarrollo del mismo, doctor Jorge Lozano, al doctor Rafael Sánchez, Jefe de la División de Asentamientos y al doctor Mario Indaburo, Director del Proyecto donde está ubicada la Empresa.

El IICA-CIRA desea también agradecer la gentil y amplia cooperación que le prestaron los campesinos de la Empresa Comunitaria "La Trinidad" y el tiempo que sacrificaron tanto en las entrevistas que se les solicitaron como en la revisión de los documentos de la empresa.

El informe está dividido en cuatro partes. La primera es una introducción que da los antecedentes generales del estudio. La segunda describe las circunstancias generales del área del municipio de El Líbano en cuya jurisdicción está la empresa estudiada. La tercera presenta los resultados del análisis de la empresa. Y la cuarta ofrece las conclusiones y recomendaciones derivadas de aquellos resultados. El volumen incluye un conjunto de anexos en que se recogen tanto algunos materiales antecedentes como el diseño e instrumentos utilizados en el estudio.

RESUMEN

El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA, está consciente de la necesidad de estudiar sistemáticamente las nuevas formas asociativas de producción que han ido apareciendo en los países latinoamericanos a raíz de la Reforma Agraria. Tal es el caso de las Empresas Comunitarias Campesinas, las que en cierta manera el propio IICA ha ayudado a promover en Latinoamérica.

Por esta razón, el IICA por medio de su Centro Interamericano de Desarrollo Rural y de Reforma Agraria (IICA-CIRA) programó entre sus actividades del año fiscal 1971-1972 un estudio sobre la materia en Colombia, con miras a hacer lo propio después en otros países.

Una de las mayores dificultades para ejecutar la investigación fue encontrar una metodología que permitiera, por una parte, analizar la empresa en su totalidad y no sólo aspectos parciales de ella y, por la otra, enmarcar el estudio dentro de otro proceso más amplio como es el de la reforma agraria, el cual a su vez, está condicionado por factores estructurales generales del área en que se desarrolla.

Después de analizar diversas alternativas se escogió la técnica del "estudio del caso". Si bien ella tiene la limitación de que sus conclusiones y recomendaciones no pueden ser generalizadas, presenta en cambio la ventaja de permitir conocer en profundidad el proceso de formación, operación y desarrollo de una empresa comunitaria de reforma agraria. Esto facilita la formulación de algunas hipótesis sobre las perspectivas de desarrollo de esas empresas, hipótesis que pueden ser sometidas a verificación mediante estudios posteriores más prolongados y de metodología más objetiva y rigurosa.

Un producto principal del estudio de "La Trinidad" en Colombia es, pues, el haber diseñado una metodología preliminar de investigación, (así como los instrumentos de medición necesarios) adaptada al estudio del caso de una empresa comunitaria de reforma agraria.

El estudio pretendió obtener una serie de informaciones y datos que abarcaron los siguientes aspectos:

Características Generales del Área

Variables:

- Estructura de tenencia de la tierra.
- Organización de la producción.
- Mano de obra.

- Conflictos sociales
- Organización del campesinado.

Características específicas de la Empresa

Aspectos Históricos

Variables:

- Proceso de adquisición y papel del campesinado.
- Proceso de conformación de la empresa.

Aspectos Jurídicos

Variables:

- Régimen legal de la empresa.
- Status Jurídico de la empresa.
- Principales características del pacto social.

Aspectos Agroeconómicos

Variables:

- Físico-ecológicas.
- Económicas.
- Recursos socioeconómicos.
- Planificación agroeconómica.
- Distribución de utilidades.

Aspectos Socio-culturales

Variables:

- Características y funciones del liderazgo.
- Grado de cohesión y participación.
- Niveles de educación.
- Vivienda, salud e higiene.

Aspectos Administrativos

Variables:

- Estructura formal administrativa.
- Estructura informal.
- Organización contable.

Relaciones con otras Instituciones

Variables:

- Relaciones con el estado.
- Relaciones con otras Instituciones.

El diseño completo del estudio y los diferentes instrumentos de medición utilizados se encuentran en los anexos del informe que aquí se resume.

Con el objeto de probar la metodología diseñada, el IICA-CIRA, con la colaboración del Instituto Colombiano de la Reforma Agraria, INCORA, decidió estudiar una empresa comunitaria. Se eligió para ello la Empresa Comunitaria "La Trinidad", ubicado en el Líbano, Tolima, Colombia. Se la prefirió porque el INCORA la consideraba representativa, porque ella no había sido estudiada anteriormente, y porque su naturaleza y dimensiones la hacían analizable en plazo corto y con poco personal de investigación.

A continuación se hace una síntesis de las principales conclusiones* en que desembocó el estudio:

Aspectos Jurídicos Administrativos

En general, los instrumentos jurídicos a disposición del INCORA son ineficaces tanto para la adquisición de las tierras como para su rápida toma de posesión material. La entidad no tuvo éxito en su doble tentativa de adquirir el predio por expropiación, adquiriéndolo en definitiva por compraventa que le realizó voluntariamente la propietaria. Por su parte, ésta abandonó el predio lo que determinó que los campesinos tuvieran que realizar fuertes inversiones, en base a créditos, para poner las tierras en condiciones de productividad similares a las que tenían antes de iniciarse el proceso de expropiación.

Careciendo el país de legislación específica sobre empresas comunitarias, el INCORA se ha visto obligado a utilizar la legislación común, transfiriendo a cada campesino derechos en el predio en escrituras separadas.

Las cláusulas de estas escrituras no son claras, ya que llevan en sí una apariencia de transitoriedad, lo que genera que los campesinos tengan una falsa noción de

- * Las conclusiones son razonamientos lógicos derivados de los hechos y procesos más importantes verificados mediante el estudio de la empresa, que no dan margen a generalizaciones de validez extendida pero que permiten formular hipótesis plausibles para otro tipo de estudios ulteriores.

lo que es la empresa y una no muy clara conciencia de su calidad de dueños del predio y, en definitiva, de la empresa.

La escritura no tiene ninguna cláusula que obligue a explotar el predio en comunidad y deja a la voluntad de los campesinos el decidir cuándo constituir la empresa y qué parte del predio trabajar en forma comunitaria.

La empresa carece de personería jurídica porque no se ha constituido como una sociedad conforme a Derecho.

Solo existe un reglamento interno elaborado por el INCORA, propuesto y aprobado a la vez por los campesinos, que deja sin solución una serie de problemas importantes, lo que ha provocado que en la empresa exista un pacto verbal para suplir esas deficiencias.

La situación jurídica antes descrita está provocando una falta de estabilidad de los miembros de la empresa.

Aspectos Agroeconómicos

Desde el punto de vista técnico la empresa ha recibido buen asesoramiento y la labor agrícola de los campesinos ha sido meritoria. Por esta razón la empresa tiene rendimientos muy superiores a los promedios de la zona. Sin embargo, su situación financiera es débil y, en caso de continuar así, su dependencia del crédito será cada vez mayor, lo que puede provocar que no cumpla sus obligaciones de pago de tierra en el futuro.

La empresa carece de un adecuado y simple sistema de contabilidad y, por tanto, de información contable, lo que la ha llevado a tomar decisiones erróneas, como la de repartir utilidades que no eran tales.

Carece la empresa, por otra parte, de un plan de largo plazo en el cual se trace su orientación técnica y social, económica y financiera, así como de programas a mediano plazo para cumplir dicho plan. Sólo tiene planes anuales de crédito, que no son el reflejo de una política de desarrollo de la empresa.

El monto del crédito otorgado es excesivo en relación a la capacidad de endeudamiento de los empresarios. Esto se ve agravado por la elevación arbitraria de los anticipos a cuenta de utilidad y por el reparto desmedido y prematuro de utilidades. Ello ha provocado que, si bien los socios tienen ingresos varias veces superiores a su situación de antes de ingresar a la empresa, ésta en el hecho pertenece desde un punto de vista económico a sus acreedores, fundamentalmente al INCORA.

La utilización de mano de obra asalariada por parte de la empresa ha estado adecuada a sus necesidades. Sin embargo, el nivel de remuneración de esta mano de obra ha sido muy superior al promedio de la zona, lo que en definitiva la ha perjudicado al contribuir a su no capitalización.

Las fallas en la gestión económica pueden deberse al desconocimiento de los principios de administración.

Aspectos Socioculturales

En la empresa ha surgido un nuevo tipo de liderazgo, que se personifica en los nuevos dirigentes. Este nuevo patrón de dirección social parece haber generado un conflicto entre antiguos y nuevos líderes, que aunque está latente se manifiesta en la aprobación o rechazo de la idea de la empresa comunitaria y de la organización del trabajo colectivo; sus causas profundas, sin embargo, son conflictos de poder y mando.

El antiguo liderazgo se personificaba en aquellos campesinos más allegados a la antigua patrona y el nuevo en personas que tienen mayor experiencia e iniciativa.

El conflicto latente no parece jugar un papel totalmente negativo y está atenuado por personas que, en virtud de relaciones de parentesco y compadrazgo, logran cierto equilibrio en la interacción social.

Existe otro grupo formado por personas de incorporación reciente a la empresa que no participan plenamente de la idea de la empresa comunitaria ni de su gestión.

La cohesión del grupo es, en general, débil y se manifiesta más a nivel familiar que de empresa y más al nivel de ésta como grupo que al nivel masivo de la clase campesina como un todo.

Otro fenómeno que se aprecia claramente es la inestabilidad del grupo, que se refleja en la continua salida y entrada de nuevos socios.

La participación de los socios en la gestión de la empresa a ido en aumento, pero aun deja mucho que desear, sobre todo en el grupo de recién ingresados a la empresa o de personas marginales a ella.

El grado de conocimiento de la marcha de la empresa es muy diferente entre los dirigentes que en el resto de los socios.

Existe muy poca participación familiar en la empresa y un desaprovechamiento absoluto en la mano de obra femenina. El elemento femenino es muy poco consciente de lo que la empresa significa y no ha desarrollado formas de solidaridad para la solución de sus problemas específicos.

Entre los miembros de la empresa se observa muy poca conciencia, interés y solidaridad respecto de los problemas del resto del campesinado.

Se nota gran preocupación para la educación de los hijos y lo mismo se nota entre los socios para su propia capacitación. Pero esta inquietud por lo educativo se muestra más como una intención de mejoramiento individual, y hasta familiar, que como el afán de fortalecer la empresa por medio de la educación y capacitación.

Las relaciones de "La Trinidad" con el INCORA parecen ser más de carácter asistencial, ya que los campesinos piensan que ese Instituto puede y debe dar solución a todos sus problemas. En el hecho, aquél mediatiza todas las relaciones de la empresa con otras instituciones públicas o privadas. Esta relación de dependencia parece estar impidiendo el libre desarrollo de la empresa y se inscribe, aparentemente, en un cuadro de paternalismo estatal no exento, a veces, de modos autocráticos.

En el caso de "La Trinidad" se observó que los técnicos del INCORA están haciendo esfuerzos para corregir esa situación, pero su acción se ve limitada por la situación del INCORA en su conjunto, que parece ser una entidad aislada en el contexto institucional. Ello puede deberse a que tiene que actuar en una parte neurálgica del sistema social, como es la modificación de la estructura de tenencia de la tierra y al hecho de que parece haber muy poca conciencia en las otras instituciones del sector agrícola, y de la gran masa de la población, de las necesidades de una acción nacional -coordinada e integral- para realizar la reforma agraria.

Del estudio se puede colegir que la nueva concepción comunitaria que se desarrolla en la empresa no es percibida como definitiva para sus socios. Ellos la aceptan momentáneamente como un expediente para poder pagar más rápidamente el precio de la tierra y los créditos que han recibido. Aspiran a que, una vez cumplidos estos objetivos se proceda a dividirse el predio entre ellos; convirtiéndolos así en propietarios individuales.

CONTENIDO

GUIA DE CONTENIDO

		<u>Página</u>
1a. Parte:	INTRODUCCION	
I.	ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	i
	-Las Empresas Comunitarias en la Reforma Agraria de Colombia	ii
	-Objetivos del Estudio.....	iii
	-Plan de la Investigación.....	iv
2a. Parte:	ASPECTOS GENERALES DEL AREA DEL MUNICIPIO DE EL LIBANO, TOLIMA	
II.	ESTRUCTURA DE TENENCIA.....	1
	-Formas de Tenencia Predominantes.....	2
	-Clasificación de la Explotación por uso de la Tierra...	3
III.	RELACION DEL TRABAJO AGRICOLA.....	4
	-Migración Ocupacional.....	4
	-Niveles de Salario.....	5
	-Características de la Mano de Obra.....	6
IV.	PROCESO PRODUCTIVO.....	8
	-Organización de la Producción.....	8
	-Producción Agrícola.....	8
	-Producción Pecuaria.....	9
	-Tecnificación de la Producción.....	9
	-Orientación de la Producción.....	9
	-Características de la Comercialización.....	10
V.	CREDITO Y ASISTENCIA TECNICA.....	11
VI.	FUERZAS SOCIALES PRESENTES EN EL AREA.....	13
	-Conflicto Generalizado.....	13
	-Características de la Organización Campesina del Area	14
3a. Parte:	RESULTADOS DEL ANALISIS DE LA EMPRESA	
VII.	DESCRIPCION DEL PREDIO LA TRINIDAD.....	15
	-Características Físicas.....	15
	-Características Demográficas.....	17

	<u>Página</u>
VIII. PROCESO DE FORMACION DE LA EMPRESA	20
-Proceso Social de Adquisición del Predio.....	20
-Adquisición del Predio.....	22
-Transferencia de Parte del Predio.....	23
-Transferencia del resto del Predio a los Campesinos...	24
-Papel del Campesinado.....	27
IX. PROCESO DE SELECCION DE LOS CAMPESINOS.....	29
-Reglamento de Selección.....	29
-Proceso de Selección en el caso de La Trinidad.....	29
-Conclusiones.....	32
X. ASPECTOS JURIDICOS DE LA EMPRESA.....	33
-Antecedentes.....	34
-Status Jurídico de la Empresa Comunitaria La Trinidad	36
-Principales Características de la Sociedad de Hecho..	38
-Conclusiones.....	40
XI. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	41
-Reglamento Interno.....	41
-Estructura Formal.....	43
-Sistema contable.....	44
-Conclusiones.....	44
XII. ASPECTOS AGROECONOMICOS.....	46
-Actividades Agropecuarias.....	46
-Análisis Económico y Financiero.....	48
-Evaluación.....	52
XIII. ASPECTOS SOCIO-CULTURALES.....	58
-Situación anterior de los Campesinos.....	58
-Estructura Informal.....	59
-Análisis de la Estructura de Liderazgo.....	60
-Grado de cohesión y Ayuda Mutua.....	67
-Niveles de Participación.....	68
-Percepción de Problemas del Campesinado.....	69

III

XIV.	NIVELES DE VIDA	71
	-Ingreso Familiar.....	71
	-Vivienda, Salud, Higiene.....	72
	-Niveles de Educación Formal y Extraescolar.....	74
	-Relaciones con otras Instituciones.....	76
	-Relaciones con INCORA.....	76
	-Relaciones con la Organización Campesina.....	77-A
	-Relaciones con Otras Organizaciones.....	77-B
4a. Parte:	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78

GUIA DE ANEXOS

1. Mapas
2. Cuadros
3. Otros Documentos
4. Diseño e Instrumentos Utilizados
 - a. Introducción Diseño e Instrumentos
 - b. Diseño propiamente tal
 - c. Instrumentos

IO-1

IO-2

IO-3

EE-1

EE-2

EE-3

Explicación de los Instrumentos y Metodología de la parte Económica.

C-1 Modelo No. 1

C-1 Modelo No. 2

C-1 Modelo No. 3

C-1 Modelo No. 4

C-1 Modelo No. 5

C-1 Modelo No. 6

C-1 Modelo No. 7

C-2 (Censo)

PRIMERA PARTE

I N T R O D U C C I O N

Í. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

A partir de la reunión celebrada en el año de 1961, en Punta del Este, Uruguay, la mayoría de los países latinoamericanos ha adoptado legislaciones agrarias, que han permitido, en diferentes grados, empezar procesos de transformación agraria. Después de una estrategia inicial dirigida hacia la distribución individual de la tierra, en unidades agrícolas familiares, surgen en varios países algunas formas asociativas de producción, también llamadas empresas comunitarias campesinas, en las cuales la tierra con otros factores de producción, se asigna a grupos de campesinos, organizados bajo una forma asociativa o comunitaria.

Se caracteriza a la Empresa Comunitaria como aquella forma asociativa de producción, derivada de los procesos de reforma agraria, donde todos los socios tienen los mismos derechos y obligaciones y por tanto participan por igual en las responsabilidades de gestión y administración de la Empresa, cada socio aporta su trabajo personal y el de los miembros de su familia que con él laboran, no utiliza asalariados sino en forma ocasional, las utilidades se reparten en proporción al trabajo personal aportado y está sometida a la "supervigilancia" del Estado, a través de los organismos de reforma agraria, los que además pueden coparticipar en su gestión y administración.

Estas formas asociativas de producción aparecen en los procesos de reforma agraria como una reacción al individualismo que generaron las antiguas parcelaciones. Por ellas se busca fortalecer la economía campesina en formación, facilitar la aplicación de la técnica, del crédito, el aprovechamiento de economías de escala y crear una nueva mentalidad en el campesino de tipo cooperativo. Se ha estimado que ellas constituyen una solución intermedia entre el latifundio y minifundio y que agilizan el procedimiento de entrega de las tierras adquiridas o expropiadas a los campesinos.

El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, como órgano especializado de la organización de los Estados Americanos para la agricultura, desde el principio estuvo interesado por estos procesos nuevos, que tan íntimamente se refieren a la línea VI de su Plan General, cuya preocupación fundamentalmente son los cambios estructurales. Este interés ha llevado al IICA-CIRA a proponer una investigación sobre las empresas comunitarias en el continente que le permita conocer más objetivamente los procesos de su formación y desarrollo, las características que toma en determinadas circunstancias históricas dentro de los procesos de transformación agraria, para poder también subsecuentemente determinar sus potencialidades de cambio.

El objetivo último de esta investigación será contribuir a la construcción de un modelo óptimo de Empresa Comunitaria, que por un lado facilite la evaluación y, por otro, permita la adopción de políticas, cuyos objetivos serían los de agilizar los procesos de reforma agraria y consolidar las nuevas economías campesinas.

Para el año fiscal de 1971-1972, se programó el estudio para Colombia y Chile, donde tales procesos se están dando con mayor rapidez, con el objetivo de ampliarlo a otros países, que comienzan a utilizar una estrategia semejante.

Por razones internas del IICA-CIRA nos limitamos por ahora a un estudio del caso en Colombia, sobre el cual trata este informe, esperando continuar en los meses siguientes con los estudios en Colombia y luego en otros países.

El estudio se planteó inicialmente como un Proyecto Piloto, en el cual se haría la prueba de los instrumentos construidos para la investigación, y se medirían los recursos humanos y económicos necesarios para una investigación más profunda y extensa. La escasez de dichos recursos llevó a transformarlo en un estudio de caso propiamente dicho, sin perjuicio de cumplir posteriormente con el objetivo anterior.

A este estudio en profundidad se ha añadido una investigación de tipo monográfico, que da una visión global, aunque superficial, de las Empresas Comunitarias en la América Latina y de algunas de sus características fundamentales. Esta investigación puramente descriptiva, está en proceso actualmente.

Las Empresas Comunitarias en la Reforma Agraria de Colombia

La reforma agraria de Colombia iniciada en 1962, en una primera fase utilizó como estrategia principal, las parcelaciones individuales y la asignación de la tierra en unidades agrícolas familiares.

Sin embargo, la lentitud del proceso de asignación individual y su elevado costo crearon la necesidad de recurrir a formas asociativas de producción, que surgen en Colombia a fines de 1968 y comienzos de 1969.

Al IICA-CIRA cupo alguna responsabilidad en este hecho, a través de seminarios que se dieron a algunos directivos y funcionarios del Instituto Colombiano de Reforma Agraria (INCORA), en los cuales la idea de la Empresa Comunitaria fue presentada como alternativa a la unidad agrícola familiar y como estrategia que permitiría agilizar la asignación de la tierra.

En agosto de 1971, el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria, había constituido aproximadamente 210 empresas, esparcidas por todo el territorio colombiano. (Cuadro No. 1).

Tales empresas fueron surgiendo, ante la necesidad de agilizar el proceso de asignación de la tierra, que se hallaba en manos del Instituto, pero sin que existiera una política coherente y sistemática.

Esto equivale a decir que, en el momento actual, no existe un cuerpo de información sistemática que permita describir o analizar objetivamente la naturaleza de estas empresas, su proceso de formación y sus características principales y menos aún, sus perspectivas dentro de la dinámica de la reforma agraria colombiana, como factor de cambio de las estructuras de tenencia y de creación y fortalecimiento de una economía campesina.

Un estudio de empresas comunitarias que intente describir objetivamente los procesos de su formación y sus características estructurales, sus perspectivas y su potencial de cambio, exigiría un estudio profundo de un cierto número de casos, que tomaran en consideración las diferentes áreas geo-económicas en las cuales surgieron las empresas, los diferentes tipos de explotación agrícola y la comparación entre los diversos tipos de empresas que establece el proceso de reforma agraria, como son la empresa individual y la empresa comunitaria.

Objetivos de este Estudio

El estudio se ha limitado a objetivos modestos en términos investigativos, pero que no dejan de ser importantes para facilitar análisis ulteriores más profundos y ambiciosos:

1. Conocer y describir, de una manera interdisciplinaria, el proceso de formación de las empresas comunitarias, entendidas como formas asociativas de producción surgidas en el proceso de transformación agraria colombiana y las características principales que definen tales procesos.
2. Mediante este conocimiento facilitar la elaboración de algunas hipótesis más coherentes que permitan estudiar las perspectivas de desarrollo que tienen esas empresas dentro de la reforma agraria y del contexto general de la economía, para ser utilizadas en estudios posteriores.
3. Construir, en varias áreas del conocimiento, relacionadas con las empresas, instrumentos de medición, que permitan recoger información básica para su análisis.

Como se ve, el estudio es exploratorio. No se trata de una prueba rigurosa de hipótesis, pues ello no sería aún posible, dada la escasez de conocimientos existentes sobre este proceso. Esta es la razón fundamental por la cual se ha optado por el estudio de caso, como método fundamental de recolección de datos y no la encuesta a base de muestreo estadístico.

Plan de la Investigación

Para lograr los objetivos arriba mencionados, era necesario que el estudio no abaricara simplemente uno sólo de los aspectos de la empresa comunitaria, como sería el económico, sino la totalidad de ella.

Como la empresa comunitaria se enmarca dentro de un proceso más amplio, como es el de la reforma agraria, el cual a su vez, está condicionado por una serie de factores estructurales del área donde se desarrolla, era necesario incluir en el estudio una serie de variables que permitieran visualizar la acción de dichos factores. Además, la empresa podía haber surgido a raíz de la existencia de ciertas condiciones sociales que suelen acompañar los procesos de reforma agraria, como son la lucha por la tierra, la presión campesina, etc. Era conveniente también considerar si los campesinos habían participado en el proceso y cómo influye este hecho en la formación de la empresa.

Por esta razón, el estudio pretende obtener una serie de informaciones y datos, que abarcaran los aspectos siguientes ✓:

I. Características Generales del Área:

- Variable: Estructura de tenencia de la tierra
- Variable: Organización de la producción
- Variable: Mano de obra

Estas tres variables, con sus indicadores principales, nos permiten saber en qué condiciones se encuentra el área en la cual surge una determinada forma asociativa de producción y tener una medida de comparación del cambio relativo que esta empresa puede representar.

Como en general existen diferencias en las condiciones estructurales de una u otra área geo-económica, así también difieren las fuerzas sociales que afectan el proceso de reforma agraria y por consiguiente la emergencia de nuevas formas organizativas. Dos variables generales fueron incorporadas para lograr esta información.

- Variable: Conflictos Sociales
- Variable: Organización del campesinado en el área.

II. Características Específicas de la Empresa

Esta área abarca un gran número de aspectos y variables, que intentan conocer la totalidad del proceso en su interioridad. Estos son los siguientes:

- ✓ El diseño completo, los instrumentos utilizados y algunas explicaciones de la metodología se encuentran en los Anexos (Diseño e Instrumentos utilizados).

Aspectos Históricos

- VARIABLES:** -Proceso de adquisición del predio y papel del campesino
-Proceso de conformación de la empresa

Aspectos Jurídicos

- VARIABLES:** -Régimen legal de la empresa
-Status jurídico de la empresa
-Principales características del pacto social

Aspectos Agroeconómicos

- VARIABLES:** -Físico-ecológicas
-Económicas
-Recursos socio-económicos
-Planificación agroeconómica
-Distribución de utilidades

Aspectos Socioculturales

- VARIABLES:** -Características y funciones del liderazgo
-Grado de cohesión y participación
-Niveles de educación
-Vivienda, salud e higiene

Aspectos Administrativos

- VARIABLES:** -Estructura formal administrativa
-Estructura informal
-Organización contable

Relaciones con otras Instituciones

- VARIABLES:** -Relaciones con el Estado
-Relaciones con otras instituciones

Instrumentos: Para el estudio se utilizaron tres tipos de instrumentos de recolección de datos:

1. **Informaciones Oficiales:** datos recogidos en fuentes oficiales, de tipo censal o de cualquier otro tipo estadístico. La fuente de información podría ser cualquier organismo público o semipúblico.
2. **Entrevista Estructurada:** este instrumento es fundamental para el estudio de caso. Las entrevistas con diferentes personas, funcionarios del Instituto Colombiano de la Reforma Agraria, dirigentes de la Empresa, miembros de la Empresa y otras personas, fueron grabadas en cinta magnetofónica, lo que permitió el análisis en profundidad de la información y su

comparación con otras informaciones. Los datos económicos fueron recogidos, mediante instrumentos elaborados para tal fin.

3. **Cuestionario escrito:** con este instrumento se realizó un censo de todos los miembros de la empresa y sus familias; su objetivo fundamental era recoger datos de tipo demográfico, económico y sociológico, que permitieran establecer informaciones generales sobre la empresa.

En la recolección de datos se ha puesto en práctica las técnicas de la observación participante, lo que ha proporcionado una cantidad de informaciones adicionales, mediante la observación directa del proceso en el terreno y anotaciones en libretas de campo, por parte de los técnicos que intervinieron en la investigación.

El diseño completo del estudio, con los diferentes tipos de instrumentos utilizados en la recolección de datos, se encuentra en los Anexos del informe (diseño e instrumentos utilizados). A partir de la aplicación de los instrumentos, se ha preparado una versión modificada de ellos, para cumplir con cada uno de los objetivos del estudio.

El informe detalla todos los aspectos recogidos y presenta el análisis que se ha hecho de los datos, acompañados de recomendaciones que sirvan por un lado, para orientar futuras investigaciones y por otro, para indicar los principales problemas diagnosticados en la Empresa estudiada.

SEGUNDA PARTE
ASPECTOS GENERALES DEL AREA DEL MUNICIPIO DE
EL LIBANO, TOLIMA

II. ESTRUCTURA DE TENENCIA

ESTRUCTURA DE TENENCIA

El Municipio de El Líbano, al norte del Departamento del Tolima, se encuentra situado en la Cordillera Central, a 1.585 metros de altura sobre el nivel del mar. Limita por el norte con los municipios de Villahermosa y Armero; por el sur con Santa Isabel y Venadillo; al oriente con Lérída y al occidente con el Departamento de Caldas.

Ocupa una extensión de aproximadamente 700 Km², con predominio de los pisos térmicos templados (213 Kms²) y frío (254 Kms²). La zona cálida apenas alcanza una extensión de 18 Kms² y la paramuna 215 Kms². /6

El censo de 1951 arrojó una población de 42.980 habitantes, discriminada así: 21.691 hombres y 21.289 mujeres. Según el censo de 1964 la población alcanzaba la cifra de 54.574 habitantes, compuesta por 27.612 hombres y 26.962 mujeres. Se estimaba para 1966 una población total de 55.868 personas /6.

La tasa de natalidad y mortalidad era, respectivamente, de 1.86% y 0.75% para el año de 1967 y el crecimiento vegetativo de la población de 1.11% /6.

Según el censo de 1964, la población activa está calculada en 16.227 que representaba el 29.73% de la población total, correspondiendo el 24.74% a la masculina y el 4.94% al sector femenino.

El cálculo de población del DANE para 1971 es de 61.400 personas, repartidos entre 22.500 urbana y 38.500 rural. El municipio se caracteriza por una población predominantemente rural, pues según los datos que trae el Anuario Estadístico del Tolima para 1966, la población ubicada en el área (propriadamente) rural (del municipio), era de 65.84% y la actual de 63.19%, de donde se deduce que una vez finalizado el período de violencia político-económico, que sufrió la zona en la década anterior, la migración de desplazados hacia la cabecera municipal disminuyó o permaneció sin variaciones de consideración. /5

La estructura de la tenencia de la zona tiene las mismas características que el resto del país, con predominio de grandes extensiones que controlan la mayor parte de la superficie. En el otro extremo existe una infinidad de pequeños predios que, en total, presentan un área reducida.

Para los efectos del presente estudio, se ha considerado como pequeña propiedad la de menos de 5 Has. que comprende el 22.80% del número total de predios y

que abarca el 3.75% de la extensión total del municipio.

A su vez, la gran propiedad se ha tomado a partir de aquellas extensiones que están comprendidas entre 100 y más de 2.500 hectáreas, abarcando el 7.59% del total de fundos que corresponde a una extensión total equivalente al 43.65% del área censada. Además, cabe anotar que las propiedades mayores de 500 hectáreas, que representan el 2.7% del número de predios censados, controlan el equivalente al 28.92% de la superficie que es más de una cuarta parte de la superficie total.

Aquellas propiedades que fluctúan entre 5 y menos de 20 hectáreas se han tomado como propiedades familiares; las comprendidas entre 20 y menos de 100 hectáreas, se presume que constituyen la mediana propiedad. Sin embargo se debe recalcar que las pequeñas propiedades, incluidas aquellas que no alcanzan a 3 hectáreas, representan 14.71% del total, y su superficie global equivale al 0.87% de la extensión total, en comparación con la situación de aquellas que tienen más de 500 hectáreas; puede dar elementos para visualizar el problema de la distribución de la tierra en el municipio (Cuadro No. 2).

Formas de Tenencia Predominantes

Los datos estadísticos del DANE de 1971 revelan que la mayor parte de la tierra es trabajada por sus propietarios, pues esta forma de tenencia abarca el 77.37% de la extensión total; el total de hectáreas en arrendamiento representa el 4.70%; la aparcería el 12.38% de la superficie; el colonato el 0.13% y otras formas el 5.42%

Sin embargo, en cuanto a la zona cafetera, el censo cafetero del mismo año establece que el 40.16% de las propiedades se explotan por el sistema de arrendamiento, incluido el sistema de aparcería.

Los datos estadísticos del DANE y los del Censo Cafetero, no coinciden con las apreciaciones que tienen otras entidades que trabajan en la zona. A manera de ejemplo puede citarse un informe oficial de la Caja Agraria, de fecha 9 de julio de 1971, en donde se expresa textualmente: "...El sistema de tenencia predominante es la aparcería, en el cual el aparcerero sufraga los gastos de labores culturales comunes y de cosecha con la participación del 50% del producido del café. En papa igual, con excepción de gastos extraordinarios inherentes al cultivo, como fertilizantes y fungicidas, son erogadas por partes iguales por el propietario que en la práctica es un socio industrial" 1/. La única explicación posible es que a raíz de los efectos que causó el decreto sobre arrendatarios y aparceros (Ley 1 de 1968), ni éstos ni los propietarios estiman conveniente declarar, la forma de explotación efectiva de la tierra. (Cuadro No. 3)

Clasificación de la Explotación por uso de la Tierra

El mayor porcentaje del área (35.56%) está representada por tierras de "otros

usos" sin que se sepa claramente si ellas constituyen reservas forestales, explotaciones madereras o superficies inexploradas. Vale la pena anotar que las dos propiedades que figuran como mayores de 2.500 hectáreas, en total suman 14.710 están clasificadas casi íntegramente en este rubro, a excepción de dos hectáreas en cultivos permanentes.

El sector que sigue en importancia lo constituye la ganadería (31.93%) con pasto natural, el cual se encuentra en las grandes propiedades, que junto con las extensiones de tierras dedicadas a otros usos, copan totalmente el área de las grandes fincas que se encuentran en la zona.

La extensión dedicada a la agricultura sólo comprende el 23.43% del área del municipio, en cultivos permanentes (18.84%) y anuales (4.59%) según los datos dados por el DANE, pero sobrepasa al 32% según cifras que tiene el Censo Cafetero, en cuanto a la zona dedicada a este producto.

Si se compara el número total de hectáreas dedicadas a pastos, que alcanza a 20.610.65 hectáreas (31.93%), con el número de explotaciones que informaron tener ganado vacuno, se establece que por cada cabeza de ganado se dedica algo más de una hectárea, sin incluir en este cálculo las 5.866 hectáreas clasificadas en descanso, lo que demuestra que predomina la ganadería extensiva. (Cuadro No. 4). Dentro del área cafetera, el censo establece que el 37.28% está dedicado plenamente a café; el 30.46% a pasto; el 12.09% en rastrojo; el 9.60% en monte; el 5.80% en caño y en adelante a cultivos como frutales, yuca, plátano, maíz, arracacha, en proporciones muy reducidas. 3/

III. RELACION DEL TRABAJO AGRICOLA

RELACION DEL TRABAJO AGRICOLA

Por lo mismo que constituye un área cuya explotación agrícola se basa fundamentalmente en el café, la principal modalidad de trabajo es la mano de obra asalariada, que, si bien se contrata con la misma zona, tiene características migratorias, ya que se forma de recolectores de café que recorren la zona de Caldas, Quindío y Tolima.

Esta mano de obra la constituyen pequeños propietarios, aparceros y medieros que comparten esta calidad con la del trabajador asalariado, debido a la pequeña extensión de su posesión o explotación y por tanto a su deficiente ingreso.

El trabajo agrícola asalariado dentro de la zona puede ser clasificado en dos grandes modalidades: en permanente, que por lo general lo realizan aquellas personas que tienen funciones de mayor domos, administradores de fincas, capataces, jefes de cuadrilla, vaqueros, etc. y en no permanente, que lo cumple el personal contratado exclusivamente para la cosecha de café, caña o papa. Estos pueden ser contratados por día con un salario determinado o por tarea, es decir, según el número de cajas de café, carga de papa o cortas de caña que puedan recolectar.

Los datos del "DANE" (Censo Agropecuario de 1971), muestran algo más del 8% de las fincas de la zona, que comprenden el 21,88% de la extensión, manejadas por un administrador. Estas son fincas que caracterizan las grandes propiedades de la zona. En cambio las fincas pequeñas y medianas son manejadas directamente por el propietario o productor. En suma, podríamos decir que existe una relación estrecha entre las grandes fincas y el trabajo no personal de sus propietarios, lo que constituye una de las características tradicionales del latifundio.

Migración Ocupacional

El proceso migratorio dentro de la zona, está ligado directamente a las condiciones estructurales de la misma y del país. Esta migración es constante en la medida en que la estructura de tenencia determina un uso específico de la tierra, generalmente de orden extensivo; una no explotación de ella en la medida que los sectores industria les mantienen un estancamiento que les impide absorber la mano de obra que el sector agrícola no puede ocupar.

Como la zona no escapa a las condiciones generales en que se desenvuelve el país, en ella se encuentran las mismas características de la migración estacional. Este fenómeno puede verse en sus dos fases: emigración e inmigración.

En la emigración pueden distinguirse dos tipos, la que se caracteriza por el desplazamiento a otros municipios o departamentos en época de recolección de algodón, arroz, café, principalmente en la zona plana, o sea manteniendo la ocupación agrícola del Tolima, la Costa, Caldas y Cauca; aquella que se hace del pueblo de El Líbano a otros centros poblados y aún a Bogotá, que implica un cambio de actividad, por cuanto dejan la agricultura y buscan ocupación en la albañilería, venta en pequeña escala y en general de aquellas que no demandan una calificación especial, lo que se traduce en un aumento del nivel de desempleo o de subempleo.

Resulta común el caso de las mujeres que, al salir de sus veredas de origen, hacia Bogotá, al mismo Líbano u otros municipios cercanos, se emplean para el servicio doméstico.

No existen datos sobre la migración en El Líbano, sin embargo en los cálculos hechos por un funcionario entrevistado, la emigración anual alcanza a un promedio de 50 familias.

El otro fenómeno de la inmigración que se caracteriza por la llegada de personal al municipio, tiene características temporales y se relaciona con aquellas que por falta de empleo agrícola, aparecen en el municipio en la época de cosecha.

Algunas de ellas se radican en El Líbano, como se alcanzó a apreciar entre los entrevistados que son socios de la empresa en estudio y que han llegado de Santander, Caldas, Risaralda, Boyacá, etc.

Por lo demás, cierta circulación que pudo haberse notado en el municipio en años anteriores con el desplazamiento de algunas personas hacia la cabecera municipal o hacia otras veredas del mismo, se debió fundamentalmente al proceso de violencia generalizada que se vivió por más de 10 años.

Niveles de salario

El sistema de pago a los trabajadores no permanentes, predominante en la región, es el jornal con alimentación. El precio que se paga por la mano de obra contratada a jornal varía según las condiciones de demanda por la característica de la cosecha. Generalmente se dice que fluctúa entre \$18.00 y \$20.00 con alimentación y de \$25.00 a \$30.00 sin ella. Sin embargo, también algunos que fueron entrevistados informaron que podría oscilar entre \$12.00 y \$20.00. Es probable que estas variaciones se deban fundamentalmente a la forma en que se reduce el jornal en época de no cosecha, en la cual se contrata personal sólo para cierto tipo de labores culturales, en las cuales se necesitan pocos asalariados.

Cuando se contrata por tarea, para la recolección de cajas de café en rojo, se paga entre \$5.00 y \$8.00 por caja. El salario del contratado dependerá entonces de su mayor o menor habilidad para recoger el café y sus entradas libres pueden variar entre \$30.00 y \$35.00 diarios o más.

Los trabajadores permanentes ganan aproximadamente \$600.00 mensuales, algunos tienen derecho a casa y en otros casos a un porcentaje en la cosecha. Al respecto, suele suministrárseles tablones o extensiones ya sembradas cuyo producto deben repartir con el propietario. En ocasiones se les otorga derecho a prestaciones sociales y cuando se retiran del trabajo éstas se liquidan en base a acuerdos con el propietario o su representante. Este empleo en mediería, complementario del contrato de trabajo, que constituye a su vez una forma usual de explotación de la tierra, afecta en definitiva el nivel de las prestaciones sociales a que tiene derecho el trabajador.

En general, las prestaciones sociales se reducen al pago del dominical y en caso de término del contrato, a la cancelación de una indemnización de dos días y medio de salario por mes trabajado.

Es usual que los trabajadores no permanentes sean contratados por tres o cuatro días a la semana, para eludir el pago del dominical o por tres semanas en el mes para evitar el pago de la indemnización aludida.

De acuerdo a las apreciaciones del Jefe Encargado de la Oficina de Asuntos Campesinos, en donde se tramitan los negocios del trabajo que no se llegan a arreglar directamente entre el trabajador y el propietario y a lo manifestado por uno de los entrevistados, la costumbre de entregar tablones o pequeñas extensiones al trabajador surge como consecuencia de los problemas que se presentaron cuando los asalariados exigieron mejores salarios, basados en el aumento del precio del café.

Mediante esta fórmula, los propietarios se aseguraban, por una parte, el trabajo en el resto de la finca y por otra, el menor pago de salarios, corriendo los trabajadores con el riesgo de la cosecha.

Características de la mano de obra

La mano de obra se califica en la zona según su habilidad para realizar las tareas. Esta característica está ligada directamente a su mayor o menor opción para conseguir cierto tipo de trabajo permanente, que en status y en ingreso los coloca en un nivel mayor que el resto. También, de la mayor o menor habilidad dependerá su ingreso cuando se es trabajador no permanente.

El reclutamiento de la mano de obra tiene características informales, que dependen del prestigio de un trabajador en cuanto a su habilidad y responsabilidad para realizar tareas, en el consenso de los antiguos empleadores.

El reclutamiento de la mano de obra que viene de otras regiones se hace en la plaza de mercado, sede de casi todos los arreglos, por cuanto en ellos se congregan empleadores y trabajadores para este objeto.

Los trabajadores migratorios se reconocen por la maleta donde guardan sus efectos personales. Para aceptar el contrato los trabajadores tienen en cuenta al tipo de alimentación que se da en la finca y el salario que se les ofrece. También sucede que los trabajadores se ofrecen en el mismo predio.

Dadas las características de la zona, el mayor tipo de trabajo que se ofrece es el relacionado con la agricultura, a la que se dedica la casi totalidad de la población asalariada. Una muy pequeña parte de esos asalariados obtienen trabajos esporádicos de construcción o laboran en el comercio.

Aquellas personas que han recibido enseñanza en alguno de los dos colegios de educación media del municipio, o han seguido curso de secretariado, deben emigrar a otros lugares, por cuanto la demanda en El Líbano, de este tipo de trabajadores, es muy pequeña.

IV. PROCESO PRODUCTIVO

PROCESO PRODUCTIVO

Organización de la producción

Generalidades: La zona es fundamentalmente productora de café, ganado de carne, caña y papa. Los cultivos de segundo orden son: maíz, plátano, yuca, arraca, arveja, frijol, cebada y frutales.

En el año de 1966, última fecha del Anuario Estadístico del Tolima, el municipio produjo el 12% del total del café del Departamento, que equivale a 5.335 toneladas, ocupando el primer lugar en la producción.

En ganadería, cita el mismo Anuario, ocupa el segundo lugar, después de Ibagué, en cuanto a número de cabezas sacrificadas en el Departamento.

Producción Agrícola

La Caja Agraria considera que la producción anual total se estima en cerca de 60.000 cargas de café pergamino tipo federación y que el aumento logrado en 50.000 cargas aproximadamente, se debe a la implantación del café caturra, en una proporción estimada en 2.000.000 de árboles. Sin embargo, en el año de 1971 se produjo una pérdida que se calcula en el 80% de la cosecha total, debido al fuerte invierno que afectó la zona.

La caña ocupa el segundo lugar, su producción actual se halla estimada en 100.000 cargas anuales para la fabricación de panela.

El tercer lugar entre los cultivos de clima medio lo ocupa el plátano, y su producción satisface la demanda local. Además se produce cacao intensificado y frutales, que tienen su principal mercado en Bogotá.

La papa ocupa el primer lugar en cultivos de tierra fría y el estimativo de su producción es de 350 a 400.000 cargas anuales. Actualmente su producción se ha visto disminuida por los daños que produjo el invierno.

En su mayor parte, la producción agrícola y especialmente la producción cafetera se realiza en pequeñas extensiones, ya que según el Censo Cafetero el 90% de los predios productores de café fluctúan entre menos del 1 y 10 hectáreas y de éstos, el mayor número lo componen predios entre 1 y 5 hectáreas. (Cuadro No. 5)

Producción Pecuaria

El ganado vacuno lo constituyen en gran proporción el cebú normando que es una mezcla ventajosa por reunir la resistencia del cebú y las calidades del normando. En el área existen 20.000 cabezas que se dedican en un 80% para cría y en un 20% para levante. Existen además aproximadamente 4.000 cabezas de Red Poll Swise que se dedica un 60% a cría y un 40% a levante.

Para lechería existen 3.000 cabezas de Holstein y 500 de Ayrshire. El número total de criollos y bon (blanco orejinegro) es de 2.500 y se dedican a la cría en un 70% y a levante en un 30%.

Según datos de la Caja Agraria, habría una cabeza de vacuno por hectárea, pero según los datos del censo agropecuario, la carga por hectárea es inferior.

Existen en el área fincas de cría y levante no especializadas, sino mixtas. La lechería parece que estuviera tomando auge comercial. La producción es alrededor de 8.000 botellas; salen a Manizales 300 botellas, a Ibagué 1.500 y a la Dorada (Cicolac) 2.000. La producción de queso y mantequilla satisface el consumo local.

Además, según datos de la Caja Agraria, existen en el área 3.000 cabezas de porcino y 20.000 aves de corral, con una producción de 50.000 huevos.

Tecnificación de la Producción

La característica de la zona en cuanto a la producción de café es la sustitución del café arábigo por el caturra, que empezó aproximadamente hace 10 años. En cuanto a la ganadería, predomina el pastoreo extensivo y semi-extensivo "en potreros más o menos seleccionados y dotados de corrales (no en todos) con materiales de baja calidad". 1/

Existen en la zona 3 tractores, 20 trilladoras de trigo y cebada y 500 trapiches paneleros. Las grandes fincas cafeteras, poseen beneficiaderos de café y aun, en algunos, existen elementos de trillas, pero que no son usados a raíz de que la Federación no compra café trillado, sino en pergamino, que luego se encarga de hacerlo trillar en Honda. 1/

La zona de Murillo en que se cultiva papa es arada con maquinaria liviana, traccionada por bueyes en su mayor parte y sólo algunas fincas emplean tractores.

Orientación de la Producción

La producción cafetera está destinada al mercado internacional; la Federación de Cafeteros proporcionó la información siguiente: durante 1968, se exportaron 1.559 toneladas de café por un valor de U.S.\$1.373 dólares y en 1969 la exportación de la zona fue de 651 toneladas por un valor de U.S.\$563.000 dólares.

El resto de la producción se orienta hacia el mercado interno, que lo constituyen el Departamento del Tolima y ciudades como Manizales, Dorada y Bogotá.

Los principales mercados de leche son Ibagué, Dorada (CICOLAC) y Manizales.

El ganado en pie y la carne se venden en otros lugares del Departamento, tales como Ibagué, y parte del resto, se utiliza para consumo local. También se comercia con el Departamento de Caldas.

Parte de las frutas y hortalizas se llevan a Ibagué, y el resto se destina al consumo local.

No existen datos muy precisos del volúmen de la producción que se comercializa en una u otra forma.

Características de la Comercialización

En café la principal entidad de comercialización la constituye la Cooperativa de Caficultores, con 680 socios, que presta servicios de compra y provisión agrícola, aún cuando hay intermediarios de café y de cacao, que según el Gerente de esa Institución, tienen cartera mayor.

En general, al no existir entidades de comercialización, gran parte de las transacciones se realizan por intermediarios del lugar o de otras zonas que compran directamente a los campesinos o a los intermediarios locales.

En el pueblo existe una feria mayor los sábados y otra menor los miércoles, donde los campesinos llevan alguna parte de su producción para la venta, la que luego es revendida en Murillo.

El costo de transporte promedio es de \$20.00 por acarreo de carga de 10 arrobas de cualquier producto y llega hasta un valor de \$45.00 en las regiones cercanas al Nevano del Ruiz.

El transporte se hace entre las veredas a lomo de mula y en vehículos llamados mixtos, que transportan carga y pasajeros.

V. CREDITO Y ASISTENCIA TECNICA

CREDITO Y ASISTENCIA TECNICA

Existen dentro del área diferentes entidades de crédito, como el Comité de Cafeteros (Organismo municipal de la Federación de Cafeteros), el Banco Cafetero, la Caja Agraria, el INCORA, y en menor volúmen, la Cooperativa de Caficultores. Es necesario consignar que existen propietarios de almacenes de compra de productos, como café o cacao, que también conceden regularmente créditos a los campesinos. Estos últimos logran que el campesino hipoteque parte de la cosecha, con lo cual controlan completamente la comercialización de sus usuarios.

Los datos obtenidos sobre el monto total del crédito por rubros, lo suministraron la Caja Agraria; el INCORA y el Comité de Cafeteros.

La Cooperativa de Caficultores informó sobre el volúmen total pero sin discriminar.

Según esta información, el mayor volúmen del crédito está orientado hacia el ganado de ceba, pero suponiendo que la Cooperativa de Caficultores dirige su crédito en 90% para el café, el mayor volúmen crediticio estaría favoreciendo este renglón de la producción en la zona. (Cuadro No. 6)

Sin embargo el monto dedicado a la ganadería (leche, ceba y cría) equivale a un 43.96% de la suma total de los créditos.

El resto de los créditos se destina a la producción de caña, papa y plátano.

Dentro de las líneas de créditos que se otorgan en el área aparece un rubro destinado a ampliación de minifundios que por el resultado de las entrevistas, ha beneficiado aproximadamente a unas 50 personas, quienes han ampliado sus pequeñas propiedades comprando algunas parcelas vecinas.

En general, podríamos suponer que la cartera de las otras entidades de crédito, concretamente las bancarias, se dirige especialmente a sectores no propiamente de pequeños campesinos, por cuanto la característica de sus créditos es comercial y ellos deben estar orientados a la ganadería extensiva y grandes cultivos de café. Esto implica que este crédito tendería a reforzar la actual estructura de tenencia característica del municipio y que se ha dicho, constituye la gran propiedad.

Dentro de las entidades que prestan la asistencia técnica se destaca la Federación de Cafeteros, especialmente en la línea de crédito que se denomina Crédito Rural Planeado, que tiene características de un programa de extensión para pequeños agricul-

tores. En general, esta entidad tiene un servicio de asistencia técnica, que presta por intermedio de un agrónomo y de varios prácticos agrícolas, lo mismo que un profuso servicio de información hacia el control de las enfermedades del café y muy especialmente hacia la prevención de la roya.

La Secretaría de Agricultura, por medio de un veterinario, un agrónomo y varios prácticos agrícolas, está prestando servicio a los agricultores de la zona, en cuanto a vacunación del ganado y la intensificación de cultivos de tierras frías, especialmente hortalizas, proporcionando algunas semillas y frutales.

Por su parte el INCORA, por medio de un veterinario y un práctico agrícola, le presta asesoría a los usuarios de crédito de los programas de esa entidad.

A pesar de que no puede hablarse profundamente de estos servicios, da la impresión de que son deficitarios en relación con la cantidad de personas que pudieran necesitar de ellos, en vista de que tanto los funcionarios de la Federación como los de la Secretaría de Agricultura deben cubrir el área, de por lo menos, dos municipios más.

Para un mejor aprovechamiento del personal técnico, parece conveniente organizar un plan que integre a las distintas entidades que trabajan absolutamente des-coordinadas.

VI. FUERZAS SOCIALES PRESENTES EN EL AREA

 FUERZAS SOCIALES PRESENTES EN EL AREA

Conflicto generalizado

Durante más de 10 años, el municipio en que se asienta la empresa estudiada constituyó una zona de violencia generalizada en la ola de contienda rural que azotó al país entre 1948 y 1964. Por una parte, se registraron en tal zona numerosos hechos de sangre tipificables como instancias de delincuencia común. Por otra, surgieron también en la zona grupos armados que combatían en nombre de afiliaciones políticas. Algunos de los jefes más destacados de tal tipo de agrupaciones surgieron precisamente en la jurisdicción de este municipio.

El estudio denominado "Impacto de la Violencia en el Tolima: el caso de El Líbano" muestra que el 37.5% de las familias estudiadas perdieron parientes y que el fenómeno provocó abandono de las tierras, quema de casas y venta forzosa de propiedades y que, en general, dió lugar a una migración considerable de familias hacia otros municipios del país. Informa el estudio, además, que hubo cambios importantes en la tenencia de la tierra por cuanto de los 66 propietarios de la muestra en estudio, sólo conservaban su propiedad un 58%. De éstos, la tenían abandonada el 26.3%, arrendada el 10.5%, en compañía el 39.5% y a cargo de un familiar el 23.7%/5.

No encontraron los encargados del presente estudio información numérica suficiente y confiable como para comparar con precisión el régimen de tenencia de la tierra en el municipio antes y después del período de la violencia. Pero las cifras que acaban de citarse muestran claramente que hubo variaciones significativas en dicho régimen. Más aun, ciertos indicios señalan que la violencia generó un proceso de concentración de la tierra y del capital disponibles en el municipio.

Tampoco fue posible para los investigadores obtener datos para detectar variaciones en el grado de desarrollo del municipio entre la etapa de violencia y la actual.

No se han presentado con posterioridad a la época de violencia generalizada conflictos que tengan mayor significación, lo cual confirmaría la tesis de que aquel fenómeno contribuyó al establecimiento y conservación de la actual situación. Los conflictos menores o específicos que se presentan son resultado de esa situación. Ellos parecen haberse agudizado con la puesta en marcha de los Decretos de Arrendatarios y Aparceros que produjo, según información de los entrevistados, desalojos

de pequeños arrendatarios que no pudieron ser masivamente beneficiados por la reforma agraria.

Todo indica que el proceso de la violencia no condujo a un desarrollo de la conciencia política de quienes sufrieron sus consecuencias. Aparentemente, reforzó más bien la situación de dominación y contribuyó a un aletargamiento en cuanto al nivel de percepciones de los campesinos. Mostró que el más fuerte podía controlar plenamente la situación y que, para el débil, la única manera de sobrevivir era la de in-crustarse pasivamente en la estructura social dominante.

Características de la Organización Campesina del Area

La violencia y sus consecuencias en el patrón de tenencia de la tierra y en la conducta de los campesinos parecen guardar estrecha relación con la situación actual de las organizaciones campesinas en el área que contiene a la empresa estudiada. Estas organizaciones están formadas por pequeños y medianos propietarios que evidencian una aspiración de mejorar sus condiciones de vida y trabajo pero que no parecen inclinados a cuestionar la situación de desventaja en que se hallan, en general, dentro del actual orden de cosas en la sociedad.

Pareciera que, contrastando con otras partes del país, el campesinado de la región no hubiera desarrollado un sentido de solidaridad con el conjunto de la clase campesina. Un indicador de ello lo da el hecho de que la detención de un dirigente de la asociación departamental de campesinos no causó ninguna reacción importante en el municipio. Otro indicador es la afirmación de los campesinos entrevistados; expresaron que "afortunadamente en la zona no hay invasiones". Estas actitudes contrastan con la militancia que ha venido cobrando en los últimos años el movimiento nacional campesino, el que en no pocos casos no sólo que ha ejercido pública presión para acelerar y radicalizar el proceso de reforma agraria sino que ha optado, en ciertas circunstancias, por respaldar las invasiones de tierras. Sin entrar a juzgar cuál de los dos tipos de conducta pueda ser el deseable, el punto importante que se anota es que los campesinos del municipio parecen preferir vivir en aislamiento de las asociaciones nacionales que buscan la integración del campesinado con finalidades reivindicacionistas de su clase.

Fuera de la Organización Campesina, existe en la zona el formato asociativo de la Junta de Acción Comunal, que tiene algunas organizaciones veredales que se han venido dedicando a realizar pequeñas obras de infraestructura. En relación con estas organizaciones, hay que anotar que tampoco parecen haber ganado un lugar de importancia en este municipio, cosa que sí ha sucedido, en algún grado, en otros. Los campesinos de El Líbano parecieran entender que la acción comunal es algo en que ellos deben embarcarse sólo cuando llega hasta ellos un promotor oficial.

En suma, los investigadores encontraron que la asociación de campesinos para defensa permanente y activa de sus intereses es un fenómeno que se da en muy escasa medida en el municipio que alberga a "La Trinidad".

TERCERA PARTE

RESULTADOS DEL ANALISIS DE LA EMPRESA

VII. DESCRIPCION DEL PREDIO LA TRINIDAD

DESCRIPCION DEL PREDIO LA TRINIDAD

Características Físicas

La Empresa Comunitaria La Trinidad, está localizada en la vereda del mismo nombre, distante aproximadamente 20 Kms. de la cabecera municipal de El Líbano.

Está constituida por parte de los antiguos terrenos de la finca del mismo nombre. Tiene una extensión total de 564 hectáreas 1.900 m^2 , de las cuales 486 constituyen el área ondulada de la finca y 78 aproximadamente forman parte de la zona quebrada, por lo cual se encuentra una diversidad de climas que permiten variedad de cultivos.

Climatología: Los datos obtenidos sobre los aspectos físicos-ecológicos se refieren a la zona como una totalidad; por tanto, en la medida que den una idea general de las características climatológicas en que se inscribe la finca, se anexan cuadros completos. (Cuadros Nos. 7 al 13 inclusive)

En el período comprendido entre 1957 y 1969 la temperatura promedio calculada va de 19.1 a 19.5 grados centígrados, registrándose la temperatura promedio más baja en 1965 con 18.5 grados centígrados. Para el mismo período se registra una pluviosidad promedio que fluctúa entre 1.704,4 mm. y 1.964,7 mm.

La humedad relativa es de 83% para el año de 1957 y de 82% para el año de 1969, cifra que se mantiene más o menos constante alcanzando los puntos máximos en 1960 y 1963 con promedios de 87% y 86%.

Suelos: Los suelos de la finca son en su mayor parte francos y franco-arcillosos, con buena fertilidad natural.

En cuanto a uso y características de los suelos, la finca se encuentra dividida en los siguientes lotes, descritos cada uno de acuerdo a sus características físicas y ecológicas:

388 hectáreas en pastos de mantenimiento (Puntero, India, Yaragua y Pango-la) divididos en 28 potreros en una extensión de topografía ondulada, suelos franco arcillosos, con acequías que nacen en los mismos potreros y buen drenaje.

30 hectáreas con terrenos de topografía quebrada, con suelos francos y franco-arcillosos con nacimiento de acequias y buen drenaje, utilizados para pasto en formación (Puntero, India y Yaragua).

50 hectáreas en suelos de topografía ondulada con suelos franco-arcillosos, donde no hay nacimiento de acequias y con drenaje bueno, utilizados en café arábigo suave.

20 hectáreas en suelos quebrados, franco-arcillosos, sin nacimiento de acequias y con buen drenaje, donde tienen sembrado café caturra y 2 hectáreas de maíz.

2 hectáreas en terreno ondulado, franco-arcilloso, sin nacimiento de acequias, pero atravesado por ellas y con buen drenaje, dedicados a pastos de corte (Imperial y Elefante).

35 hectáreas de terreno ondulado, franco arcilloso con buen drenaje dedicado a reserva forestal de montaña.

25 hectáreas en topografía quebrada (pendiente), de suelos franco-arcillosos, con buen drenaje utilizado en caminos, áreas de construcción y hectáreas dedicadas últimamente a reforestación con eucalipto.

2 hectáreas plantadas en plátano hace 3 meses; 9 dedicadas a cultivos de pancoger y 3 hectáreas en terreno erosionados e improductivos.

Hidrografía: Al predio lo riegan las quebradas de San Juan, El Encanto y el río Recio que le sirve de linderos; tiene además, como ya se mencionó, varios nacimientos de agua dentro del predio.

Construcciones: Según consta en el informe de visita, rendido en agosto de 1967, el total del predio contaba con 32 viviendas dedicadas a la habitación de los trabajadores de la finca y la casa principal de la hacienda. Sin embargo, según los datos recogidos en la presente investigación, en la parte del predio trasferida a los campesinos aparecen 22 viviendas habitadas, incluyendo la casa de la hacienda, pero sin contar el local de la escuela, que permanece sin uso la mayor parte del tiempo, puesto que no ha sido posible asegurar el funcionamiento permanente de ella.

Según datos de la investigación, 5 viviendas están ubicadas en las estribaciones de la cordillera, en clima frío, a una hora a pié de la casa principal de la hacienda; 1 en la orilla del río, en clima cálido, comunicada a la casa principal por un camino pedregoso apenas transitable; 3 en la parte posterior de la casa de la hacienda y 13 en la parte anterior que denomina Punta de Llano.

Dentro de las construcciones es importante mencionar la existencia de un beneficiadero de café que ocupa un área de 1.500 m² con paredes de ladrillo, piso de cemento y madera, techo de zinc, que cuenta con tres pisos. También existe una ramada para beneficio de la cabaña con un área de 240 mts²; una pesebrera; una bañadera en una área de 10 mts²; y un sardinel de escurrido en cemento de 15 mts. de largo, dotado de acueducto.

Igualmente existen cuatro albercas revestidas de cemento, dos tanques de 45 mts³ de capacidad y saladeros con techo de zinc. *

Características Demográficas

El predio "La Trinidad" está habitado por 20 familias seleccionadas entre antiguos trabajadores de la hacienda o de predios vecinos, con muy pocas excepciones. En realidad 14 de los 20 socios de la empresa son del Tolima, la mayoría de los cuales son del propio municipio de El Líbano e inclusive 6 de ellos nacidos en la misma hacienda.

Los demás estarían distribuidos así: uno antioqueño, que llegó a El Líbano en 1938 y comenzó a trabajar en el predio en 1953; otro viene de Caldas, está en El Líbano desde 1950 y trabajaba en "La Trinidad" desde 1957; dos vienen de Boyacá, uno llegó en 1958 y otro en 1967; los dos trabajaban en fincas vecinas; hay otro que procede de Santander del Sur y ha recorrido gran parte de los departamentos del país, llegó a "La Trinidad" en 1964. Finalmente, hay uno que llegó directamente del Departamento de Risaralda a la Empresa en 1970 y lo hizo por ser pariente y compadre de uno de los socios. Todos eran agricultores (parceleros o medieros) y solamente dos de ellos estaban trabajando en zonas urbanas, un celador y un constructor, pero éste constituía una excepción a sus ocupaciones habituales.

La estructura familiar de los actuales habitantes del predio se encuentra descrita en el Cuadro No. 14 y la estructura o distribución por edad en el Cuadro No. 15.

Para efectos de un posible cálculo de la fecundidad, habría que tener en cuenta 125 hijos más 11 que fueron declarados muertos, es decir, el número total de hijos que han tenido las 20 madres que están en la comunidad son 136. El promedio de hijos vivos es de 6.25 por familia.

De los 125 hijos han emigrado catorce; dos hombres de 25 y 26 años respectivamente y doce mujeres entre los 16 y los 23 años. Por otra parte, han entrado como agregados, dos mujeres del grupo de 14 a 19 años, dos niños del grupo de 5 a 9 y tres niñas de 1 a 3 años. Estos significan que la emigración se ha producido

* Dato que se incluye en el informe de visita rendido por funcionarios del INCORA

en las edades económicamente activas, mientras la inmigración se produce en las primeras edades. Esta inmigración, para efectos de las cargas familiares, causa un nuevo cambio en la estructura familiar. Una familia de 5 hijos se convierte en una de 6; una familia de 6 hijos se convierte en una de 10, (en realidad se trata de dos núcleos familiares; una hija es madre soltera de 4 niños, pero ésta no realiza ningún trabajo productivo); y una familia originariamente de 7 hijos reemplaza una hija de 16 que vive en El Líbano por un niño de 8 años.

En general la familia es nuclear, pues en los casos en que se registran "agregados", estos están en calidad de hijos de familia: sólomente hay dos casos de residencia permanente de los padres de uno de los cónyuges y en uno de éstos, ellos tienen su vivienda separada y su parcela de pancoger que prácticamente significa su subsistencia.

Como se puede observar, los grupos más numerosos son los 4 primeros, es decir de 0 a 19 años, pero mientras los 10 hombres que constituyen el grupo 15 a 19 están integrados al trabajo dentro de la Empresa, en calidad de asalariados, por ser hijos de socios, de las 13 mujeres del mismo grupo han emigrado 5 y ninguna contribuye al presupuesto familiar. De las 7 mujeres que emigraron del grupo 20 a 24 años, 5 de ellas envían dinero regularmente a sus familiares, mientras que los dos hombres del grupo 25 a 29 están totalmente desvinculados de sus familias. Las 4 mujeres de ese mismo grupo (25 - 29) son esposas de los comunitarios, lo cual significa que la nupcialidad es más temprana en las mujeres. De ahí que a partir de los 25 años no se presente emigración femenina. Podemos, por tanto, afirmar que la migración es producida por falta de perspectivas dentro de la Empresa, pues para las mujeres no hay ninguna posibilidad de trabajo, y en cuanto a los hombres, solamente los más jóvenes aceptan recibir un jornal más bajo que el de los socios y no participar en la repartición de utilidades.

De las 29 mujeres presentes en el predio, que están en edades económicamente activas, solamente dos trabajan en modistería, una cría cerdos para adquirir enseres para su casa y un grupo familiar que atiende un pequeño negocio. En todos los casos se afirma que los ingresos significan muy poco dentro del presupuesto familiar. Por consiguiente, se está desaprovechando la mayor parte de la mano de obra femenina por deficiencias en la organización empresarial.

Debemos tener en cuenta que el 53% de la comunidad está formada por mujeres y que su promedio de edad, en relación con la de los hombres es más bajo (17.27 años para las mujeres, 19 para los hombres).

La edad media de las madres es de 37.5 años mientras la de los padres de 45.6. Esto significa que la población femenina es más joven que la masculina, a pesar de lo cual la población económicamente activa femenina es inferior a la de los hombres (29 mujeres, 38 hombres), pues mientras han emigrado 12 mujeres, han salido solamente dos hombres por falta de perspectivas que anotábamos anteriormente. Dicho fenómeno

migratorio se da exclusivamente en las mujeres solteras, pues si se diera el caso dentro de las casadas, el grupo familiar quedaría disuelto y no podría permanecer en la Empresa. Por consiguiente, la única perspectiva que existe para la mujer es el cuidado de sus hijos y las labores de la casa, a lo cual debemos añadir el cuidado de la parcela de pan-coger, aves o cerdos que poseen individualmente. Esto hace que el elemento femenino esté menos consciente de lo que la Empresa significa y que no haya ninguna señal de espíritu de solidaridad entre ellas para solucionar sus problemas y encontrar otros horizontes. Tampoco a los hombres parece interesarles esta integración de la mujer en la vida activa de la comunidad, porque los valores tradicionales no han sido reemplazados por otros nuevos que impliquen un desarrollo integral de la persona humana.

VIII. PROCESO DE FORMACION DE LA EMPRESA

PROCESO DE FORMACION DE LA EMPRESA

Proceso Social de Adquisición del Predio

Antecedentes: El gerente General del Instituto Colombiano de la Reforma Agraria, por Resolución 05308 del 11 de mayo de 1967, ordenó abrir procedimiento destinado a la adquisición de la hacienda denominada "La Trinidad", ubicada en la jurisdicción del Municipio de El Líbano, Departamento del Tolima. En la misma resolución se citó a la propietaria, para que interviniera en las diligencias respectivas y se le ordenó acompañar el Certificado del Registrador de Instrumentos Públicos y Privados por un período de 20 años y copias auténticas que acreditaran su derecho al predio. Así mismo ordenó efectuar el examen, mensura, calificación y avalúo administrativo de la finca.

La Resolución citada precedentemente se dictó fundada en el artículo 54 de la Ley 135 de 1961, que autoriza adquirir tierras de propiedad privada, en ciertos casos especiales y por cuanto la Junta Directiva del INCORA había dictado las Resoluciones Nos. 102 de 1963 y 76 de 1965, por las cuales se autorizó la iniciación de actividades tendientes a adelantar un plan de parcelaciones en el Proyecto Tolima No. 3, en los Municipios de Armero y parte de los Municipios de Falán y Mariquita. Este proyecto de parcelación fué ampliado, por Resolución No. 231 de 1966 de dicha Junta, a los Municipios de Honda, Mariquita, Falán, El Líbano, Venadillo y Alvarado del Departamento del Tolima.

La razón que motivó este proyecto de Parcelación, fue que INCORA había recibido el encargo del Instituto de Aprovechamiento de Aguas y Fomento Eléctrico (ELECTROAGUAS) de administrar el distrito de riego, conocido como Lérica-Ambalema.

Dado que dicho distrito de riego incluía el Municipio de El Líbano, se determinó abrir procedimiento para adquirir la hacienda La Trinidad y de esta manera incorporarla al distrito de riego.

El procedimiento de adquisición fue paralizado, después de iniciado y adelantados varios trámites, debido a que el Consejo del Estado determinó que el INCORA no podía efectuar un distrito de riego en esa zona y por tanto no podía adquirir propiedades privadas para ese objetivo, por cuanto las obras de riego ya estaban construídas anteriormente por ELECTROAGUAS.

Dadas las dificultades anteriores el Gerente General del INCORA dictó la Resolución No. 07502 de 30 de mayo de 1968, por la cual se ordenó iniciar un nuevo procedimiento de adquisición del predio, esta vez basado en la aplicación del artículo 59 bis de la Ley de Reforma Social Agraria, que permite adquirir predios rústicos que al 31 de diciembre de 1961 eran explotados por pequeños arrendatarios, aparceros o similares, así como los que con posterioridad a esa fecha, hayan sido explotados ordinariamente en esa forma o con contratos vigentes a la expedición de la Ley 1a. de 1968.

Una vez avanzado este procedimiento y existiendo en el expediente distintos informes del INCORA que acreditaban la existencia de aparceros, así como la confesión de la propietaria de este hecho, se adjuntó al expediente un documento dirigido a la División de Adquisición de Tierras del INCORA, en el cual comparecían 14 campesinos como únicos habitantes del predio y manifestaron textualmente lo siguiente:

a) Que no tenemos, ni hemos tenido jamás, la calidad de arrendatarios, aparceros, partijeros o similares dentro del predio denominado "La Trinidad", de propiedad de doña M. F. C. y que, en consecuencia, ninguna relación jurídica de aquéllas a que se refieren los artículos 59 bis, 104 y 104 bis de la Ley 135 de 1961, nos une ni nos ha unido con la propietaria de la finca mencionada.

b) Que las plantaciones que explotamos, permanentes y transitorias, son de propiedad de la dueña de la tierra, formando parte de una empresa agrícola y ganadera organizada como es la hacienda "La Trinidad", dirigida por doña M.F. C., quien tuvo a su cargo muchos más del 75% de los gastos de explotación, la conservación y mejora de las plantaciones y el beneficio y mercadeo de los productos.

c) Que en realidad somos trabajadores de la hacienda "La Trinidad", lo hemos sido siempre y no tenemos, ninguno de los firmantes, diferencias laborales con la propietaria de la finca anteriormente indicada.

d) Que como puede establecerse en cualquier momento, fuera de quienes suscribimos este memorial, no existe ocupante alguno dentro de la hacienda". Este documento tiene fecha 10 de diciembre de 1968, y como se desprende de su encabezamiento aparece firmado por 14 campesinos, con sus firmas autenticadas ante el Alcalde de El Líbano.

En virtud de este documento, INCORA estimó que era muy difícil continuar adelante este procedimiento de adquisición, por cuanto al no haber acuerdo debían iniciarse gestiones judiciales donde no podría probar la existencia de estos aparceros, ya que dichas personas declaraban estar vinculadas a la propietaria por una calidad jurídica diferente a la que exige la Ley para continuar esta acción. Además se tuvo en cuenta que estas personas sólo trabajaban una parte del predio, lo que impedía

adquirir la totalidad de él y que la propietaria, al mismo tiempo, ofreció vender voluntariamente el predio al INCORA.

Es necesario dejar constancia, que en el expediente en estudio, por Resolución de 4 de noviembre de 1968, se había declarado como pequeños aparceros a 21 personas que se encontraban cultivando la finca, fundamentando este hecho por visitas efectuadas por peritos al predio, que la propietaria había reconocido ésto por escrito, en el momento de notificársele la Resolución que originó el procedimiento de adquisición y que además el Administrador del predio, había adjuntado un modelo de contrato, de cuyas condiciones se deduce que los cultivadores tenían la calidad de pequeños aparceros y que más de la mitad de ellos tenían firmado contrato escrito, que la propietaria guardaba en su poder.

Dado que la propietaria ofrecía transferir voluntariamente el predio se continuaron adelante estas gestiones, produciéndose un acuerdo entre las partes y adquiriendo INCCRA este predio por compraventa, como veremos en el punto siguiente.

Respecto de las razones que habría tenido la propietaria para transferir voluntariamente este predio, que no podía ser adquirido forzosamente por INCORA, a través de entrevistas con funcionarios de este Instituto, se puede deducir que son fundamentalmente dos: (1) que la propietaria era de edad avanzada y no tenía nadie que trabajase el predio, por cuanto era viuda y sus dos hijas se encontraban casadas con profesionales que no eran agricultores y (2) que el precio y las condiciones de pago ofrecidas por INCORA, resultaron económicamente aceptables para ella.

Adquisición del Predio

El Instituto Colombiano de la Reforma Agraria, adquirió el predio denominado "La Trinidad", ubicado en el Municipio de El Líbano, Departamento del Tolima, por compraventa hecha a doña M. F. C., según consta en la Escritura No. 2.155 otorgada ante el Notario Primero del Circuito de Bogotá, don Alejandro Córdoba Medina, con fecha 8 de mayo de 1969.

El predio tenía una superficie de 612 hectáreas y sus deslindes, de acuerdo a sus títulos, son los siguientes:

Por el Norte, partiendo del punto "A", la quebrada El Refugio y la quebrada San Juan.

Por el Oriente, la quebrada San Juan hasta la desembocadura con el Río Recio:

Por el sur, el río Recio aguas arriba hasta encontrar el punto "B" y por el Occidente los puntos "B", "C", "D" y "E" por la cuchilla del Morro Gacho hasta encontrar el punto "F" y de ahí el punto y de ahí el punto de partida "A".

Estos deslindes son tomados del plano No. 49537 de Julio de 1968, levantados por la División de Estudios de Ingeniería del INCORA. (Mapa No. 1).

El precio de la compraventa alcanzó la suma de \$1'800.000, que se pagaron en la siguiente forma: \$450.000 al contado y el saldo de \$ 1.350.000 en cinco cuotas anuales iguales y sucesivas de \$ 270.000 cada una, siendo exigible la primera un año después de la entrega del inmueble. Por cada una de las cuotas del saldo del precio se otorgaron pagarés. El INCORA se obligó a pagar un interés del 6% anual por los saldos adeudados, por semestres vencidos.

Respecto del precio, es necesario dejar constancia que la suma de \$1.800.000 que se pagó por la finca, equivale el avalúo catastral de ella y que el avalúo administrativo hecho por el Cuerpo Especial de Peritos del Instituto Geográfico Agustín Codazzi, según consta en el Oficio No. 6/8284 de 10 de septiembre de 1968 ascendió a la suma de \$ 2.445.262.

La adquisición de este predio fue aprobada por Resolución No. 083 de fecha 10 de marzo de 1969 de la Junta Directiva del INCORA.

Trasferencia de Parte del Predio

El INCORA por Resolución No. 001 de 25 de enero de 1971, acordó transferir a la Federación de Cafeteros un lote de 47 hectáreas, 8.100 mts² del predio de la referencia, con el objeto de construir una concentración rural agrícola y un campo de educación para hijos de campesinos de la región. El precio de la compraventa fué la suma de \$ 152.425.60 más \$478, 10 por gastos de mensura y amojonamiento.

Respecto del precio de esta compraventa, es necesario anotar que la Jefatura del Proyecto Tolima No. 3, teniendo en cuenta el avalúo del lote que se vendía, determinó un precio de \$ 207.000, por lo que hay una diferencia de \$ 54.572.40 entre el precio que se cobró y el avalúo del Proyecto.

Esto tiene importancia por cuanto en el intertanto se hicieron las escrituras de venta a los campesinos y para determinar el precio, el Proyecto tuvo en cuenta el valor de adquisición de la Finca menos el valor que sus funcionarios habían determinado para la venta a la Federación de Cafeteros y no el que realmente se había determinado y cobrado por la oficina central, que era inferior.

Debido a lo anterior la División de Adjudicaciones, por Memorando No. 231 de 7 de septiembre de 1971, solicitó a la Subgerencia Jurídica resolviera si la diferencia de valor debía cobrarse a los campesinos, lo que representa \$2.730 más para cada uno, lo absorbía el INCORA o se lo cobraba a la Federación de Cafeteros. Esta materia se encuentra aún sin resolver.

El lote vendido tiene los siguientes deslindes: Norte: Rudecindo Rodriguez, Quebrada El Refugio, al medio La Trinidad, carretera a El Libano Santa Teresa, al medio; Oriente, La Trinidad, carretera a El Libano Santa Teresa, al medio; Sur, La Trinidad; Occidente, La Trinidad. (Mapa No. 2).

Trasferencia del Resto del Predio a los Campesinos

El resto del predio fue trasferido a 20 campesinos, en común y proindiviso, otorgándose a cada campesino una escritura individual. Dichas escrituras se otorgaron con fecha 25 de noviembre de 1970, ante el Notario Público Principal del Municipio de Armero, don José Luis Cortés Zambrano. A continuación analizamos una de ellas, ya que no existen diferencias entre unas y otras.

La Escritura que analizamos tiene el No. 671 y por ella el INCORA da en venta al señor C. E. H., en común y proindiviso, con 19 adjudicatarios más, el derecho de propiedad sobre el inmueble denominado "La Trinidad", situado en el Municipio de El Libano Departamento del Tolima, con cabida aproximada de 564 hectáreas y 1.900 metros cuadrados.

El precio de la venta alcanzó a la suma de \$ 79.926.36 que corresponde a su cuota parte, equivalente a 1/20 de la extensión total de la finca y se descompone así:

Por tierra	\$ 44.316.55
Mejoras	17.472.98
Maquinaria	2.661.00
Mensura y amojonamiento	282.90
Const. y anexos	15.195.93
Total :	<u>79.929.36</u>

El precio se paga por el sistema de amortización acumulativa, dentro del plazo de 15 años. El monto del capital empieza a pagarse dentro del tercer año. Durante los dos primeros años sólo se paga un interés de 2% anual. A contar del 1o. de noviembre de 1973 se paga un interés del 4% anual, calculado sobre cada una de las cuotas de amortización hasta la fecha de pago de cada una de las cuotas mencionadas. Las 12 primeras cuotas anuales ascienden a la suma de \$ 6.148, venciendo la primera el día 1o. de noviembre de 1973 y las que siguen en la misma fecha de los años siguientes. La última cuota, que vence el primero de noviembre de 1985, alcanza la cantidad de \$ 6.153.36. Al monto de las cuotas es necesario agregar el interés antes dicho, calculado desde

el 10.º de noviembre de 1973 hasta la fecha de pago de la cuota respectiva. En caso de mora se pagará un interés adicional del 1% anual.

En la escritura constan las siguientes cláusulas principales:

- 1)" "En caso de división del predio, el adjudicatario se somete a los reajustes necesarios en cuanto al valor de las parcelas, amortización, plazos de pago, etc."
- 2)" "Obligaciones del adjudicatario:
 - a) Permanecer en la indivisión por el plazo de 3 años.
 - b) ^ constituir conjuntamente junto con los demás adjudicatarios del predio, la Empresa Comunitaria "La Trinidad" por un período de tres años, aportando a la Empresa el goce de la tierra en proporción a su derecho y a la extensión que la Empresa convenga explotar.
 - c) ^ no transferir a terceros el usufructo de su parte y exigir de la Empresa Comunitaria esta misma obligación.
 - d) Cumplir las obligaciones sociales determinadas en los estatutos y reglamento interno de la Empresa.
 - e) Someterse a los reglamentos del Gobierno en cuanto al uso de aguas, caminos y servidumbre de tránsito.
 - f) Someter a la aprobación previa del INCORA cualquier proyecto de enajenación de su cuota parte o de la parcela resultante de la división. INCORA se reserva el derecho de ejercer el derecho de compra preferente".
- 3) Se autoriza a INCORA para contratar un Seguro de Crédito para el caso de muerte del adjudicatario, de cargo de éste.
- 4) INCORA puede administrativamente declarar la caducidad del contrato en los siguientes casos:
 - a) Por incumplimiento de las obligaciones impuestas en el contrato al adjudicatario.
 - b) Por incumplimiento de las obligaciones sociales que cause el retiro del adjudicatario de la Empresa Comunitaria.
 - c) Por muerte del adjudicatario.

5) Para garantizar el pago del precio se constituyó hipoteca de primer grado, en favor del INCORA.

6) El adjudicatario designa al INCORA partidor legal y material del predio cuando se liquide la Empresa Agrícola o sea, en el caso que con posterioridad al período social inicial, el adjudicatario, uno o varios comuneros resuelvan solicitar la partición del predio de unidades agrícolas familiares. En ese caso los gastos de la partición son por cuenta de los adjudicatarios que la soliciten.

Al analizar esta escritura, llama la atención el hecho de que el predio no sea trasferido a una persona jurídica, sino a una comunidad, compuesta por 20 campesinos.

Debido a lo anterior, la escritura contiene una serie de cláusulas que hacen entender que la existencia de la comunidad sería transitoria y que con posterioridad, a petición de uno o varios adjudicatarios, se podría hacer la división del predio en parcelas individuales.

Los adjudicatarios sólo se obligan a permanecer en la indivisión por el término de tres años, en circunstancias que el artículo 1374 del Código Civil Colombiano establece que: "Ninguno de los coasignatarios de una cosa universal será obligado a permanecer en la indivisión; la partición del objeto asignado podrá siempre pedirse, con tal que los coasignatarios no hayan estipulado lo contrario.

No puede estipularse pro indivisión por más de cinco años, pero cumplido este término podrá renovarse el pacto".

De lo anterior se concluye que una vez vencido el plazo de tres años, cualquiera de los 20 comuneros podrá pedir la partición del predio, a menos que la totalidad de ellos acuerden renovar por escrito el pacto de indivisión. De acuerdo a la escritura el partidor sólo podrá ser INCORA, a menos que los comuneros acordaran otra cosa y aquellos que hubieren solicitado la partición del predio en unidades agrícolas familiares, deberán correr con los gastos de ella.

Aquellas cláusulas que se refieren a la Empresa Comunitaria la Trinidad, las analizaremos más adelante. En todo caso por ahora, debemos anotar que si bien los adjudicatarios se obligan a constituir esa Empresa, en la escritura no se ha señalado plazo para el cumplimiento de la obligación y que la extensión de tierras que explotaría la Empresa Comunitaria que se constituyera no está predeterminada, sino que sería aquella que la Empresa convenga en explotar. Esto significa que la Empresa podría no constituirse nunca, por cuanto no existe plazo que así lo obligue y que en caso que se constituyera,

bastaría que lo fuera sobre media hectárea de tierra y la obligación estaría cumplida. El resto del predio podrá ser explotado por los comuneros en forma individual, sin que infrigieran el contrato, ya que en ninguna parte los comuneros contraen la obligación de explotar en común, sino sólo de aportar a la Empresa Comunitaria que constituyan el goce de la extensión de tierras que la Empresa convenga en explotar.

Las deficiencias antes anotadas se deben al hecho de que aún INCORA no dispone de una legislación que le permita asignar en forma comunitaria y sólo lo hacen utilizando distintas disposiciones de la legislación común, la que por su propia naturaleza es más general. Por lo tanto, no puede contemplar todas las situaciones que exige una legislación especial agraria.

Papel del Campesino

Del estudio de los antecedentes escritos, así como de las distintas entrevistas que se hicieron tanto a los campesinos del predio como a los funcionarios del INCORA, se desprende inequívocamente que el papel del campesino en relación con la adquisición del predio por parte del Estado, fue totalmente pasivo y por tanto, no hubo ninguna presión por parte de ellos.

Aparentemente la acción del INCORA era totalmente ajena a sus intereses, pues estaban acostumbrados a vivir en una situación de total dependencia de la antigua propietaria, ya que de otra manera no se explica como los campesinos firmaron aquel documento, que hemos reproducido anteriormente, donde declaran "no ser aparceros del predio", lo que puso fin a la acción del INCORA para adquirir el inmueble por éste hecho.

De la sola redacción de este documento se puede concluir claramente que no fué redactado por los campesinos y de acuerdo a lo expuesto por estos, lo hicieron los abogados de la propietaria.

Según se nos señaló en INCORA, después de la presentación del documento aludido, ellos verificaron en terreno que el documento había sido firmado libremente por los campesinos; sin embargo, nosotros no pudimos encontrar en el expediente evidencia de este hecho. En todo caso, en varias entrevistas que se hicieron con ocasión de este estudio, los campesinos declararon que se vieron obligados a firmarlo, para no perder su trabajo y vivienda.

Otro hecho que nos llamó la atención y que incide en el papel pasivo de los campesinos, es que aparentemente no hubo reacción contraria de los propietarios de la tierra para la adquisición del predio por INCORA y que por el contrario, según verificamos por entrevistas a funcionarios de ese Instituto, con

ocasión de la entrega del predio, asistieron al acto no sólo las autoridades del pueblo "sino también distintos propietarios de las fincas vecinas a los que les parecía muy importante lo que se estaba haciendo y hasta festejaron el hecho de que se negociara la finca. Causó complacencia en la zona y hasta congratulaban a la señora, seguramente porque estaba haciendo un buen negocio".

IX. PROCESO DE SELECCION DE LOS CAMPESINOS

-

PROCESO DE SELECCION DE LOS CAMPESINOS

Reglamento de Selección

La selección de adjudicatarios se encuentra reglamentada por el Acuerdo No. 02 del 8 de febrero de 1971 de la Junta Directiva del Instituto Colombiano de la Reforma Agraria, en sus Artículos 4 al 16*

En síntesis, dichas normas disponen que la Dirección del Proyecto debe dictar una Resolución fijando un plazo para la inscripción de los aspirantes a la adjudicación de tierras, la que deberá realizarse en una asamblea especialmente convocada. Cerrado el término de inscripción y para apreciar la veracidad de los datos suministrados, todos los formularios se someten al examen de una Junta de Revisión, formada por tres representantes de los inscritos, designados por ellos mismos, un Delegado de la Asociación de Usuarios del Municipio respectivo y un funcionario del INCORA, que actúa como secretario.

Tienen derecho a ser adjudicatarios los pequeños arrendatarios, aparceros y similares, los asalariados, los trabajadores agropecuarios de la zona, carentes de tierras propias y los propietarios de predios inferiores a la unidad agrícola familiar.

No pueden ser adjudicatarios las personas que sean invasores, que no sean pobres o de escasos recursos, que no sean trabajadores agropecuarios, los menores de edad, los que evidencien incapacidad física y los que suministren datos falsos.

La clasificación y selección respectiva, se hacen calificando cada una de las solicitudes con criterios de puntaje, que se asigna teniendo en cuenta: 1) el número de años cumplidos por cada uno de los miembros del grupo familiar; 2) el tiempo de vinculación a la finca objeto de la parcelación; 3) el valor de las mejoras permanentes o transitorias que cada uno tenga en la hacienda objeto de adjudicación y 4) el valor de los bienes que cada uno posea fuera del predio, objeto de la parcelación.

Las solicitudes son revisadas posteriormente por el Comité de Selección de Adjudicatarios que existe en cada Dirección o Subdirección de Proyecto, formado por cinco funcionarios, dos representantes de la Asociación de Usuarios y dos representantes de los aspirantes, resultando elegidos los aspirantes que hayan obtenido mayor puntaje, de acuerdo a los criterios expuestos anteriormente.

Proceso de Selección en el Caso de "La Trinidad"

a) De acuerdo a un Informe del INCORA elaborado con fecha 28 de enero de 1969 existían en el predio los siguientes trabajadores:

* Pese a que este reglamento es posterior a la preselección nos referimos a él, ya que no cambia fundamentalmente del anterior vigente.

1. Administrador General	1
2. Ayudante	1
3. Encargado del beneficio del café	1
4. Vaquero	1
5. Vigilante	1
6. Partijeros de café	11
7. Trabajador en maderas	1
Total	<u>17</u>

b) La preselección se llevó a cabo el día 24 de junio de 1969 y en ella participaron la totalidad de las personas indicadas anteriormente, con excepción del Administrador General y del Vigilante que no se presentaron. Participaron en la preselección cinco personas más que no eran trabajadores del predio, a la fecha del informe referido en el punto anterior.

Participaron por tanto 20 campesinos, siendo preseleccionados 17, y excluidos 3 por no ser jefes de familias, de ellos uno era partijero del predio y dos no eran trabajadores de la finca.

A las 17 personas que resultaron seleccionadas, el INCORA les otorgó con fecha 10 de agosto de 1969, contrato de asignación que es una especie de título provisorio, mientras se les otorga el título definitivo. El contrato de asignación tiene un plazo de duración de un (1) año, que las partes pueden prorrogarlo de común acuerdo o darlo por terminado en cualquier tiempo; mediante este instrumento INCORA entrega la tierra al campesino y éste se obliga a explotarlo en forma individual o colectiva, según el caso, todo de acuerdo a las indicaciones que señale el INCORA. El asignatario se obliga a pagar al Instituto, en proporción al área asignada, el valor de los trabajos de adecuación de tierras de cultivo y el 4 por mil anual del precio promedio de la adquisición del predio como compensación por el usufructo de la parcela. El asignatario tiene derecho a la adjudicación definitiva si cumple a cabalidad cada una de las obligaciones del contrato y siempre que el desarrollo del programa del INCORA, así lo permita. El Instituto puede declarar la caducidad administrativa del contrato en caso que el asignatario no cumpla sus obligaciones crediticias con el Instituto, caiga en incapacidad física o financiera o muera.

c) INCORA había asignado al predio una cabida de 20 adjudicatarios, seleccionando sólo 17 campesinos, quedando por tanto tres puestos vacantes.

Una vez practicada la primera liquidación de la Empresa y distribuidas las utilidades en diciembre de 1969, donde cada uno recibió aproximadamente de \$10.000 a \$12.000, se retiraron de la Empresa cinco campesinos, de los cuales 4 eran trabajadores de la primitiva hacienda y uno incorporado con posterioridad.

Respecto a los motivos que tuvieron estas personas para retirarse no pudimos verificar, por razones obvias, con ellas mismas, pero interrogados al respecto los actuales dirigentes de la Empresa, nos expresaron que "eran personas que no tenían muy clara idea de trabajar en comunidad y que al recibir las sumas de dinero antes señaladas, las que nunca habían tenido, creyeron que con esas resolverían todos sus problemas de vida y que por esta razón se fueron".

De esta manera se produjeron 8 vacantes en el predio, las que fueron llenadas el 20 de febrero de 1970.

d) En junio de 1970 se vuelven a producir 4 vacantes, ya que 3 campesinos no estuvieron de acuerdo con que la comunidad no distribuyera toda la utilidad, sino que destinara parte de ella a reinversiones y el cuarto, la comunidad acordó expulsarlo "por su carácter pendenciero, altanero y poco respetuoso con sus compañeros y funcionarios del Instituto".

De estas 4 personas 3 eran trabajadores de la antigua hacienda y 1 se incorporó en la selección de febrero de 1970.

Las 4 vacantes fueron llenadas con fecha 5 de agosto de 1970.

e) Con fecha 25 de noviembre de 1970 INCORA otorgó escritura de asignación definitiva a los 20 comuneros que estaban en ese momento.

f) Con posterioridad a las escrituras de adjudicación, se retiró un comunero y otro fue expulsado. El primero había sido Presidente de la Empresa y según se nos expresó se retiró porque "manejaba la Empresa como propietario y al reorganizarse ésta y tener más control fiscal, se sintió incómodo por razones no muy claras, ante esta situación prefirió retirarse". El segundo fue expulsado porque "llegó con la esposa, luego la sacó de la casa y quiso traer otra señora, dijo que tenía hijos y era mentira, por este comportamiento fue necesario expulsarlo".

Estas dos nuevas vacantes producidas fueron llenadas por el Comité de Selección de Adjudicatarios con fecha 19 de julio de 1971.

Consultada la Comunidad sobre lo que sucede cuando se retira un socio nos expresaron que en ese caso "se avisa a las oficinas de Armero, la Oficina del INCORA autoriza buscar candidatos para reemplazarlos. La comunidad busca varios candidatos que sean conocidos, responsables y envían los nombres y las recomendaciones, de acuerdo a los criterios que tuvieron para tenerlo en cuenta..." En definitiva lo determina el Comité de Selección y avisa a la Junta de Administración

Conclusiones

En la comunidad se nota cierta inestabilidad, es así, como de junio de 1969 a julio de 1971, se retiraron de ella 9 personas y 2 fueron expulsadas. Tal vez, ello se deba a que los campesinos no han tenido suficiente preparación para trabajar en comunidad, pese a que han tenido asistencia permanente por parte de funcionarios del INCORA.

Llama también la atención que de los 14 trabajadores que tenía la hacienda, en el momento de su adquisición por INCORA y que fueron posteriormente seleccionados, 6 se han retirado y uno fue expulsado. Tal vez esto se debe a que en la primitiva hacienda no existía organización campesina y que los campesinos no desarrollaron ninguna lucha ni tuvieron participación en la adquisición del predio por parte del INCORA, lo que normalmente tiende a formar y a consolidar una comunidad, facilitándose de esta manera la formación y marcha de la Empresa Comunitaria. Al no existir una organización de tipo campesino en el predio, los trabajadores carecían de experiencias de tipo organizativo.

X. ASPECTOS JURIDICOS DE LA EMPRESA

*

ASPECTOS JURIDICOS DE LA EMPRESA

Antecedentes

Tradicionalmente INCORA entregó tierra a los campesinos en unidades agrícolas familiares, en propiedad individual y toda su legislación se encuentra adaptada en este sentido.

Hace dos o tres años, cuando en INCORA se empezó a abrir camino la idea de la Empresa Comunitaria, uno de los problemas que tenía para poder constituir las era precisamente el legal.

En este sentido es necesario destacar que la Subgerencia Jurídica del INCORA, en espera de que se legisle al respecto, ha ido creando las Empresas Comunitarias, utilizando figuras jurídicas tradicionales. Las asignaciones se hacen a una comunidad formada por los campesinos, vendiendo a cada uno de ellos una parte alicuota del predio, contrayendo estos la obligación de constituir la empresa comunitaria y cumplir las obligaciones sociales determinadas en los Estatutos y en el Reglamento Interno de la Empresa. Para constituir la empresa se utiliza la figura jurídica de la sociedad colectiva civil.

Es necesario dejar constancia que:

a. El gobierno colombiano ha presentado al Congreso un proyecto de ley, en el cual van incluidas disposiciones para legislar esta materia, pero aún no ha sido aprobado.

b. Sin perjuicio de lo anterior, debemos anotar que la Junta Directiva del INCORA al aprobar el Reglamento General para la Adjudicación de predios rurales adquiridos o cedidos al Instituto, por acuerdo No. 02 del 8 de febrero de 1971, se ha referido expresamente a la materia.

Es así como el Artículo 3 de este Reglamento establece la obligación del grupo de asentamientos campesinos, de motivar a los agricultores para la adjudicación y organizar a los mismos para la constitución de las empresas de explotación comunitaria.

El Artículo 16 establece que "las adjudicaciones en forma individual o comunitaria de las tierras a que se refiere este Acuerdo, se harán por regla general mediante contrato de Compraventa..."

El Artículo 17 agrega que "en los contratos de adjudicación de unidades agrícolas familiares, el adjudicatario además de las obligaciones de explotar con su trabajo personal y el de su familia las tierras adjudicadas y de someterse si es el caso, a los reglamentos de la organización comunitaria, deberá cumplir las obligaciones establecidas en las Leyes 135 de 1961 y 1a. de 1968".

Mediante las disposiciones contenidas en el Acuerdo 02 de su Junta Directiva, INCORA ha asignado predios en forma comunitaria.

Dado que no existen normas legales expresas y que las referencias del citado reglamento a la Empresa Comunitaria son muy breves, adquieren importancia para estudiar el régimen Jurídico de las Empresas Comunitarias las cláusulas que pueden existir al respecto en el contrato de compraventa suscrito entre INCORA y cada uno de los campesinos, el posible pacto social que pudieran haber suscrito éstos y los reglamentos internos de la Empresa.

El caso de "La Trinidad"

Teniendo presente lo señalado en el párrafo anterior, entraremos a analizar el caso de la Empresa Comunitaria "La Trinidad".

En las escrituras de compraventa las únicas cláusulas que encontramos relativas a la Empresa Comunitaria están comprendidas dentro de las obligaciones del adjudicatario.

Estas obligaciones son las siguientes:

1. Constituir, conjuntamente con los demás adjudicatarios del mismo globo, la Empresa Comunitaria denominada "La Trinidad" por un período de tres años, aportando a la Empresa el goce de la tierra en proporción a su derecho y a la extensión que la Empresa convenga en explotar. (Cláusula 5a., letra b).
2. No transferir a terceros el usufructo de su cuota parte, y exigir de la Empresa Comunitaria ésta misma obligación (Cláusula 5a., letra e).
3. A cumplir las obligaciones sociales determinadas en los estatutos y reglamento interno de la Empresa. (Cláusula 5a. letra d).

Como se desprende de la lectura de estas cláusulas INCORA deja al libre arbitrio de los comuneros el hecho de constituir la Empresa Comunitaria, ya que no fija plazo para que se cumpla esta obligación; además no contiene ninguna cláusula que obligue a explotar el predio en forma comunitaria; por el contrario, será la Empresa la que determine la superficie a explotar pudiendo por tanto ser una mínima parte de la finca.

Además, en la Escritura de Compraventa no se han establecido normas que tiendan a regular la relación INCORA-Empresa, tanto en la constitución como en el funcionamiento

de esta, principalmente en lo relativo a las obligaciones de constituir la Empresa, de cultivar el predio en condiciones técnicas aceptables, de someterse a los planes generales que el INCORA establezca para el área, etc.

Aparentemente INCORA trata de solucionar esta omisión, estableciendo en la cláusula 5a. que "en la matrícula de propiedad de este predio se dejará constancia de este carácter de la cuota parte o de la parcela, referente a su categoría de unidad agrícola familiar". De esta manera se pretende hacer aplicables las normas contenidas en las leyes 135 de 1961 y 1a. de 1968, relativas a dicha unidad, principalmente los artículos 81 de la Ley 135 y 25 de la ley primera de 1968. El artículo 81 citado en su número cuatro establece la obligación de INCORA de "incluir en los contratos de adjudicación de tierras una cláusula que permita al Instituto declarar administrativamente la caducidad del contrato cuando se registra incumplimiento por parte de los adjudicatarios de las disposiciones de esta Ley, de su reglamento o del contrato de adjudicación..."

En los contratos que analizamos dicha norma legal fué cumplida sólo parcialmente, ya que se estableció la facultad a ese Instituto de declarar administrativamente la caducidad del contrato sólo cuando se registre incumplimiento por parte del adjudicatario de las obligaciones consignadas en el contrato, pero no de las establecidas en la Ley o los reglamentos.

Dada la redacción que tiene el artículo 81 citado, podemos sostener que en caso de infracción de las leyes o reglamentos del INCORA, por parte de los adjudicatarios del predio, el Instituto no podría pedir la caducidad de estos contratos, lo que no quiere decir que no puede utilizar otros mecanismos que la propia legislación establezca.

INCORA, además de carecer de legislación especial al respecto, no ha tomado en el contrato de compraventa las seguridades jurídicas que permitan exigir la constitución y el buen funcionamiento de la Empresa Comunitaria La Trinidad, y sólo puede hacerlo a través de mecanismos compulsivos indirectos como el otorgamiento de créditos.

Con respecto al pacto social podemos agregar que los adjudicatarios carecen de él, porque hasta la fecha no han cumplido con la obligación de constituir jurídicamente la Empresa Comunitaria, ya que no han suscrito el contrato de sociedad y por tanto, no existe un estatuto formal que reglamente las relaciones de los socios entre sí y de éstos con la Empresa.

El único documento escrito que tiene la Empresa es uno que se denomina "Reglamento Interno de la Empresa Comunal Agropecuaria La Trinidad", que fue aprobado en la Asamblea General de Socios el día 3 de diciembre de 1970 y modificado en julio de 1971 y que se incorpora en los Anexos, como Otros Documentos No. 1.

El referido Reglamento se explicará más adelante. Por ahora, sólo diremos que sus normas son muy simples y tienden fundamentalmente a establecer una estructura mínima de la Empresa en la Junta de Administración y los jefes de trabajos o programas específicos; las obligaciones indispensables de los socios como la de trabajar para la Empresa, la obligación de responder por los útiles de trabajo y de observar buena conducta. Además se establecen las sanciones en caso que se observe mala conducta, se descuiden las obligaciones de trabajo o no se cumpla este Reglamento.

Sin perjuicio de lo anterior vale la pena señalar que, de la experiencia recogida en visitas a la empresa y conversaciones con sus socios se puede deducir, que existe una especie de reglamento no escrito, que al parecer se ha ido desprendiendo de las explicaciones y asesoría casi permanente que han prestado algunos funcionarios de INCORA y que sobrepasa, en cierta manera, al Reglamento escrito.

Status Jurídico de la Empresa Comunitaria La Trinidad

Sociedad de Hecho: atendidas las explicaciones anteriores trataremos de deducir cuál es el Status Jurídico de la Empresa.

Por una parte, tenemos que la Empresa Comunal Agropecuaria "La Trinidad" carece de personería jurídica por cuanto no se ha constituido la sociedad que dé forma a la Empresa.

Por otra parte, tenemos que la hacienda denominada "La Trinidad" pertenece en común y proindiviso a los 20 campesinos que adquirieron derechos sobre ella y que trabajan comunitariamente la finca. Esta comunidad no constituye una persona jurídica diferente a la de sus socios. Lo mismo pasa con el resto del activo y pasivo, que compone propiamente la Empresa.

Sin embargo, de acuerdo a lo dispuesto por el Artículo 2083 del Código Civil y principalmente la jurisprudencia existente en torno a esta norma legal, podríamos asegurar que nos encontramos frente a una sociedad de hecho, mientras los 20 comuneros no constituyan una sociedad conforme a derecho.

Dicha norma legal, establece que: "Si se forma de hecho una sociedad que no pueda subsistir legalmente, ni como sociedad, ni como donación, ni como contrato alguno, cada socio tendrá la facultad de pedir que se liquiden las operaciones anteriores, y de sacar lo que hubiera aportado".

De acuerdo a la doctrina, las sociedades de hecho son de dos clases: 1) aquellas que no alcanzaron el grado de perfección legal para ser una sociedad de derecho y 2) aquellas sociedades creadas de hecho. Estas últimas se subdividen en dos: a) la que resulta de un acuerdo verbal cuando, según la ley, el contrato debía ser solemne y b) aquellas que resultan de los hechos, con lo cual no quiere decir que no requieran

el consentimiento sino que éste fue implícito, o más propiamente se induce de las circunstancias, habiendo eso sí patrimonio colectivo y riesgo común. En la sociedad de hecho se exige también la existencia del animus contrahendi-societatis, una relación jurídica de igual entre los socios, negocio común, aporte en cualquiera de sus formas y riesgo común de donde resulta la participación en las pérdidas y en las ganancias. (Extraído de Cas. 7 de diciembre de 1943, LVI, 336)".

Hay otra sentencia que establece lo siguiente: "De la actividad común no puede deducirse la existencia de una sociedad de hecho, si no se reúnen las siguientes condiciones: 1) que se trate de una serie coordinada de hecho de explotación común; 2) que se ejerza una acción paralela y simultáneamente entre los presuntos asociados tendiente a la consecución de beneficio; 3) que la colaboración entre ellos se desarrolle en un pie de igualdad, es decir, que no haya estado uno de ellos, con respecto al otro u otros, en un contrato de arrendamiento de servicios, de un mandato o de cualquiera otra convención por razón de la cual uno de los colaboradores reciba salario o sueldo, y esté excluido de una participación activa en la dirección, en el control y en la supervigilancia de la empresa; 4) que no se trata de un estado de simple indivisión, de tenencia, guarda conservación o vigilancia de bienes comunes, sino de verdaderas actividades encaminadas a obtener beneficios" (Sentencia 30 noviembre de 1935. XLII, 479; 24 de setiembre 1953, LXXVI, 367; 5 de agosto 1954 LXXVIII, 256).

Analizando lo expuesto anteriormente en relación con la situación existente en la Empresa Comunal Agropecuaria La Trinidad, podemos concluir que nos encontramos ante una sociedad de hecho, que ha resultado de los hechos. Los hechos fueron la unión de 20 campesinos copropietarios de un predio, con el objeto de realizar la explotación agropecuaria del predio, mediante el trabajo mancomunado, regidos por pacto común, que se encuentra en el Reglamento de Trabajo, que fue acordado por todos y una serie de pactos tanto escritos como verbales que se toman tanto en la Asamblea General que los socios celebran regularmente, así como en las reuniones de la Junta Directiva que ha sido elegida por los propios socios, pero radicando en definitiva toda la autoridad en la mencionada Asamblea General. Es evidente que la acción común se desarrolla en un plano de igualdad, sin que exista ninguna relación jurídica de dependencia de unos a otros, derivados ya sea de la existencia de contratos de trabajo o cualquier otro tipo de contrato. Por el contrario esta sociedad de hecho se caracteriza precisamente por la fuerte participación de todos los socios, en la dirección, control o supervigilancia de negocios sociales, sin perjuicio de que exista un grupo de socios designados por los demás, que sean los encargados de cumplir los Acuerdos de la Asamblea, como es la Junta Directiva. Por último tendríamos que decir que no se trata de un simple estado de indivisión, sino de una serie de actividades que se desarrollan en forma continuada y sostenida por más de dos años, encaminados a obtener beneficios de la explotación agropecuaria, donde hay distribución de utilidades, por tanto riesgo y aporte común, y que cada uno de los socios aporta no sólo su trabajo personal, sino el uso de la parte alicuota del terreno que le pertenece. En todo ello queda claramente demostrada la existencia entre los 20 comuneros

del animus contrahendi-societatis, desde el momento en que están trabajando activamente en la explotación común del predio en cuestión,

Por estas razones podemos concluir que nos encontramos frente a una sociedad de hecho, sin perjuicio de señalar que esto debiera de ser una situación transitoria y recomendar que se solucione a la brevedad este problema, constituyendo entre los comuneros una sociedad conforme a derecho,

Principales Características de la Sociedad de Hecho

Las principales características de esta sociedad de hecho serían las siguientes:

- a. Los socios serían los 20 campesinos dueños de la finca "La Trinidad".
- b. Las obligaciones de los socios serían aquellas establecidas en el Reglamento interno ya analizado, así como en los Acuerdos de la Asamblea General. Una de las principales obligaciones es el trabajo del predio, el cual se hace de acuerdo a la estructura formal que se explicará en los Aspectos Administrativos.
- c. Objeto social. Si bien éste no está explícito en el Reglamento Interno, se deduce de la escritura de dominio que cada uno de los comuneros tiene, así como de la actuación misma de la Empresa, en el sentido que es explotar agropecuariamente el predio rústico denominado Hacienda "La Trinidad", de propiedad de los socios, pudiendo realizar todas las operaciones y actos jurídicos tendientes al cumplimiento de tal finalidad para que en definitiva los socios y sus familias puedan gozar de beneficios materiales, educacionales y culturales.
- d. Como lo indica el Reglamento Interno la razón social sería "Empresa Comunal Agropecuaria La Trinidad".
- e. En relación con los aportes, los socios se obligan a aportar su trabajo personal, así como el uso o usufructo de la parte alícuota que cada uno de ellos posee en el predio. Sin perjuicio de lo anterior cada uno se reserva el uso de una casa de habitación y un pequeño huerto o pancoger alrededor de la casa.
- f. El capital social estaría representado por el avalúo en dinero que se hiciera de los aportes a que se refiere el punto anterior.
- g. Procedimiento en caso de fallecimiento de un socio.
 - En caso de muerte de un socio hay que distinguir entre los derechos que posee en el predio y sus derechos en la sociedad.

En cuanto a los derechos en el predio, el contrato de compraventa establece que en este caso, INCORA tiene derecho a solicitar la caducidad administrativa del contrato. Una vez declarada la caducidad, el INCORA paga el valor comercial de la cuota parte mediante depósito ante el Juez de la Causa, a favor de la sucesión del fallecido y se procede a adjudicar el derecho sobre la cuota parte, preferencialmente al heredero, cónyuge sobreviviente o compañera permanente, siempre que se reúna las condiciones para ser adjudicatario.

En cuanto a los derechos en la sociedad, se procede a avaluar los derechos del socio fallecido, previo un inventario y balance, para hacer entrega de las sumas que resulten a las personas que la ley disponga, pero en ese caso la sociedad no continúa con la sucesión del socio fallecido. Una vez que INCORA adjudique el derecho en el predio del socio fallecido a alguno de sus herederos, a su viuda o compañera, la sociedad continuará con esta persona, pero como un nuevo socio y no con una relación de continuidad con el causante.

- h. Retiro de un socio: un socio puede retirarse en cualquier momento, pero al igual que el caso anterior se producen dos tipos de efecto, uno en relación a la propiedad de la cuota parte en el predio y otro en relación a sus derechos en la sociedad.

En relación a su cuota parte en el predio, el comunero que se retira procede a celebrar con INCORA una escritura de resciliación de contrato, efectuándose la correspondiente liquidación en cuanto a la parte que haya pagado de la tierra.

Con respecto a su retiro de la sociedad de hecho, ésta procede a efectuar un inventario y balance a la fecha de retiro y a avaluar los derechos del socio que se retira. La Empresa procura que la fecha de esta liquidación, coincida con la de los balances anuales. Una vez hecho lo anterior procede a pagar su parte al socio.

Cuando un socio se retira, se procede a incorporar uno nuevo, el cual es buscado por la comunidad y propuesto a INCORA, para que este organismo determine si reúne las condiciones para ser asignatario. Una vez estudiados los antecedentes del candidato, INCORA lo propone al Comité de Selección y una vez resuelta la selección del candidato, se le comunica a la Empresa, la que procede a incorporarlo en calidad de socio.

- i. Las utilidades que obtenga la Empresa se distribuyen entre los socios en proporción al número de jornadas de trabajo aportadas. Las pérdidas corresponden de distribuirlas de acuerdo a la misma regla, aunque lo lógico sería que la regla fuera a la inversa, o sea, aquellos que aportaron menor número de jornadas debieran soportar las pérdidas en mayor grado que aquellos que trabajaron más.

A lo anterior es necesario agregar, que durante el año, los socios van recibiendo semanalmente una suma de dinero, que le sirve para sustento como anticipo a cuenta de futuras utilidades.

Conclusiones

Es urgente que se legisle en forma especial sobre las Empresas Comunitarias, ya que por las características propias que posee no es conveniente que continúen regidas por la legislación común, la que no contempla todas las situaciones que el derecho agrario exige para estas nuevas formas asociativas de producción.

En el intertanto es necesario que INCORA revise los contratos de compraventa que otorga a los adjudicatarios para introducir todas aquellas cláusulas necesarias para la constitución de la Empresa Comunitaria, así como aquellas que sean convenientes para garantizar la adecuada explotación comunitaria del predio, bajo la supervigilancia técnica del INCORA.

XI. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Reglamento Interno

Como ya mencionábamos en los Capítulos anteriores, el único documento que tiene la Empresa en análisis y que tiende a establecer ciertas normas comunes de conducta, es el denominado "Reglamento Interno de la Empresa Comunal Agropecuaria "La Trinidad".

Este documento tiene su origen en INCORA. Según nos manifestaron funcionarios de esa Institución, en un comienzo, no se habla a la comunidad de ningún Reglamento; sin embargo, la experiencia les indica que al poco tiempo los adjudicatarios se dan cuenta de la necesidad de tener algún documento que establezca ciertas pautas mínimas dentro de la Empresa Comunitaria. Una vez que la comunidad lo solicita, ellos preparan un proyecto de Reglamento que es presentado por el Jefe de Asentamientos y el abogado de los mismos, a la Asamblea General de la Empresa, para que lo estudie y lo modifique de acuerdo a sus necesidades propias. El proyecto es sólo una forma de orientar a los socios, ya que prácticamente ninguno tiene experiencia de tipo organizativo. Una vez estudiado y aprobado por la Asamblea, se le entrega a cada socio un ejemplar para que lo pueda consultar permanentemente.

El reglamento de esta Empresa fué aprobado el día 3 de diciembre de 1970 y modificado en Julio de 1971.

Sus disposiciones son bastante simples y tienden a fijar una estructura formal mínima, así como las obligaciones mínimas de los socios y sus sanciones.

En este último sentido, sus principales disposiciones son las siguientes:

Los trabajos de la finca serán realizados por individuos o grupos y a la cabeza de éstos habrá una persona responsable (artículo 2o.); el día sábado de cada semana a las 4 p.m., la Junta de Administración y los encargados de los grupos se reunirán para acordar los trabajos de la semana siguiente (artículo 4o.). Se acepta como horario normal de trabajo el siguiente: De viernes a jueves, de 7 a 11 a.m. y de 12 a 5 p.m.. Cuando un grupo lo estime posible y en coordinación con la Junta de Administración se podrá determinar que la labor se realice por tareas sin tener en cuenta el horario sino la calidad del trabajo (artículo 5o.); el atraso mayor a media hora en el horario de trabajo no justificado, significará la pérdida de medio día, y dos retrasos en una semana, darán lugar a una llamada de atención (artículo 6o.); para

tener derecho a un reconocimiento de la jornada dominical, es necesario haber trabajado todos los días hábiles de la semana correspondiente (artículo 7o.); los jornales que se tienen en cuenta para repartir utilidades serán los aportados en forma personal por los socios (artículo 9o.) quien no aporte un mínimo de 75% de jornadas por año en los días laborables, perderá la calidad de socio (artículo 10o.); cada uno deberá responder de los elementos de trabajo a su cargo (artículo 11o.).

Los socios pueden ser sancionados por actos de mala conducta, por descuido en las obligaciones de trabajo y por incumplimiento de este Reglamento.

Las sanciones son las siguientes: (a) A la primera falta se llama la atención al socio por escrito; (b) a la segunda llamada se le suspende del trabajo por un día; (c) a la tercera se le suspende del trabajo por una semana o se le aplica una multa de \$ 200.00 y (d) a la cuarta falta se le expulsa de la comunidad. (artículo 12o.).

Las sanciones son aplicadas por la Junta de Administración, salvo en caso de exclusión de un socio, en cuyo caso la decisión corresponde tomarla a la Asamblea General, la cual previo estudio de las causas presentará un informe escrito al INCORA para la exclusión del socio. (artículo 12).

De las sanciones impuestas por la Junta se puede apelar a un Comité de 3 miembros, que se crea especialmente para la ocasión y cuyos integrantes son designados por la Asamblea General (artículo 13).

De acuerdo al Reglamento se consideran actos de mala conducta los siguientes: (a) el presentarse embriagado en horas de trabajo; (b) las ofensas tanto de palabra como de hecho a un compañero o a sus familiares; (c) la desobediencia a las órdenes emitidas por la Junta de Administración; (d) la sustracción de algún elemento de trabajo o de bienes de propiedad de la Empresa o de cualquiera de los socios; (e) la no asistencia a las reuniones convocadas por la Junta o la Asamblea General y (f) las faltas a la moral o a las buenas costumbres. (artículo 14).

El reglamento establece por último, que sólo puede ser modificado en Asamblea General, en decisión tomada por la mayoría de las dos terceras partes de los socios que componen la Empresa. (artículo 15)

Las modificaciones que se hicieron en Julio de 1971 tuvieron por objeto dejar expresa constancia de cuales eran las funciones del Presidente, del Tesorero, del Secretario y del Fiscal, las que analizaremos en el título siguiente.

Como se desprende de lo expuesto anteriormente, las normas del reglamento son bastantes generales, constituyen prácticamente un Reglamento de Trabajo y establecen puntos mínimos de carácter organizativo.

Todos los socios están enterados de la existencia del Reglamento y se muestran bastante respetuosos del mismo.

Estructura Formal

Dentro de la Empresa Comunitaria el órgano máximo lo constituye la Asamblea General compuesta por todos los socios. Sus facultades no están establecidas por escrito salvo la de ratificar sanciones aplicadas por la Junta, pero se supone que tiene el máximo de ellas.

La Asamblea elige por votación a la Junta de Administración que de acuerdo al Reglamento, será la encargada de coordinar las actividades y fijar las responsabilidades y cargos a que dé lugar la explotación de la finca. (artículo 2o.)

Su duración no está establecida en el Reglamento, pero los socios entienden que es por un año, con posibilidad de reelección.

Esta compuesta por cuatro personas que son: Presidente, Secretario, Fiscal y Tesorero, quienes deciden sus asuntos por mayoría.

En la modificación que se hizo en Julio de 1971 se estableció la composición y las funciones de cada uno de los miembros de la Junta Directiva, en los siguientes términos:

a) El presidente está encargado de presidir las reuniones, representar legalmente a la comunidad, firmar junto con el Tesorero las cuentas de crédito supervisado y fondos de la comunidad, vigilar por la buena presentación de la sala de reuniones y el comportamiento de los socios. Presentar los balances a consideración de la Asamblea, llevar los registros de la producción lechera, cumplir y hacer cumplir el reglamento, y en caso necesario aplicar las sanciones que apruebe la Junta, firmar las planillas y relaciones de pago semanales, administración de todos los trabajos.

b) El Tesorero está encargado de llevar y firmar las cuentas de la comunidad, presentarlas a la consideración de la Junta. Las demás funciones que son comunes de la Junta Directiva.

c) El Secretario está encargado de llevar las actas de las reuniones de la Asamblea y de la Junta Directiva; llevar el archivo de la correspondencia despachada y recibida; pasar las planillas a máquina; citar por orden del Presidente a las reuniones; firmar con el Presidente las actas y colaborar con los demás miembros de la Junta.

d) El Fiscal está encargado de revisar los trabajos realizados, coordinar con los Jefes de grupos de trabajo; llevar al día los jornales aportados por los comunitarios, hijos y obreros; revisar y firmar las actas; velar por el buen comportamiento de los socios hijos y obreros; ayudar a todos los compañeros en la solución de los problemas

que se les presenten, informar a la Junta Directiva sobre las irregularidades que se presenten".

Con el objeto de coordinar con la Junta Directiva las necesidades de cada explotación, ésta designa los Jefes de los Comités de Trabajo, que son los responsables de la ejecución de sus respectivas tareas.

Existen 7 Comités de Trabajo que conjuntamente con sus tareas, pueden verse en los Anexos (Otros documentos No. 2.)

En un comienzo, los Jefes de estos Comités eran permanentes, pero por diferentes problemas surgidos entre éstos y los socios, se acordó que no lo fueran, salvo aquellos casos que requieren mayor especialización como el Jefe del Secadero de Café, el de Ganadería de Cría, el de Ganadería de Leche, el de Reforestación y el de Plátano.

El resto de las Jefaturas de los Comités se ocupan en forma rotativa.

Aunque el reglamento no lo dice, la Asamblea General se reúne una vez al mes y la Junta Directiva todas las semanas, pero, según pudimos observar, se reúnen con mayor frecuencia cuando hay algún problema.

La Junta y los Jefes de los Comités de Trabajo se reúnen también una vez a la semana, para acordar los trabajos de la semana siguiente.

Sistema Contable

La contabilidad llevada por la Empresa es de ingresos y egresos de caja separados por actividades que titulan de la siguiente manera: café mantenimiento, café renovación, plátano mantenimiento, plátano de siembra. La mano de obra se controla con una relación o planilla semanal en la que se especifica el número de días trabajados y la actividad desarrollada.

Conclusiones

Con respecto al Reglamento podríamos decir que cumple su objetivo, pero que lo estimamos 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 quien designa la Junta Directiva ni las funciones de la Asamblea General y de la Junta; tampoco dice nada respecto de procedimientos de elección, quorum, duración de los encargos etc.

Dado que estas Empresas están siendo cada vez más complejas en su manejo, a medida que adquieren mayor grado de desarrollo, es conveniente que se elabore un

reglamento más completo. En parte este inconveniente se solucionaría si existiera un contrato de sociedad.

En cuanto a la estructura formal, podríamos decir que se encuentra adecuada a las necesidades de la Empresa y las personas que ocupan los diferentes cargos tienen muy clara conciencia de cuál es su rol dentro de ella.

En relación al sistema contable nos remitimos al capítulo sobre Aspectos Agroecónómicos en donde se señalan sus distintas fallas.

XII. ASPECTOS AGROECONOMICOS

ASPECTOS AGROECONOMICOS

Actividades Agropecuarias

Los principales renglones de explotación en la finca son: el café, la ganadería de carne y de leche y otras actividades menores como la madera, plátano y maíz.

Café: En café arábigo suave hay 50 hectáreas, con un promedio de 30 a 40 años de edad. Esta plantación no requiere inversiones y sus costos de operación son contabilizados en la empresa como café mantenimiento, que comprende los gastos en las labores de desyerbe, recolección y beneficio.

La producción de café de 1971 representó la quinta parte de la obtenida en 1970; este fuerte descenso se debió a condiciones climáticas adversas.

En agosto de 1970, se inició la plantación de 20 hectáreas de café, variedad caturra, con una densidad de 3.700 plantas por hectárea. Esta actividad se contabiliza como café adecuación, agrupando las labores necesarias en preparar el terreno para la plantación de la nueva variedad. Todos los costos por este concepto se consideran inversiones. Como el cultivo está en período de crecimiento, no se registra producción.

Ganadería: Cebú. La ganadería de carne es un rubro de explotación iniciado en la empresa en el segundo semestre de 1969, con la compra de 20 cabezas con un préstamo de un fondo rotatorio, constituido por el Banco Ganadero e INCORA. Otras compras se realizaron con posterioridad.

La venta de ganado se inició en 1971 y en la actualidad hay 419 cabezas incluyendo vacas, reproductores y terneros. Esta actividad no se encuentra aun consolidada.

Pardo mestizo. Esta ganado comenzó a desarrollarse desde el segundo semestre de 1969, con la compra de trece vacas adquiridas con crédito supervisado proporcionado por INCORA. Posteriormente se adquirieron 20 vacas más, teniendo actualmente una existencia de 53 animales.

Pardo puro. Este rubro de explotación lo inició la Empresa a raíz de un convenio con INCORA, en febrero de 1970, el cual se sintetiza así: el INCORA entregó a la Empresa dos toros y once vacas Pardo Puro, por valor de \$103.715.00, debiendo la Empresa devolver al INCORA al cabo de cinco años, animales de igual calidad

y número. En caso de bajas en el hato por descuido o negligencia, la Empresa debe pagar las pérdidas al INCORA. En la actualidad se registró una existencia de 27 cabezas (Ver Cuadro No. 16).

Potreros: En sus inicios la Empresa recibió 50 hectáreas de potreros en buen estado y 382 hectáreas en estado de semi abandono, de las cuales se han habilitado 290, disponiendo actualmente de 308 hectáreas para pastoreo directo y 2 para corte, divididas en 28 potreros.

Los pastos utilizados fueron "puntero", "india", "yaragua" y "pangola" para pastoreo directo y "elefante" e "imperial" para corte.

Producción de leche: la producción actual de leche representa un promedio de 6.5 litros por vaca masa. El 41% de la leche producida es consumida por las familias de los comunitarios, igual porcentaje corresponde a leche vendida y el 18% se dedica a mantención de terneros.

Plátano, maíz, madera y otros: En plátano y maíz hay 6 hectáreas, cultivos iniciados en el segundo semestre de 1971. No hay todavía producción y se contabilizan como inversiones, sin conocerse hasta la fecha los resultados económicos.

En yuca y hortalizas hay 5 hectáreas, que son cultivos para auto-consumo.

En reserva de montaña hay 35 hectáreas, donde se explota madera cuyas ventas se iniciaron en el primer semestre de 1971.

Comercialización

Según se pudo observar, la empresa no presenta problemas serios en cuanto al mercadeo de sus productos. No hay dificultades para el beneficio del grano del café, puesto que la finca cuenta con un beneficiadero, el cual es el mismo que pertenece a la antigua hacienda "La Trinidad". Este beneficiadero es bastante funcional y bien ubicado, realizándose en él todas las labores que la finca necesita. El café beneficiado se vende en pergamino en el municipio de El Líbano, a la Cooperativa de Caficultores, en cargas de 125 kilos con un precio promedio de \$10.60 por kilo.

El ganado, se vende habitualmente por negociación directa en la finca a comerciantes de El Líbano.

La Empresa compra generalmente su ganado en el Municipio de La Dorada siendo el Cebú mestizo y el Pardo mestizo, los principales tipos que han comprado últimamente. El transporte desde el lugar de la compra lo hacen por camión a un costo de \$50.00 por cabeza.

La comercialización de la madera se realiza con compradores que operan en El Líbano, a quienes se vende por docenas de palos. Los precios varían según la calidad, la madera se entrega y la pagan de contado o a 30 días.

Otros productos vendidos pero en poco volumen son: carbón de madera, naranja, rollos de guadua y esterilla.

No hay grandes fluctuaciones de precios para ninguno de los productos vendidos, el transporte se facilita por estar la finca al pie de la carretera y relativamente cerca del principal poblado.

Fuentes de Crédito

Las fuentes institucionales de crédito para la empresa son: INCORA (crédito supervisado), Banco Ganadero (fondo rotatorio), Cooperativa de Caficultores y Cooperativa Agropecuaria de Armero, con condiciones, intereses, plazo y planes de reembolso de acuerdo a las reglamentaciones de cada organismo.

Otra fuente importante de crédito es el Fondo de Personal formado por aportes de los miembros de la Empresa, provenientes de las utilidades distribuidas y que lo manejan independientemente de ella.

Asistencia Técnica

La empresa inició sus actividades el 16 de junio de 1969, con el acto de entrega y recepción de la finca "La Trinidad", cedida a 20 campesinos mediante escrituras individuales. Desde un principio ha contado con el apoyo técnico del INCORA ofrecido periódicamente a través de sus especialistas y contando con dedicación permanente pero no exclusiva de un supervisor de crédito. También recibe asistencia técnica ocasional de la Federación de Cafeteros.

Análisis económico y financiero

Al pretender realizar el análisis económico y financiero de la Empresa es menester hacer algunas observaciones previas de orden general.

En primer lugar cabe señalar que este análisis tiene dos fines básicos: mostrar la realidad económica y financiera de la Empresa y a la vez, probar una metodología que permita estudios similares de otras empresas de reforma agraria, principalmente la comunitaria.

En segundo lugar y respecto al primer objetivo antes presentado, se hace necesario resaltar que la Empresa en cuestión sólo tiene dos años y medio de existencia como empresa comunitaria y que en este período viene sufriendo un fuerte proceso de reestructuración y remodelación, los cuales implican también un proceso intensivo de inversiones. Todo esto establece limitaciones al análisis. Además, hay que

tener en cuenta el hecho de que en el año agrícola de 1970 un fuerte invierno redujo la producción de café del siguiente año en un 80% aproximadamente.

En base a la información recolectada directamente en la finca, se ha resumido el movimiento financiero, el cual ha servido como punto de partida para la realización del análisis.

Inventario

Según las escrituras de compraventa, la finca tenía un valor de \$1'598.587.20 que correspondía a tierra, mejoras y construcciones. Al no disponer de un inventario detallado, se ha tomado dicho valor como inventario inicial. Con esta información se determinó semestralmente el movimiento de esta cuenta, que revelan los valores depreciados de los bienes y su depreciación lineal estimada. (Ver Cuadros Nos. 17 y 18). Al 16 de diciembre de 1971 la cifra inicial de inventario antes mencionada se incrementó en un 158%. La depreciación acumulada fue de \$172.350.00, cifra que se estimó para posteriores elaboraciones, pero que en ningún caso significa una asignación hecha por la Empresa para cubrir depreciaciones.

Inversiones y Costos de Operación

Se consideró como inversiones los egresos efectivos registrados en la formación de cultivos, la habilitación de potreros, la adquisición de ganado, muebles, maquinaria y equipo y en la habilitación de viviendas y nuevas construcciones, entre otros. La inversión total registrada en la formación de nuevos activos fue de \$1.121.150.00 durante el período comprendido entre el 16 de junio de 1969 y el 16 de diciembre de 1971. Este período será considerado en adelante como "período en estudio".

Los costos de operación se clasificaron en costos fijos y costos variables. Entre los primeros se incluyeron los intereses sobre préstamos, seguros, prestaciones sociales, gastos de administración y de mantenimiento y se imputó depreciación de activos. Por este concepto la empresa gastó \$350.160.00 durante el período en estudio. Entre los costos variables se incluyeron aquellos gastos relacionados con la producción, cosecha y beneficio de café arábigo, manejo del ganado y explotación de madera. La Empresa gastó durante el período en estudio la suma de \$644.360.00 por concepto de costos variables. El rubro más importante por su cuantía lo constituye el costo relacionado con el café arábigo. (Cuadro No. 19).

Valor de la Producción, Ventas, Consumo y Existencias

En el período en estudio la Empresa obtuvo una producción valorada en \$1.305.096.00. Hasta 1970 inclusive la mayor contribución a este valor estuvo constituida por la producción de café. En 1971 le correspondió el primer lugar a la producción ganadera, situación que el segundo semestre lo ocupó la producción de madera.

Las ventas constituyeron el 93% del valor de la producción, mientras que el consumo interno, representado por el consumo de leche, significó solo el 2%. Las existencias registradas al 16 de diciembre de 1971 constituyeron el 5% del valor total de la producción registrada durante el período en estudio (Ver Cuadro No. 20).

Financiamiento

La Empresa recibió \$2'115.663.00 como financiamiento para sus operaciones. A través del Crédito Supervisado recibió el 66%, mientras el Fondo Rotatorio hizo un aporte del 22%. El financiamiento restante fue provisto por otras fuentes, destacándose en primer lugar el Fondo de Personal y luego la Cooperativa de Caficultores. (Ver Cuadro No. 21)

A su vez la Empresa reintegró \$677.055.00 a las entidades financieras y conserva una deuda crediticia de \$1.438.608.00 de la cual el 74% corresponde a crédito supervisado, 25% a Fondo Rotatorio y el 1% a la Cooperativa de Caficultores.

En opinión del supervisor del crédito la Empresa se encuentra al día en sus obligaciones tanto del principal como del servicio de intereses y seguros a que estaba obligada.

Flujo de Caja

Durante el período en estudio ingresaron a caja \$3'511.990.00, correspondiendo el 35% a venta de producción, el 60% a crédito y el 5% a transferencia entre ejercicios de los saldos de caja.

Los egresos que arrojaron un total de \$1.929.700.00, estuvieron destinados en un 42% a costos de operación y el 58% a inversiones. De la diferencia entre ingresos y egresos se tuvo un balance de \$1.582.290.00 de los cuales el 43% fueron amortización de créditos; el 34% la Empresa lo repartió por concepto de utilidades; el 11% lo dedicó a financiar operaciones entre ejercicios y al 16 de diciembre de 1971 registró un saldo en caja de \$190.160.00 (Ver Cuadro No. 22)

La Empresa en ningún tiempo constituyó reservas para cubrir depreciaciones. De manera que no se imputó depreciaciones por cuanto al flujo de caja constituye un esquema financiero.

Situación del Patrimonio de la Empresa

Al 16 de junio de 1969 la Empresa recibió la finca "La Trinidad" por un valor total de \$1.598.590.20 que representaba los valores de la tierra, mejoras, construcciones y maquinaria. Al 16 de diciembre de 1971 se estimó que los activos tenían un valor depreciado de \$2'811.420.00. Este aumento se debió a las nuevas inversiones realizadas por la empresa principalmente en ganado, mejoras, construcciones y maquinaria y equipo, citados en orden de importancia.

Entre sus pasivos se ha mantenido inalterable el valor original de la finca "La Trinidad", debido a que durante el período en estudio la Empresa según las escrituras no estaba obligada a cancelación alguna por tal concepto. Al 16 de diciembre de 1971 este rubro constituía el 57% de los pasivos.

Los saldos por concepto de créditos constituyó otro de los rubros importantes pues to que comprendían, al 16 de diciembre de 1971, el 51% de los pasivos. El rubro de capital por lo tanto acusó valor negativo que a la fecha indicada era menos de 8% en relación con el valor total de los pasivos, (Ver cuadro No. 23), teniendo un monto de menos de \$225.780.00

El patrimonio de la Empresa desde que inició sus actividades, semestre a semestre, fue negativa y siempre creciente. En otras palabras, si bien los bienes y valores que la Empresa tiene ha ido creciendo a medida que avanzaba en sus operaciones, también es cierto que sus deudas han aumentado progresivamente pero en mayor cuantía.

"Utilidades" de la Empresa

La Empresa repartió entre sus miembros durante los tres primeros semestres de actividad \$530.820.00 por concepto de "utilidades". Tal reparto alcanzó la cifra promedio de \$26.541.00 por familia, lo que equivale a un ingreso extra de cerca de \$18.000.00 al año, aparte de lo que los socios recibieron por concepto de jornales aportados.

Es importante señalar que al mismo tiempo que el pasivo crecía por la percepción de mayor cantidad de créditos, éstos estaban financiando ese reparto de "utilidades".

La Empresa ha incurrido en el error de considerar la diferencia entre ingresos y egresos de caja como "utilidades", pero este juego contable la condujo a consumir su propio patrimonio en un monto de \$225.780.00 (Ver Cuadro No. 24).

Organización Contable

Los errores señalados anteriormente se deben, en gran parte, a una deficiente organización contable. La Empresa no dispone de un inventario detallado y completo que permita ir estableciendo periódicamente su depreciación y al mismo tiempo estableciendo reservas para cubrir esa depreciación. Tampoco dispone de un libro de caja, puesto que lo que se registra diariamente son los insumos de mano de obra propia y ajena a la Empresa y los valores pagados por estos conceptos, según su objetivo o actividad. También se registran planillas por concepto de materiales y ciertas adquisiciones que se cargan sin discriminación a aquella cuenta que más disponibilidades tiene y sin mayor razonamiento respecto de su destino. Este problema surge del hecho de que son los valores totales de cada factura, los que se cargan a determinada actividad, aún cuando los materiales adquiridos a través de ella, tengan diferentes usos.

Si bien se registraron la mayoría de egresos de caja, éstos no se diferencian entre los que constituyen costos de operación y los que constituyen inversiones.

Por otra parte, no se lleva una cuenta especial para registrar el movimiento del crédito y el servicio de la deuda, tanto de intereses como de capital. Esta falla hizo casi imposible distinguir en los reintegrados las cifras correspondientes a intereses y principal.

Los balances que se formulaban por semestres hasta 1970, dejaron de ser periódicos y se practican en 1971 en cada oportunidad que hay que liquidar a un miembro que se retira de la Empresa. Los así llamados balances son, desde un punto de vista contable, apenas un resumen incompleto de los ingresos y egresos de caja. En ningún caso constituyen un balance de situación.

La asistencia técnica que en esta materia recibe la Empresa no es adecuada. El supervisor de crédito tiene capacidad y experiencia en el campo agropecuario para asistir a las empresas a su cargo; pero, la parte contable debiera considerarse ajena a sus funciones, a menos que tuviera una preparación especial al respecto. En el hecho le absorbe la mayor parte de su tiempo. Se agrava esta situación por cuanto INCORA no dispone de un instructivo que sistematice un método contable simple para las empresas comunitarias. Todos los registros que se encontraron en la Empresa, surgieron de la propia iniciativa y mejor buena voluntad del supervisor de crédito. Sin esta dedicación la situación de la empresa podría haber sido mucho más grave y no se podría haber ejecutado este estudio.

EVALUACION

Evaluación Técnica

La empresa registró a 1970 un rendimiento de café por hectárea en producción de 1.071,60 Kgr., es decir 180% sobre el rendimiento promedio registrado por la Federación de Cafeteros para el mismo año en el municipio de El Líbano que fue de 593,40 Kgr.

La leche por vaca en producción en 1971 arrojó un promedio de 8,30 litro, correspondiendo al área de El Líbano un promedio de 3,75 litros. Por tanto en la Trinidad se registró 2,2 veces más de producción de leche por vaca en comparación con el área de El Líbano. Esta diferencia se debe en gran parte a la incorporación del ganado pardo puro, mediante convenio con INCORA.

En los 28 potreros que tienen una extensión total de 310 hectáreas, pastan un promedio de 1,23 animales por hectárea, carga que es excesiva, puesto que en área atendida por INCORA se tuvo un promedio de 1,02 cabezas por hectárea. Los socios están conscientes de que hay un sobrepastoreo, debido a lo cual están vendiendo el ganado cebú de levante, mientras habilitan 72 hectáreas actualmente enrgstrojadas.

La venta de gando de levante es un mal negocio. No sucede igual cuando se venden aniamales bien terminados.

El porcentaje de parición registrado para 1971 en el ganado cebú fue del 78%, que supera el promedio del área atendida por INCORA. La tasa de mortalidad en La Trinidad fue para el mismo año de 2.66, mientras el promedio para el área mencionada fue de 3.00. En las crías de cebú esta tasa fue de 3.40 para levante 7.60 y para vaca 0.2.- Estas mismas tasas fueron para el área atendida por INCORA de 5.00; 3.00 y 3.00 respectivamente. La tasa de mortalidad en levante es relativamente alta posiblemente, debido a que este ganado esta ingresando a nuevos potreros donde existen todavía plantas tóxicas.

En resumen la finca presentó índices muy favorables con relación al promedio del área atendida por INCORA, lo cual permite asegurar que desde el punto de vista técnico, las actividades en ella desarrolladas están en general bien conducidas, incluso si se le compara con los promedios del área de El Líbano.

Evaluación Económica y Financiera

Estructura de los Costos: Si se utiliza una relación porcentual de los costos se puede advertir que los costos variables crecieron semestre a semestre en relación con los ingresos correspondientes, puesto que en el segundo semestre de 1969 fueron el 15% y para el segundo semestre de 1971 fueron el 113%, es decir que los costos variables por sí solos superaron los ingresos registrados en este semestre, disminuyendo así la eficiencia de la Empresa. Esto se debió a la baja producción de café obtenida en 1971 como consecuencia del intenso y prolongado invierno que afectó a todo el país desde el segundo semestre de 1970. Consecuerentemente las utilidades brutas en relación con los ingresos, disminuyeron a medida que progresaban las actividades de la empresa.

Relación porcentual de la estructura de costos

	1969		1970		1971	
	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	
Ingresos	100	100	100	100	100	
Costos variables	15	33	67	75	113	
Utilidad bruta	85	57	33	25	(13)	
Costos fijos	16	8	26	36	93	
Utilidad neta	69	49	7	(11)	(106)	

Los costos fijos presentan también un ritmo creciente en relación con los ingresos respectivos y las utilidades netas disminuyen semestre a semestre; pues en el segundo semestre de 1969 fueron el 69% de los ingresos, o sea que por cada peso que produjo la Empresa se gastó 31 centavos en producción. Para el segundo semestre de 1971 las pérdidas netas fueron superiores a los ingresos, ya que por cada peso producido hubo que gastar más de dos pesos en producción. Esto también se explica por las razones climáticas antes expuestas y por el proceso de inversión que adelantaba la Empresa.

Productividad

Como se mencionó en repetidas ocasiones en el año de 1971 sufrió la empresa el rigor de un crudo invierno, es por esto que se le considera un año anormal cuyos resultados distorsionarían un serio análisis. En tal virtud el análisis de la productividad y la rentabilidad se planteará en relación con 1970, año que puede ser considerado normal.

Valor agregado

El estudio de la productividad tiene su mejor expresión en el valor agregado, referido a los tres factores productivos: mano de obra, tierra y capital.

Hay que dejar bien en claro que la Empresa Comunitaria La Trinidad tiene en total dos años y medio de funcionamiento y que no ha alcanzado su consolidación. Además los valores estimados a continuación revelan una realidad ocurrida durante un año, que se inicia 6 meses después que la Empresa comienza a operar.

La mayor parte de las inversiones se realizaron en 1970 y estuvieron constituidas por mejoras ferritoriales, ganado y construcciones. Todas éstas en comparación con las inversiones en capital de explotación son mucho mayores, a pesar de que estas últimas inversiones son las que promueven el mejor empleo de la mano de obra y de la tierra.

El empleo de insumos o de materiales intermedios es también importante para determinar el grado de desarrollo de una empresa. En La Trinidad los materiales intermedios representaron el 36% del producto total modificado, porcentaje que demuestra un nivel tecnológico aceptable.

El valor agregado se determinó a precio de mercado, descontando del producto total modificado las compras de materiales y de servicios. También se determinó por costo de factores, descomponiéndole en impuestos indirectos, depreciación y remuneración de los factores productivos. En ambos alcanzó un valor de \$679.945.00 o sea el 57% del producto total modificado.

La depreciación correspondió al 9% del valor agregado, cifra que es relativamente alta debido a que en el capital inmóvil de la empresa pesan el beneficiadero de café y sobre todo los potreros que tienen una alta tasa de desvalorización.

La remuneración del trabajo representó el 62% del valor agregado, cifra que demuestra que las operaciones productivas, no son mecanizadas, debido a condiciones topográficas que caracterizan gran parte de los suelos. La utilidad de la empresa constituyó el 29% del valor agregado. (Ver Cuadro No. 25)

Productividad de la mano de obra

La Empresa no dispone de elementos de tracción, lo que significa que todas las labores son realizadas manualmente. Debido a que hay mano de obra disponible dentro y fuera de la Empresa, no sería aconsejable que ésta se mecanizara. La Empresa empleó un promedio de 40 jornadas de trabajo por hectárea utilizada, incluyendo en este cálculo todas las actividades desarrolladas.

La productividad por jornada de trabajo fue de \$37.80 pesos, así mismo cada jornada de trabajo recibió una remuneración de \$33.70. Esta remuneración relativamente alta tuvo su origen en el pago de salarios más altos sobre el promedio de la zona, a la necesidad de utilizar mano de obra semicalificada en la extracción y preparación de madera, en la adecuación de viviendas, en la construcción del establo y en la modalidad establecida para la cosecha de café, donde un hábil trabajador puede recolectar varias cajas que le reportan un alto salario al día.

-Productividad por jornada de trabajo (en pesos)	37.80
-Valor del producto total modificado por jornada de trabajo	66.70
-Remuneración por jornada de trabajo (en pesos)	33.70
-Jornada de trabajo utilizadas	18.000.00
-Asalariadas	4.900
-Propias	<u>13.100</u>

En las cifras anteriores también se puede observar que cada jornada utilizada contribuyó con \$66.70 a la formación del producto total y modificado.

Productividad de la tierra ocupada

El valor agregado por unidad de superficie establece el grado de utilización del factor tierra. En la Empresa durante 1970 se utilizaron 445 hectáreas, habiéndose concentrado en 360 de ellas la formación de capital, mientras en las 85 restantes se practicó una agricultura extractiva como es la explotación de madera y la producción de café.

Superficie utilizada (hectáreas)	445
Valor agregado (miles de pesos)	680
Valor agregado por hectárea (en pesos)	1.538.00

En cada hectárea utilizada se generaron \$1.538.00 de valor agregado. Esta cifra podría indicar la mayor o menor eficiencia en la utilización del suelo si la comparamos con las obtenidas en otras explotaciones agrícolas o entre actividades de la misma empresa, que por limitaciones de tiempo no fue posible determinar.

Productividad del capital

El capital existente en la empresa en 1970 fue de algo más de 2.8 millones de pesos, constituido por inversiones deprecadas y a costo de reposición y por capital

de operación. La proporción entre inversiones y capital de operación fue de 7 a 1, a proximadamente.

Capital existente y relación producto capital, 1970

Capital en (miles)	2.830.70
Capital invertido	2.459.30
Capital de operación	371.40
Producto bruto (en miles)	679.90
Relación producto-capital (porcentaje)	24,0

La relación producto-capital, en términos de valor agregado, fué del 24%, porcentaje evidentemente bajo, debido a que en el año de 1970 las actividades productivas, ganadería de leche y café cultura, se encontraban en proceso de implementación, sin acusar producción.

Rentabilidad del capital

Capital Total (en miles)	2.830.70
Inversión	2.459.30
Operación	371.30
Utilidad neta (en miles)	136.47
Utilidad bruta	198.10
Depreciación	61.63
Rentabilidad (en porcentaje)	4.82

Para la determinación de la rentabilidad del capital se consideró la totalidad de éste, o sea el valor de las inversiones depreciadas y del capital de operación.

También se consideró la utilidad neta, o sea la utilidad bruta menos la depreciación. Tal relación arrojó un 4.82%, cifra relativamente baja, puesto que generalmente se considera aceptable un 6% para la agricultura, actividad económica que goza de otros beneficios indirectos, como el plusvalor.* Otra razón para que la Empresa acusé esa baja rentabilidad es el hecho de que prácticamente no dispone de capital propio.

* Es costumbre asignar al capital utilizado en otras actividades económicas distintas a la agricultura, una rentabilidad similar al interés que recibe en el mercado de capitales. Pero si de tal rentabilidad se deduce la tasa de inflación, los impuestos directos que para el capital son mayores, la resultante es una reducción de la rentabilidad a niveles de alrededor del 8%. Para la agricultura se considera aceptable una rentabilidad del 6% porque si a éste se agregara la valorización de los activos fijos, que bien puede ser el recíproco de la tasa de inflación, la rentabilidad real podría también elevarse a un nivel superior al 8%.

Velocidad de rotación e intensidad del capital

Relacionando el valor bruto de la producción con el capital total se obtuvo una velocidad de rotación de 0.48. Este indicador es muy bajo por encontrarse la Empresa en 1970 en un período de inversión. El recíproco de la velocidad de rotación del capital lo constituye la intensidad del capital, que en la Empresa fue de 2.1

Relación beneficios-costos

Al comparar los ingresos obtenidos en el ejercicio económico de 1970 con los costos de producción de dicho año, se obtuvo una recolección de 1.55. Esto significa que por cada peso utilizado en las operaciones de la Empresa, se obtuvo una producción de \$1.55

Solvencia de la empresa

a. **Liquidez.** Para analizar la liquidez de la Empresa se consideran dos situaciones: sin reparto de "utilidades" y con distribución de las mismas.

En la primera situación se estimó un coeficiente de liquidez de 1.76. En otras palabras se disponía de \$1.76 por cada peso que debía a corto plazo.

Para la segunda situación, que es la real, se estimó un coeficiente de liquidez de 0.21, o sea que se disponía de \$0.21 para responder por cada peso que se debía.

b. **Cuociente entre el activo y pasivo total en cuenta corriente.** De la relación entre el activo en cuenta corriente y el pasivo total en cuenta corriente se obtuvo como cuociente 5.77, lo cual significa que por cada peso de deuda a corto plazo se dispone de \$5.77 de activos de fácil liquidación.

c. **Cuociente entre el activo inmovilizado y la deuda a mediano y largo plazo.** La relación entre el activo inmovilizado y la deuda a mediano y largo plazo arrojó un cuociente de 0.70. Este cuociente indica que por cada peso que la Empresa adeudaba a 1970, por concepto de créditos recibidos a mediano y largo plazo, tenía un respaldo en su activo inmóvil de \$0.70.

A través de los tres indicadores arriba estimados se puede deducir que la Empresa no tenía liquidez y por tanto estaba incapacitada para cubrir contingencias de corto o de largo plazo. Además la falta de capital propio de la Empresa obligó al concurso del crédito oficial, el mismo que ha sido proporcionado con prodigalidad, es decir, sin prever un adecuado respaldo.

XIII. ASPECTOS SOCIO-CULTURALES

ASPECTOS SOCIO CULTURALES

Situación Anterior de los Campesinos

Aparentemente, por lo menos en los últimos años, hubo mucha movilidad de los campesinos de la hacienda, generalmente a lugares vecinos, porque los datos sobre el número de familias que habitaban la hacienda, recogidos en las encuestas, son todos diferentes. Antes de 1963 muchos fueron a El Líbano a causa de la violencia, después de 1967 la emigración fue causada por la disminución del trabajo en la hacienda y por los conflictos surgidos del mismo hecho.

Parece que la totalidad de la hacienda tuvo capacidad para 32 familias; pero en el momento de la compra por el INCORA solamente había 17 trabajadores, el Administrador más 16 jornaleros o medieros. Estos últimos ganaban \$14,00 diarios, sin alimentación y sin ninguna prestación, ya que se utilizaban los sistemas tradicionales de evasión de pago: tres días de trabajo a la semana, tres semanas en el mes, horas extras de trabajo sin remuneración, tablones de café en compañía, etc. Varios de éstos son actualmente socios de la Empresa, aunque no todos figuraban en el momento mismo de la venta al INCORA porque, aunque habitaran allí, trabajaban en fincas aledañas.

En general, todos eran trabajadores agrícolas y solamente dos estaban ejerciendo un trabajo diferente y su llegada a "La Trinidad" significó un cambio de ocupación. Los 18 comunitarios que trabajaban como jornaleros en agricultura, algunos en forma permanente, la mayoría en forma transitoria, ganaban entre \$12,00 y \$14,00 diarios salvo uno de \$15,00, uno de \$17,00 y otro de \$20,00. Es notorio el bajo jornal del que actualmente es Presidente de la Empresa, que ganaba \$8,00 diarios como administrador de una finca en Cundinamarca. Casi todos ellos resultaron perjudicados por el Programa de Arrendatarios -Aparceros pues, si bien algunos pudieron retener su parcela de pancoger, en cambio no les fue permitido tener animales. El hecho de que sus derechos sobre aquella parcela fueran restringidos poco a poco fue interpretado por ellos como una forma indirecta de desalojo.

El siguiente cuadro muestra cuál era la situación de los campesinos inmediatamente antes de ingresar a la Empresa.

<u>Socio</u>	<u>Ocupación</u>	<u>Jornal</u>
A	Ganadería	\$ 600.00 mensual
B	Constructor	520.00 "
C	Jornalero	550.00 "
D	Agregado	600.00 "
E	Administrador	240.00 "
F	Jornalero	14.00 diarios
G	Arriero	Subsistencia
H	Celador	750.00 mensual
I	Agregado	450.00 "
J	Aparcero	360.00 "
L	Mayordomo-Vaquero	600.00 mensual y privilegios
M	Arriero	14.00 diarios
N	Jornalero	12.00 diarios
O	Aparcero	14.00 diarios
P	Mediero	Subsistencia
Q	Adminis-gallinero	14.00 diarios
R	Mayordomo	600.00 mensual y privilegios
S	Cañero	14.00 diarios
T	Arriero	14.00 diarios
U	Aparcero	Subsistencia

Se debe tener en cuenta que los que no tenían ingreso mensual fijo, sino un jornal diario, estaban expuestos a ser contratados solamente por 3 ó 4 días a la semana y por tanto no se puede hacer un cálculo mensual determinado. Además ninguno de ellos tenía prestaciones sociales y solamente recibían atención médica cuando el patrón así lo decidía, como una merced. Respecto de los dos casos que anotamos como privilegios, éstos consistían en el usufructo de una vaca lechera, dos semanas de vacaciones en tiempo cosecha y una mayor atención para sus familias. En tiempo de cosecha estos jornales podían subir a \$ 25.00 ó \$30.00 diarios, pero pasada la cosecha volvían a tener el antiguo.

Estructura Informal

Todo grupo humano desarrolla, a través de su experiencia histórica, una estructura informal que se constituye mediante una compleja trama de relaciones interpersonales, las cuales muchas veces pueden reforzar la estructura formal, pero frecuentemente entran en conflicto, si no abierto, por lo menos latente y disfrazado.

Muchas veces el conocimiento de la estructura informal permite conducir un grupo u organización, hacia ciertos objetivos con mayor eficiencia que utilizando la estructura formal.

El estudio de la estructura informal se hizo mediante tres tipos de indicadores, que se dan bajo la forma de matrices de relaciones interpersonales: 1) Una matriz de selección sociométrica, utilizando una pregunta que implicaba una elección; planteada en términos económicos; 2) un estudio detallado de las relaciones familiares, hecha a través del censo y 3) un estudio de las relaciones de compadrazgo, que cumplen en nuestro medio rural, funciones muy semejantes a las relaciones familiares, y además representan una especie de seguridad social. Las tres matrices se adjuntan con los números 3, 4 y 5 de Otros Documentos.

En seguida se hace el análisis del liderazgo actual, utilizándose también las otras matrices, con el objeto de presentar una visión global de la estructura informal y de sus relaciones con la estructura formal.

Análisis de la Estructura de Liderazgo

El estudio del liderazgo, sea formal o informal, de un grupo humano, es importante en la definición de la estructura de relaciones internas del grupo a que se refieren, sobre todo a la cohesión, al esprit-de-corps y al conflicto. No consideramos al conflicto como necesariamente disgregativo, sino como posible factor de cambio.

La teoría del liderazgo que ha predominado en la literatura sociológica ha considerado casi exclusivamente a los factores sicosociales y a las características individuales, como determinantes de la relación de liderazgo. Hace falta una teoría del liderazgo que tome en consideración, ante todo, las relaciones histórico-estructurales. La tendencia predominante en la ciencia sociológica hacia la abstracción ahistórica aunque basada en análisis estadísticos, se refleja también en la teorización del liderazgo.

El estudio del liderazgo, por tanto, no deberá centrarse exclusivamente en la descripción de las características de los líderes, ni de las funciones que ejecutan dentro de una matriz interactiva; debe incorporar también aquellos factores de orden histórico que caracterizan una determinada matriz interactiva, la emergencia de nuevas formas de liderato y los conflictos que surgen a raíz de tal emergencia, a partir de cambios objetivos que se dan en las relaciones económicas básicas. Es importante por otro lado, vincular al liderato emergente, las formas ideológicas que con él surgen y que representan una forma de legitimación estructural, mediante valores y normas concretas de conducta.

Se podría utilizar como marco conceptual el siguiente: en nuevas condiciones de producción, es decir, de una mayor racionalización en la utilización de los recursos productivos, bajo el control de un grupo social determinado, con experiencia productiva de un tipo distinto al anterior, se produce una tendencia a hacer emerger un nuevo tipo de liderazgo, más racional y basado en la eficiencia relativa, desarrollándose una ideología distinta, más acorde con los intereses del nuevo grupo social. Esta formación nueva, tanto a nivel organizacional como ideológico,

tiende a entrar en conflicto con el liderazgo tradicional que es desplazado. Este desplazamiento puede causar frustración psicológica y rechazo tanto de la nueva forma de organización, como de la ideología nueva, que el desarrollo objetivo de una nueva forma productiva ha permitido.

La verificación de esta hipótesis básica presupondría evidentemente la definición de indicadores empíricos en varias áreas, para permitir una prueba rigurosa de hipótesis. Es evidente que en el presente estudio, no se hará ninguna prueba de hipótesis, sino más bien se buscará una cierta comprobación del marco teórico, que permita el afinamiento de hipótesis para ulterior comprobación, si es el caso.

Los indicadores empíricos utilizados con los siguientes:

- La experiencia anterior de los miembros del grupo, en este caso el de la Empresa Comunitaria, con el sistema de producción y las relaciones sociales de la empresa individual.
- Características del actual liderazgo.
- Existencia de otras formas de liderazgo.
- Conflicto existente entre liderazgo emergente y antiguos líderes.
- Relaciones de parentescos y liderazgo.
- Tendencia al equilibrio

Características del liderazgo actual.

Los actuales dirigentes de la Empresa fueron elegidos por la Asamblea General de los socios, bajo la presidencia de la directiva anterior. Los cargos formales son:

- Presidente
- Secretario
- Tesorero
- Fiscal

Estos son los que tienen funciones decisorias. La descripción de estas funciones se encuentra en los Aspectos Administrativos del estudio. Los cargos de Presidente y Fiscal parecen tener más importancia; el uno por acarrear la responsabilidad de la representación de la Empresa, el otro por el contacto continuo y directo con los miembros de la Empresa.

Además de estas funciones decisorias, hay otros miembros de la Empresa que tienen funciones ejecutivas, sobre todo relacionadas con las actividades económico-productivas de la Empresa. Entre ellos son más importantes los siguientes:

- Jefe del Ganado de carne
- Jefe del Ganado de leche
- Jefe del secadero de café
- Jefes de Trabajo (jefes de cuadrilla o capataces)

Los Jefes de trabajo o capataces no son permanentes, sino que todos circulan por estos puestos. Hay otras jefaturas permanentes, como por ejemplo, Jefe de la producción de banano, reforestación, etc., que son menos importante porque esos rubros de producción están recién iniciados por la Empresa.

Los actuales dirigentes de la Empresa están, más o menos en el promedio de edad del grupo. No parecen tener mayor número de años de escuela. Sin embargo parece que algunos tienen una mayor experiencia e iniciativa, mayor inteligencia y sentido de negocios, mayor habilidad para las cuentas y mayor dedicación al trabajo. Son respetados por sus compañeros justamente por estas características. Otras características que parecen orientar su selección son de orden más bien moral: no ser pendencieros y no abusar de la bebida alcohólica. Algunos prefieren que sean jóvenes.

Otras formas de liderazgo.

La presencia de otros líderes, en el sentido específico de personas de prestigio e influencia en el grupo, es fácilmente verificable en este grupo. Esto se halla asociado con la historia de la Empresa y por ello necesitamos detallarla un poco.

La directiva inmediatamente anterior, tenía características muy distintas. En su mayoría se hallaba constituida por personas que se encontraban estrechamente vinculadas con la antigua patrona. El Presidente había sido ayudante del mayordomo, otro miembro era ahijado o protegido de la patrona y habían ocupado cargos como de mayordomo o de vaquero de una parte de la antigua hacienda. Era normal que al constituirse la Empresa Comunitaria, los campesinos escogieron en primer lugar a aquellos que conocían el manejo de la empresa.

Esta directiva causó bastantes conflictos, sobre todo por causa del Presidente que era de extracción social distinta a la de los demás. Las razones aducidas para su reemplazo y su posterior renuncia a la Empresa, fueron de orden moral, es decir, por beber demasiado. Hay también veladas insinuaciones de mal manejo de fondos o de considerar el predio como si fuera propietario. Esto no es fácil de comprobar. Sin embargo, posiblemente su diferente extracción social, su parentesco con familias de terratenientes, su trato social, generaron los conflictos.

Existen otras personas en la Empresa, vinculadas con el sistema anterior y con la antigua directiva, que mantienen con la actual directiva una cierta situación de conflicto más o menos latente, que buscaremos dilucidar un poco más.

Conflicto entre antiguos y nuevos líderes.

Las manifestaciones más evidentes de conflicto entre estos dos grupos de liderazgo son las siguientes:

- a) La insatisfacción con la idea de la Empresa Comunitaria en relación con la parcela individual (conflicto ideológico).
- b) Insatisfacción con la organización del trabajo colectivo, base de la organización empresarial nueva, que se nota en varias entrevistas grabadas.

La insatisfacción es producto de la frustración; pero si examinamos más a fondo este caso, más parece provenir de un conflicto de poder y mando.

En efecto, de los 20 miembros de la Empresa: 7 se declaran totalmente de acuerdo con la Empresa Comunitaria; 5 totalmente contrarios y desean parcela individual; y 8 favorables, pero en condiciones, por ejemplo, hasta cuando se logre pagar las deudas, etc.

De los satisfechos totalmente con la Empresa, 6 tienen posiciones directivas ejecutivas o están estrechamente vinculados a ellos por otro tipo de lazos, como veremos más adelante. Además, los que actualmente constituyen esta estructura de liderazgo, entraron a la Empresa con posterioridad a la adquisición del predio, salvo uno. Son relativamente "nuevos" respecto a los otros.

De los totalmente insatisfechos la mayoría son antiguos y ninguno está dentro de la estructura de poder y mando actual. Aparentemente el liderazgo se desplazó del antiguo grupo al nuevo y este desplazamiento es lo que ha generado los conflictos, pero estos son derivados psicológicamente hacia otros objetos.

La Matriz de Liderazgo

Para estudiar la actual matriz de liderazgo se utilizó una técnica socio-métrica, mediante un nuevo cuestionario. Hubo varias personas que no manifestaron preferencia, lo que en si mismo es un síntoma. Pero las selecciones hechas fueron suficientes para mostrar una doble estructura: una, sólidamente integrada, con actitudes positivas frente a la forma comunitaria y que en el momento constituyen los dirigentes formales de la Empresa y otra, poco integrada, negativa frente a ella, que prefiere la propiedad individual. Es decir, la sociometría realizada viene a confirmar en parte la hipótesis de la existencia de dos grupos en conflicto latente. Las dos estructuras tienen adherentes y queda fuera un cierto número de personas de poca influencia. (Ver matriz Número 1).

A este estudio directo del liderazgo y selección se añadió la matriz de relaciones de parentesco y compadrazgo (Matriz número dos y tres) donde se verifica que:

1. La matriz de parentesco fundamentalmente fortalece la estructura de mando formal y la estructura de liderazgo informal. En determinados casos sirve como puente entre las dos estructuras y posiblemente como atenuadora de conflictos.
2. La matriz de compadrazgo tiene funciones similares pero parece funcionar más como atenuadora de conflictos.

En ambas estructuras hay individuos claves (compadrazgo: F, G y T; parentesco: G y P).

Detallemos a continuación los tres grupos:

Grupo A; integrado, actitud positiva:

- E- Presidente, llegado en 1970, anterior Fiscal de la Empresa;
- P- Fiscal: llegado en 1970, anterior Secretario de la Empresa;
- G- Encargado del cultivo de bananos; llegado en 1970;
- A- Encargado del ganado de carne; joven, con experiencia urbana; sirvió al ejército, en Bogotá, antiguo en la Empresa;
- S- Encargado del Secadero; antiguo en la Empresa.

Este es el grupo de prestigio, que dirige actualmente la Empresa, unido entre sí por varios lazos de parentescos y compadrazgo. Además el hijo de S es un joven que tiene a su cargo el ganado de leche y que la comunidad hizo entrenar en el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), para cumplir tal cargo. A esta estructura están vinculadas otras por varios nexos (N, O y C); éstos no comparten totalmente la idea de la Empresa Comunitaria, salvo uno, pero no están contra ella.

Grupo B: no integrado, actitud negativa:

- R- Actual Tesorero; antiguo empleado, mayordomo de la parte alta de la hacienda, tenía aspiraciones a la presidencia pero no logró realizarlas. Tiene lazos de parentesco con A y de compadrazgo con P del primer grupo, lo que parece funcionar como factor de equilibrio.
- L- Uno de los más fuertes adversarios de la Empresa Comunitaria fue uno de los preferidos, junto con R y con A, de la antigua patrona. Dice que su situación anterior era mejor que la actual. Mantiene relaciones de compadrazgo con G, del primer grupo. Tiene su pequeño grupo de seguidores que en general son personas sin mucha influencia en la Empresa.

Estos tienen algunos seguidores, especialmente entre los antiguos (F y T), pero es un grupo poco estructurado y que parece, como hemos dicho, sufrir un proceso de desplazamiento y frustración.

Grupo C: marginados:

Fuera o alrededor de las dos sub-estructuras anteriormente mencionadas hay un cierto número de personas que parecen bastante marginadas. Tienen poco prestigio, ya sea por su reciente incorporación a la Empresa, ya sea por su bajo nivel de educación, salud deficiente o combinación de estos factores. No tienen lazos de parentesco, salvo dos excepciones C y H, ni de compadrazgo y parecen seguir a las demás. Entre ellos se nombraría a:

C -	Incorporado en	1971
D -	" "	1971
G -	" "	1970
J -	" "	1970
U -	" "	1970
H -	" "	1970

Este último tiene conflictos personales con la directiva y parece que ésta quiere excluirlo del grupo. Ideológicamente, está insatisfecho con la Empresa Comunitaria y considera que su situación actual es peor que la anterior.

Sin embargo, tiene vínculos de compadrazgo y parentesco con P, que como hemos visto es dirigente y persona de prestigio.

Uno de los indicadores de este bajo prestigio es la localización de las casas; éstos viven en casas ubicadas en los lugares más altos de la propiedad o cercanas al río, que son las que tienen menos servicios.

Tendencia al equilibrio:

Este conflicto latente, como hemos podido apreciar en el somero análisis anterior, encuentra dos estructuras (parentesco y liderazgo) que sirven como atenuadores, de tal suerte que se ha podido alcanzar un cierto equilibrio, mediante la representación en la estructura formal de todas las tendencias:

E. y D. como directivos

A. y S. como ejecutivos; representan el primer grupo;

R. y B. representan el segundo grupo y posiblemente el tercer grupo, ya que el señor B., por su bajo nivel de educación e influencia, parece pertenecer más al grupo C.

Las personas que parecen jugar un papel de puntos de equilibrio y de relación entre los dos grupos son A respecto a R y G respecto a L.

El conflicto por tanto no parece jugar un papel negativo, pues representa el resultado de la emergencia de una nueva estructura de liderazgo, frente a una que dejó de ser adecuada a las necesidades de un sistema nuevo de producción. La ideología de este grupo emergente es la de la Empresa Comunitaria y el grupo parece detentar el poder de mando, reforzado por estructuras de parentesco y compadrazgo. Esto ha permitido suficiente conexión interna para que la Empresa pueda desarrollarse por bastante tiempo.

Posiblemente las personas que juegan un papel importante en la solución de cualquier conflicto son las que tienen el mayor número de influencias familiares y relaciones de compadrazgo: en primer lugar G y enseguida P y S, los tres pertenecientes al primer grupo. Como punto de equilibrio parece estar F, quien también tiene un cierto número de influencias, a través de sus relaciones de compadrazgo y que parece estar más inclinado hacia el segundo grupo.

Se anota la necesidad de incorporar más estrechamente a los marginados a las decisiones y logros de la Empresa en beneficio de los socios. De no hacerse, éstos, por procesos de frustración, pueden sumarse al grupo negativo y revertir el liderazgo hacia formas ya superadas, aunque esto parezca poco probable en el momento.

Otro factor que parece haberse sumado a la frustración de dicho grupo, fué el pobre resultado de la última cosecha de café, por causa del invierno demasiado severo.

Un punto que favorece al grupo dirigente es que la totalidad de los miembros de la Empresa, con excepción de dos, reconocen justificándola, que su situación actual es mejor que la anterior. Entre las razones aducidas están:

Estabilidad en el trabajo

No han pasado hambre ni necesidad

Mayores facilidades de crédito

Todo ello es fácilmente comprobado por los datos de los análisis económicos y de los niveles de ingresos de los miembros de la empresa.

En el anexo Otros Documentos No. 6 se puede observar la matriz No.4 con la supersición de las matrices Nos. 1, 2 y 3.

Grado de Cohesión y Ayuda Mutua

Como se puede ver por el análisis anterior, el grado de cohesión del grupo no es muy alto. Ello es normal, dadas las condiciones en que los campesinos han recibido el predio, sin que tuviesen participación alguna en su adquisición. Es decir, el grupo recibió el predio, pero no ha luchado para adquirirlo. A este hecho histórico se debe añadir el desplazamiento de la primera estructura formal, de marcado tipo tradicional, por un segundo liderazgo, más reciente y más agresivo, que desarrolla actitudes positivas frente a una forma comunitaria de trabajo y supera la actitud más internalizada de posesión individual de la tierra.

Sin embargo esta falta de cohesión no parece amenazar, por ahora, la estabilidad del grupo, sobre todo porque otros tipos de relaciones, más expresivas y primarias, permiten el logro de un cierto equilibrio. Queda el hecho de que el grado de cohesión es débil, por no haber una mayor coherencia ideológica respecto a los objetivos de la Empresa, por la presencia de personas aisladas, dentro de la Empresa cuyo grado de satisfacción frente a ella es baja.

Otro indicador de esta falta de cohesión, es el bajo grado de interacción social entre las familias. Según las informaciones obtenidas los miembros de las familias se visitan muy raramente, salvo entre familiares, vecinos, pero sólo cuando sienten necesidad de alguna ayuda. Como de los 20 miembros de la Empresa hay 9 que no tienen ningún lazo de parentesco y entre ellos, 6 no tienen tampoco lazos de compadrazgo, contribuye para la poca interacción interfamiliar. Ellos explican este patrón de comportamiento por el miedo al chisme, que es común entre grupos humanos de esta naturaleza.

Otro indicador de la debilidad de la cohesión del grupo es la falta de ayuda mutua. Esta se limita, casi exclusivamente a cumplir las tareas de los compañeros que se enferman, manteniéndolos durante este tiempo, el anticipo a cuenta de utilidades. No existe ayuda mutua en las parcelas de pan coger ni en la mejora de las casas, que fueron hechas mediante contrato con personas extrañas al predio, ni se ha hecho ninguna obra de tipo comunal.

Es posible que entre las causas de esta falta de cohesión del grupo esté el tipo de estructura familiar, que es predominante de origen antioqueño y que se caracteriza por una fuerte nucleación de la familia con predominancia del autoritarismo paterno. Ello, a su vez está vinculado históricamente al proceso productivo predominante en las fincas cafetaleras, que por su pequeño tamaño exigían el empleo de la totalidad de la mano de obra familiar. Quizás también en esta estructura familiar, nuclear y autoritaria, se encuentre parcialmente la explicación de la resistencia de varios miembros del grupo a la idea de la Empresa Comunitaria, ya que posiblemente las tres variables siguientes estén estrechamente vinculadas: Producción cafetalera en pequeñas unidades productivas; estructura familiar nucleada y autoritaria; e ideología internalizada de la propiedad individual y privada de la tierra. Si este análisis es válido, se debería tomar en cuenta esta variable, porque ella puede interferir en el desarrollo

futuro de la Empresa Comunitaria, ya que puede entrar en conflicto con ciertos valores, cuyas raíces están hondamente enmarcadas en el proceso de socialización y en la estructura de producción anterior, aun dominante en el área.

Niveles de Participación

Según los miembros de la Empresa, ellos participan en las decisiones mediante la Asamblea, cuyas decisiones tienen fuerza obligatoria, según el reglamento pactado. Aparentemente esta participación ha aumentado desde que la segunda directiva tomó posesión de sus cargos. Ella parece realmente mucho más abierta a la discusión y consulta de los miembros que la anterior, de cuyo Presidente se afirma manejaba la Empresa como si fuera el propietario.

Las reuniones de la Asamblea de socios son mensuales y obligatorias, habiendo sanciones para los que faltan sin justificación. Por lo que se ha podido observar, la participación real de los miembros en las discusiones es aceptable, aunque se note que muchos difícilmente toman la palabra para manifestar lo que sienten. No se ha podido observar si la poca participación de algunos está asociada con su marginamiento de la estructura informal, pero probablemente así es.

El representante del INCORA en la Empresa, mantiene relaciones muy amistosas con los socios y con la directiva. No se ha observado el más mínimo conflicto. Gracias a su habilidad, se han logrado bastantes avances en el sistema administrativo. En general, tanto los planes de producción, como el sistema de trabajo, la contabilidad y la administración fueron propuestas por el INCORA y los socios han aprobado, con correcciones a veces, tales proposiciones en Asamblea General. Aparentemente, el Instituto no ha sido un obstáculo para la participación de los socios en las decisiones.

Desafortunadamente no se ha podido medir el grado de participación de la familia en la gestión de la Empresa. Seguramente la mujer juega un rol importante en estas decisiones. Es evidente su agresividad al hacer comentarios sobre la Empresa y las directivas.

De nueve mujeres entrevistadas, cuatro son decididamente partidarias de la Empresa Comunitaria, inclusive dos afirman que en el pueblo las llaman comunistas, lo cual no ha sido mencionado por ningún hombre. Una afirma estar en las mismas condiciones que antes, dos que están peor y una última, aunque reconociendo las ventajas de la Empresa Comunitaria, prefiere la parcela individual. Es de suponer que estas respuestas estén relacionadas con la posición del cónyuge pero no se ha podido verificar tal posibilidad, dado que las respuestas no están identificadas.

Parece haber una especialización de funciones en la familia, puesto que las mujeres en general son las que contestan las preguntas respecto a los gastos de ropa y médicos y los hombres respecto al mercado y al ingreso.

Al igual que entre los socios, no hay evidencias de solidaridad entre las mujeres, a pesar de que se afirma que han tenido reuniones, no parece interesarles mucho el trabajo en común.

Es notable la falta de aprovechamiento de la mano de obra femenina en las labores de la Empresa u otras comunes, a pesar de que hay posibilidades de desarrollar actividades que permitan beneficiar a toda la comunidad.

Las escasas visitas que se hacen los miembros de la comunidad entre sí, parecen estar guiadas más por la amistad entre las mujeres que entre los hombres, los cuales parecen contentarse más con relaciones de trabajo.

A pesar de que el número de hijos por familia es de 6.25, en la mayoría de los casos es la esposa quien cuida de la parcela de pan-coger y de las aves y cerdos que posee cada familia.

Como se ha manifestado antes, la cohesión del grupo familiar es notoria y con pocas excepciones, existe una intención de ahorrar para que el ingreso llegue a cubrir satisfactoriamente las necesidades familiares.

Percepción de Problemas del Campesinado

En cuanto a la percepción de los problemas del campesinado, hay muy poca conciencia en el grupo. Se verifican curiosas contradicciones en este sentido. Afirman, por ejemplo, que las invasiones de tierras son la única manera que tiene el campesino para defenderse y obtener la tierra. Sin embargo, dan gracias a Dios que en El Líbano no haya invasiones de tierras.

La conciencia de los socios de la Empresa es la de pequeños propietarios campesinos y no de asalariados. Esto les viene de su condición anterior de tabloneros o partijeros y de la misma estructura de pequeñas propiedades, típica de las regiones cafeteras de Colombia.

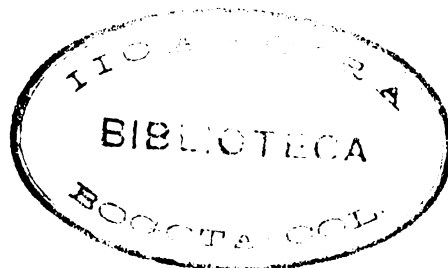
A pesar de conocer la situación actual de muchos campesinos que viven en el área como asalariados, partijeros y aparceros y de haber experimentado por muchos años esta situación, cuando se les pregunta si estarían dispuestos a incorporar nuevos campesinos a la Empresa, al momento en que de acuerdo a estudios técnicos del predio se pueda aumentar la cabida gracias a las inversiones hechas, la respuesta es francamente negativa o vaga.

Esto podría demostrar, en parte, que no basta mejorar el nivel de la vida e ingresos de los campesinos mediante una forma productiva comunitaria para que nazca un sentido de solidaridad con los problemas que continúa sufriendo el resto del campesinado. Al contrario, al promover grupos minoritarios dentro de una estructura, e incorporarlos a un estrato medio rural, se les crea o por lo menos se les refuerza una conciencia de grupo, que puede entrar en contradicción con los intereses objetivos del campesinado.

Dentro de un proceso de reforma agraria cuyo objetivo primordial parece ser la modernización de la agricultura, no se puede esperar que la Empresa comunitaria, por sí sola, genere cambios en la conciencia, que implicarían un desarrollo entre sus miembros del sentido de solidaridad con el resto del campesinado, suficientemente fuerte para agilizar y profundizar la reforma de la estructura agraria.

Esta falta de solidaridad está también evidentemente asociada a la completa indiferencia que los asignatarios, con excepción del Presidente, tienen respecto a la Asociación Municipal de Usuarios. Tampoco el Presidente parece preocupado en vincularlos activamente a la Asociación.

Parécenos oportuno resaltar que el INCORA ha descuidado la vinculación de sus propios beneficiarios a la organización del campesinado. Si este hecho es general, puede ser algo bastante grave para el INCORA, entidad cuyo éxito está probablemente cifrado, en grado apreciable, en la comprensión, confianza y respaldo del campesinado.



XIV. NIVELES DE VIDA

NIVELES DE VIDA

Ingreso Familiar

Los datos recogidos en el censo levantado especialmente a la Empresa, en relación con el ingreso familiar y la manera como la distribuyen, no son exactos; sino una apreciación dada a grosso modo por cada socio de la Empresa, lo cual nos permite tener una idea global, tanto de la apreciación que ellos tienen de lo que actualmente reciben, como de su distribución.

El ingreso promedio real en 1970 fue de \$308.634 por semestre. En el año de 1971 no se repartieron utilidades a consecuencia de las pérdidas ocasionadas por el invierno. Por tanto, cuando ellos hacen una apreciación de su ingreso, se están refiriendo al adelanto de \$150.00 por semana que obtienen para alimentación, a las \$240.00 mensuales, por concepto de 4 botellas de leche al día que recibe cada socio y a las utilidades del año anterior que repartidas a comienzos de 1971, han constituido una especie de fondo de reserva e inversión. Este hecho no deja de ser significativo, pues prácticamente ninguno había contado con dicho fondo después de un año de pérdida de las cosechas.

Para efectos de la distribución hemos trabajado con el promedio de ingreso semestral, pero hay que anotar que son notables los contrastes entre los diferentes gastos de una familia y otra, de acuerdo al número de miembros de cada una y al número de personas que constituyen en el ingreso familiar. El ingreso mensual por familia, de acuerdo a los resultados del censo, sería de \$2.261.00 lo cual no significa lo mismo para la familia que tiene 8 hijos, que para la que tiene 2, para la familia que tiene hijos varones mayores de 14 años, ya que están vinculados a la fuerza de trabajo, que para los que tienen hijos pequeños, ni para aquellos que tienen mujeres en su mayoría.

El ingreso promedio por semestre del grupo familiar sería de \$271.326.00 como se desprende del Cuadro No. 26. Si tenemos en cuenta que el ingreso real por socio fue de \$308.634 en 1970, vemos que hay una subestimación de los ingresos por parte de los socios. La distribución del ingreso familiar sería la siguiente:

Alimentación	56.27%
Vestuario	7.50%
Educación	3.47%
Médico	6.95%
Transporte	1.71%
Total	75.90%

Inversiones Familiares

Construcción de cercos	0.71
Gallinero	0.16
Porqueriza	0.08
Pintura y arreglo de casa	0.52
Mobiliario	5.27
Electrodomésticos	6.85
Escopetas (3)	0.55
Total	14.14%

El resto está representado por 8 animales de tracción, 3 ó 4 cerdos y enseres de la casa, como ollas, platos, etc., que no representan un gasto significativo, pues generalmente se hace cuando se van necesitando. Naturalmente debemos tener en cuenta el error de apreciación. Cabe anotar que de los muebles adquiridos por nueve (9) familias, 6 han sido de dormitorio y 3 de sala. En cuanto a los electrodomésticos, son 7 radios, 4 cocinas y 2 máquinas de coser.

No hay erogación para diversiones ni deportes, pues solamente dos hijos de socios, ambos trabajan, de vez en cuando van al cine; ninguno practica ni es aficionado al deporte. Únicamente tienen como distracción la televisión, que fue adquirida por la empresa con otro fin como se verá mas adelante.

Tanto la inversión, como el patrimonio, que en líneas generales es bastante homogéneo entre los socios, está dado en los Cuadros Nos. 27 y 28.

Vivienda, Salud, Higiene

Los socios no pagan renta por las casas. El único servicio que tienen 12 de ellas es el agua, que tampoco se paga. Todos tienen parcela de pan-coger pero solamente 13 la cultivan y en muy pequeña cantidad. El tamaño varía entre media y una hectárea.

El promedio de construcciones independientes es de 2, 1 por familia; en general se trata de una unidad habitable y dos o más cobertizos de construcción bastante precaria.

Sólo hay un caso de tres viviendas en buenas condiciones adjudicadas a un socio, pero habitadas por tres grupos familiares independientes, un matrimonio de ancianos y una viuda, respectivamente, además de la familia del socio que siempre ha vivido en La Trinidad. Este hecho constituye prácticamente el único que muestra alguna solidaridad del conjunto de campesinos de la Empresa.

El promedio de personas por cuarto es de 1.91, pero debemos anotar que mientras en 14 casas fluctúan entre 1.25 y 2.5 hay otras 5 con más de 3 personas y uno con 4 personas por cuarto, que es precisamente el Presidente de la Empresa. Con

excepción de un socio que tiene cocina de gas, los demás siguen utilizando el sistema tradicional de la leña, por resultar más económico. Dos socios han adquirido cocina de gas pero no la utilizan; otro cuando tuvo posibilidades, construyó una cocina de carbón.

La mitad de los socios tiene letrina en su casa, no incorporada a la vivienda y sólo el que actualmente vive en la hacienda, en forma transitoria tiene W.C. lavable. Los demás están esperando que la Empresa se lo construya, pues ya lo hizo con algunos de ellos y se consideran con un derecho adquirido. Lo mismo sucede con el acueducto, que fue construido por la Empresa para 12 de los socios, quedando excluidos los 5 que viven en la parte alta, el que vive cerca del río y 2 de los que viven en la parte plana.

En general, todos tienen una pieza dedicada a comedor; hay solamente 5 que utilizan la cocina para tal fin y en 3 de estos casos se utiliza además de la cocina, un corredor. La casa de la hacienda tiene luz eléctrica, así como la del socio que vive cerca del beneficiadero del café. Los demás utilizan el sistema tradicional de vela y 3 casas han adquirido, además, una lámpara de gasolina o petróleo.

Con excepción de 3 casas de ladrillo, las demás son de madera, todas con techo de zinc y en general con los pisos de cemento. Las casas de la parte alta tienen pisos de madera; otras tienen este mismo material en los dormitorios. A pesar de que las condiciones de vivienda son bastante homogéneas, solamente 4 de ellas se conservan limpias y ordenadas; 8 en estado regular y 8 en mal estado. Fuera de los cinco socios que viven en la parte alta y para los cuales es más difícil la consecución de agua, los demás, en general no se quejan de sus viviendas y no es motivo de conflicto entre ellos. Es mucho más importante el problema de la educación.

Por otra parte, la humedad ambiental, los mosquitos y la temperatura hacen que la vivienda que está situada sobre el río, sea mucho más insalubre, que las demás, por lo cual quienes la habitan tienen que recurrir al médico con frecuencia, lo que va en detrimento de su presupuesto. Los situados en los alrededores de la casa de la hacienda son los que disfrutan de mejor clima y su relativa corta distancia al centro de las actividades, les facilita la permanente comunicación y el disfrute de ciertos logros, tales como la T.V., los cursos que se dictan, el transporte del mercado, la escuela, etc.

Sin embargo, una distribución así facilita el cuidado de la finca y la diversificación de los cultivos (papa, cacao, etc.) que, aunque en este momento no sean especialmente importantes para la empresa, pueden constituir en el futuro nuevas fuentes de ingreso y una manera de estar preparados para pérdidas de cosecha, fluctuaciones de precios, etc.

La Empresa obtuvo de INCORA un crédito supervisado para el mejoramiento de viviendas y se efectuaron algunos trabajos, pero posteriormente ese Instituto redujo los

créditos a la zona de El Líbano; por esta razón no fueron beneficiados todos los socios.

En general, se procura que los socios que habitan las viviendas de la parte alta trabajen dentro de su región, e inclusive, en algunos casos, se les ha dado vacas lecheras para no tener que transportar la leche desde el establo dos veces al día. La Comunidad no ha construido obras de mutuo beneficio, salvo el establo inclusive para el mejoramiento de algunas viviendas se contrató mano de obra de fuera de la Empresa.

Como conclusión puede decirse que por razones atendibles no se ha planteado en ningún momento la concentración de la vivienda en torno a un equipamiento de servicio y comunal.

La concentración de las viviendas en un punto puede tener gran importancia en la consolidación de la empresa haciendo difícil cualquier parcelación posterior. Por otra parte tratándose de una empresa que pretende el beneficio de sus socios sobre pretensiones individualistas, debe considerarse que el costo de los servicios se disminuye en relación directa a la concentración de las viviendas. Dentro del aspecto social la aldea o villorrio permite la organización y beneficia las relaciones interfamiliares.

Como recomendación puede proponerse que en el futuro cualquier crédito para construcción esté condicionado a un plan de villorrio agrícola.

En cuanto a campañas de vacunación, prácticamente la situación no ha variado en relación con la antigua hacienda. Los servicios con que cuentan son los del Centro de Higiene de El Líbano, que anualmente va a aplicar vacunas contra viruela y tétano.

La enfermedad más común es la gripe. Vale la pena señalar que a pesar de que 9 de los ochenta socios no hierven el agua que consumen, no se presentan epidemias. Cabe anotar que de los 20 grupos familiares hay 3 que, en el último semestre, no presentaron ninguna enfermedad y están precisamente entre los que no hierven el agua. En caso de enfermedad deben recurrir a un médico de El Líbano, que cobra \$40,00 por consulta; tanto para este gasto como para las drogas que se requieren, la Empresa les presta el dinero y se los descuenta en el momento de repartir las utilidades. Los servicios de odontología son poco utilizados, pero teóricamente la Empresa se comportaría de igual manera que con el servicio médico.

Niveles de Educación Formal y Extraescolar

En relación al nivel de escolaridad de la población rural, lo normal es que las generaciones más viejas presentaran un nivel inferior que las más jóvenes. Esto no se cumple en la Empresa "La Trinidad", donde el que presenta mayor grado, 60. de primaria, es un individuo de más de 50 años. Los menores de 25 años, han logrado, en su

mayoría, solamente tercer año. (Ver Cuadro No. 29). Quienes han logrado llegar a estudios secundarios son solamente 2 mujeres, de 17 y 16 años, segundo y cuarto de bachillerato, respectivamente. Esto puede deberse a que la mujer, al no estar involucrada en la fuerza de trabajo, dispone del tiempo para poder continuar sus estudios, mientras los muchachos a muy temprana edad se ven obligados a desplazar su energía hacia el trabajo material. Lo que si se puede afirmar es que el analfabetismo se encuentra únicamente en personas mayores de 40 años; hay 12 casos, lo que demuestra que hay interés por parte de los padres en la educación de sus hijos. La Empresa tiene una escuela que cubre hasta el tercer año, pero nunca ha funcionado a cabalidad, por incapacidad o ausencia de profesores. Según unos, porque no hay acuerdo entre el INCORA y la Empresa, en relación con la responsabilidad de uno u otro organismo para hacerse cargo de ésta; según otros, porque el Ministerio de Educación no ha respondido a las solicitudes presentadas por ellos.

El problema de la educación parece ser un punto neurálgico, tanto por la preocupación que demuestran los socios, como porque siendo la población menor de 14 años, el 54.6% de la población total, y la de 15-19 años el 13%, parte de la cual todavía espera alcanzar un mayor grado de escolaridad, sería posible establecer en ellos una nueva escala de valores que tendiera a reemplazar el extremo individualismo que se nota a través de las actitudes y apreciaciones de los integrantes de la Empresa.

Por otra parte, debe tenerse presente que dada la circunstancia de que los jóvenes que se van sumando a la fuerza de trabajo por no tener posibilidad de aumentar sus conocimientos, se encuentran en una situación muy disminuida en relación con sus padres, ya que siendo su trabajo de la misma magnitud no está igualmente remunerado ni participan en las utilidades. Los dos únicos que han sido preparados por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y en parte costeados por la Empresa, expresan su deseo de continuar estudiando y son partidarios decididos del trabajo en comunidad.

El INCORA dictó un curso sobre administración, que fue seguido por 9 de los 20 socios y uno de Cooperativismo, que fue tomado por 3. Algunos afirman no haber asistido porque la distancia de su casa de habitación a la de la hacienda era muy grande para poder hacer el viaje diariamente.

La Empresa ha comprado un televisor para seguir los cursos de alfabetización; éste no ha cumplido su objetivo, sirviendo únicamente para distracción de los que viven en la parte plana, especialmente de los niños y de las mujeres, que ven preferentemente telenovelas y programas musicales.

Sin perjuicio de lo anterior se puede señalar que en materia educacional la Empresa tiene algunos proyectos concretos y es así como los socios tratan que por lo menos 1 de cada familia pueda salir a completar sus estudios y piensan enviar 4 niñas

a estudiar enfermería en el SENA; esta misma institución les dictará un curso de modistería.

Estos dos últimos, que permitirían que la mujer participe en la mano de obra activa, no tiende a conservarla dentro de la comunidad, pues los servicios de una enfermera serían suficientes y las dos modistas ya existentes no tienen trabajo suficiente como para contribuir en el presupuesto familiar.

Estos planes parecen revelar que los socios buscan el mejoramiento individual y hasta familiar, pero a través de ellos no se manifiesta la intención de cohesionar la Empresa.

Relaciones con otras Instituciones

En general, la Empresa constituye una entidad económico-social que no tiene relaciones permanentes con otras del área diferente al INCORA. La Empresa sólo se conecta con otros organismos en la medida en que personas pertenecientes a ella participan individualmente con otras dependencias. Es probable que la razón sea que, para las otras entidades y aún para los mismos campesinos, la Empresa constituye un subproducto del INCORA y prefieren institucionalmente relacionarse por medio de los representantes del organismo de reforma agraria, convencidos de que la comunicación será más directa y efectiva.

Relaciones con INCORA

La mayoría de las relaciones de la Empresa están mediatizadas por el INCORA, entidad que da vida inicial a la Empresa y que sigue apoyándola en su desarrollo.

Es por ello que la trama de relaciones de la Empresa Comunitaria "La Trinidad" con el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria, deviene en una complejidad que debe analizarse a partir de su iniciación y que se configura plenamente en la medida en que el INCORA constituye la única entidad que permanece cerca de ella, ofreciéndole servicios de crédito y asesoría de organización, que son decisivas en su existencia presente y futura.

Este tipo de relaciones, que determina el mayor o menor grado de dependencia de la Empresa y de los socios con respecto al INCORA, está influida por variables personales, como consecuencia del comportamiento de los técnicos que representan al Instituto.

Para el campesinado que pertenece a la Empresa, los hechos objetivos en los cuales ha tenido que moverse, han determinado su posición pasiva y estos tienen mayor influencia que las demostraciones y manifestaciones verbales de los técnicos de la zona, quienes expresan que las decisiones deben provenir directamente de éstos.

Los hechos objetivos a que hemos hecho mención se presentan desde la constitución de la Empresa, que se formó porque INCORA quiso y sin que los campesinos asumieran ninguna actitud en contra o a favor de ella. La situación se repite cuando el Instituto propone una reglamentación, cuyos puntos fundamentales venían ya elaborados y cuyas normas son una simple transcripción de un modelo utilizado al respecto. El proceso de selección y de asignación también refuerza la dependencia.

La misma dependencia se manifiesta con respecto al trabajo de la finca, dado que INCORA es quien suministra los fondos para llevar adelante la explotación. Esto explica el por qué, a pesar de que los funcionarios pueden promover una acción que permita mayor autonomía, los campesinos definitivamente esperan que el INCORA sea la palabra final en la decisión y se sientan inseguros de actuar solos.

Por lo demás, es lícito pensar que a un nivel no generalizado de conocimiento y manejo de la Empresa, los campesinos dependerán de INCORA y en la medida en que se haga más profundo y extensivo el conocimiento en cuanto a administración y manejo del sistema de planeación y sistema de organización especialmente el contable, superarán la situación en que hoy se encuentran, respaldados en la acción por los funcionarios de la zona que se muestran interesados en que adquieran mayor autonomía en el manejo de su Empresa.

Relaciones con la Organización Campesina

La Asociación de Usuarios constituye una de las dos agremiaciones de carácter no productivo que existen entre el campesinado del área. La Empresa no tiene relaciones con la Asociación de Usuarios, sino en la medida en que el Presidente de "La Trinidad", que es miembro directivo de la Asociación Municipal, lo crea necesario; pero los socios no se han vinculado a ella ni personalmente ni como participantes de una organización económica.

Se nota por lo demás, una falta de información acerca de los objetivos y perspectivas de la organización. Según los funcionarios del INCORA y el Presidente de la Asociación Municipal de Usuarios, es mirada con simpatía por los campesinos pobres; los medianos y grandes propietarios la consideran germen de desorden y los políticos la frenan para no perder clientela electoral.

Queda la duda con respecto a las relaciones de la organización campesina y la empresa en cuanto si los socios de "La Trinidad" la entienden como entidad que solamente buscaría obtener tierra y crédito para el campesino. Por tener los miembros de la empresa resuelto este problema, piensan que no les traería ningún beneficio y no verían necesaria su participación.

Esto explicaría porque no perciben la posibilidad de que la organización campesina pueda convertirse en un organismo que exprese y luche por reivindicaciones to-

tales del campesino como clase.

Relaciones con Otras Organizaciones

No parece efectiva ni real la vinculación de los socios y de la empresa como tal, con organizaciones de Acción Comunal. Se hizo el ensayo de constituir una junta dentro de la Empresa y no operó ni contó con la asesoría permanente del promotor comunal.

Sus pocas relaciones con entidades que funcionan en la zona, que se iniciaron con la promesa de un plan de alfabetización, hasta ahora incumplido, su descon-fianza con los partidos políticos tradicionales y sus contactos con la Cooperativa Agropecuaria de Armero formada por usuarios de crédito del INCORA, profundizan aun más las relaciones con el Instituto y hacen de la Empresa un grupo que se está desarrollando más hacia dentro que hacia afuera.

CUARTA PARTE
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

INCORA para la constitución de una empresa comunitaria generalmente adquiere un predio, después selecciona los campesinos y en seguida lo transfiere a éstos, para que lo trabajen personalmente, con la ayuda de la mano de obra familiar y con la cooperación crediticia del Instituto. La organización racional de los factores productivos, tierra, capital, trabajo y capacidad empresarial, constituirá la Empresa. El elemento humano existente en el predio o traído a él, formará la comunidad.

Con el estudio de caso se ha buscado verificar el comportamiento de los elementos constitutivos de la Empresa Comunitaria identificar cuáles son los problemas fundamentales que ellos encuentran y sus perspectivas como acción de Reforma Agraria, utilizando como parámetro de comparación la situación actual de la estructura agraria del área donde está ubicada la Empresa.

Las conclusiones representan el resultado de este trabajo. Sin embargo, hay que diferenciar entre conclusiones y recomendaciones.

Las conclusiones del estudio son aquellos razonamientos lógicos derivados de los hechos y procesos más importantes verificados mediante el estudio de la Empresa Comunitaria "La Trinidad". Estas verificaciones no pueden ser transformadas en generalizaciones empíricas, puesto que el estudio de un solo caso no da bases estadísticas para ello. En cambio dichas verificaciones dan base para formular hipótesis de investigación, que permitan orientar estudios ulteriores. Estas investigaciones se podrían ejecutar a través de otros estudios de caso, paso que sería altamente aconsejable, para después utilizar el método de encuestas hechas sobre una base estadística rigurosa.

Las recomendaciones que se hacen se refieren exclusivamente al caso particular de la empresa estudiada y a sus relaciones con el INCORA. No deben ser tomadas como recomendaciones generales para la acción de ese Instituto en el campo de la política de empresas comunitarias, sin que haya un proceso ulterior de verificación de su validez y de su generalidad a nivel del país.

En la Empresa se han verificado una serie de aspectos positivos. Sin embargo, las conclusiones y recomendaciones que siguen a continuación, centran su atención en los aspectos negativos. Se hace ello con el ánimo de ayudar a corregir las fallas existentes a fin de que éstas no neutralicen los factores favorables.

Aspectos Jurídico. Administrativos

El estudio ha constatado la ineficacia de los instrumentos legales a disposición del INCORA, tanto para la adquisición de predios, como para su rápida toma de posesión material.

En el presente caso se ha visto que INCORA no tuvo éxito en sus dos tentativas de expropiar el predio, ante la carencia de causales y procedimientos de expropiación expeditos adquiriéndolo finalmente por compra-venta que le realizó voluntariamente la propietaria. Además, se verifica cómo la larga duración de los procedimientos permitió que la propietaria abandonara prácticamente la finca, desde que INCORA manifestó su interés por adquirirla y retirara de ella algunas instalaciones necesarias para la marcha de la Empresa. Los hechos anteriores tuvieron como consecuencia que los campesinos debieran realizar una serie de inversiones para colocar el predio en condiciones de cultivo similares a las que mantenía la antigua propietaria. Debido a que el grupo campesino carece de capital propio, tales inversiones se hicieron con base a créditos.

Del estudio de la escritura por la cual INCORA adquirió el predio se puede concluir que si bien el precio y las condiciones de pago están de acuerdo a la Ley Colombiana, ellos están más conformes a las condiciones que se pactan entre particulares, que aquellas que son necesarias para efectuar el proceso de reforma agraria en profundidad y que establecen normalmente las legislaciones de otros países. Por tanto, si en Colombia se deseara aumentar el ritmo de adquisición de predios, esas condiciones legales limitarían seriamente la posibilidad de ejecutar la reforma agraria por falta de recursos.

En relación con la transferencia del predio, INCORA transfiere una cuota parte a cada campesino, utilizando una escritura para cada uno.

INCORA ha recurrido a esta solución ante la falta de una legislación adecuada. Sin embargo, la materialización de esta fórmula adolece de defectos graves, ya que las cláusulas de las escrituras no son claras y llevan en sí una apariencia de transitoriedad. Ello genera en los campesinos una falsa noción de lo que es la Empresa, sobre todo, de su participación en ella y una no muy clara conciencia de su calidad de dueños del predio y en definitiva de la Empresa.

El contrato de compra venta, que suscribe el INCORA con cada uno de los campesinos asignatarios, carece de cláusulas adecuadas que exijan constituir la empresa y garanticen la explotación del predio en comunidad.

El hecho de que quede al libre arbitrio de los campesinos el determinar cuándo se constituye la empresa y si ésta explotará el total del predio o una mínima parte de él, indica que INCORA parece no haber tomado en el presente caso, estas seguridades jurídicas mínimas, sobre todo teniendo en cuenta las consecuencias que pueden

tener estas deficiencias desde el punto de vista de existencia y funcionamiento de la Empresa.

Debido a lo anterior, la Empresa Comunitaria "La Trinidad" carece de personería jurídica, por cuanto no se ha cumplido la obligación existente en el contrato de compra venta de constituir una sociedad conforme a derecho y solo funciona como una sociedad de hecho.

El único documento que permite, en cierta forma, darle la calidad de Empresa es un reglamento interno, elaborado por el INCORA y propuesto a los campesinos. Este carece de cláusulas adecuadas por cuanto deja sin solución una serie de problemas importantes, por ejemplo determinar quién elige la Junta Directiva, señalar las funciones de la Asamblea General y de la Junta Directiva, fijar procedimientos de elección, determinar quorum, duración de los cargos etc. Esto ha producido que en el hecho exista en la Empresa una especie de pacto verbal para solucionar las situaciones no previstas en el reglamento. Esta situación no ha generado hasta la fecha problemas importantes, pero si podría provocarlos en el futuro si se presentara una situación de conflicto. Lo anterior puede deberse, en parte a la falta de un reglamento general para estas empresas elaborado por el INCORA.

La falta de una legislación especial sobre empresas comunitarias, que ha obligado al INCORA a buscar estas soluciones ad-hoc, utilizando la legislación común, parece provocar en los campesinos una imagen de transitoriedad de la Empresa y una sensación de inestabilidad que no es aconsejable.

El Gobierno colombiano esta consciente de la falta de dicha legislación y es así como actualmente se discute en el Congreso Nacional, dentro de un Proyecto de Ley que contiene diversas modificaciones a la Ley de Reforma Agraria, algunas disposiciones que permitiran legislar sobre el particular.

Relacionado con lo anterior, merece párrafo aparte la situación tributaria de la Empresa, ya que el carecer de una ley especial debería tributar de acuerdo a la ley general. Sin embargo, la Empresa en el hecho no está tributando, lo que en cualquier momento puede ocasionarle problemas serios.

Aspectos Agroeconómicos y Financieros

Desde el punto de vista técnico "La Trinidad" tiene rendimientos muy por encima de los promedios que se obtienen en el área de El Libano. El asesoramiento técnico y la actuación de los campesinos ha sido meritoria en este sentido.

La situación financiera actual de la Empresa es débil y en caso de continuar así es probable que su dependencia del crédito sea cada vez mayor y que no pueda cumplir con los compromisos provenientes de la adquisición de la finca.

La falta de información contable impide a los socios y al INCORA conocer la realidad de la Empresa y a su vez ese desconocimiento conduce a tomar decisiones erróneas.

La Empresa carece de un adecuado y simple sistema contable, que en cualquier momento permita conocer su situación financiera. Tampoco dispone de estados mensuales o por lo menos trimestrales de sus obligaciones crediticias, donde se pueda conocer la situación de sus créditos con respecto a intereses y principal. Estos estados fácilmente podrían ser proporcionados por INCORA o la Caja Agraria, instituciones que disponen de facilidades al respecto.

Es evidente que para estructurar una empresa se debe elaborar un plan integral de largo plazo, en el cual se trace la orientación técnica, social y económica a seguir. Este plan deberá ser implementado a través de programas de mediano plazo que deben ser revisados anualmente, para en base a una realidad reciente, se realicen los ajustes necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del plan integral.

La Empresa carece del plan integral mencionado en el párrafo anterior y por lo tanto los planes anuales de crédito, fundamentados en un programa agrícola de mediano plazo, difícilmente pueden constituir la base de las operaciones de la Empresa.

En la Empresa es posible advertir que el monto del crédito otorgado es excesivo en relación con su capacidad de endeudamiento, creándose así una situación financiera difícil que afecta su solvencia. Esta situación se ve agravada por la elevación arbitraria de los anticipos a cuenta de utilidad, de los salarios y del reparto desmedido de "utilidades".

Encontrándose en un periodo de instalación o sea efectuando las inversiones, se distribuyeron "utilidades" que incluían parte del patrimonio de la Empresa. El monto de la distribución fue tan elevado que representó cuatro veces el ingreso promedio anual que cada miembro de la Empresa recibía antes de constituirse la misma, sin incluir los anticipos que les fueron otorgados como remuneración a su trabajo.

Si bien es cierto que los miembros de la Empresa son legalmente dueños de todos los activos, en realidad desde un punto de vista económico la propiedad de la Empresa recae en sus acreedores, o sea fundamentalmente el INCORA.

La remuneración de la mano de obra propia fue elevada considerablemente respecto de la situación anterior a la constitución de la Empresa. Tal incremento se refleja negativamente en los costos, en las utilidades y en mayores necesidades de crédito, ya que la empresa carecía y carece todavía de capital propio.

Por otra parte, los miembros de la Empresa no tienen suficientemente claro que son anticipos a cuenta de utilidades y no salarios, el dinero que semanalmente reciben.

Lo anterior permite concluir, que antes de alcanzar su período de consolidación las empresas comunitarias no deberían fijar sus anticipos a cuenta de utilidades en sumas superiores a los salarios medios del área.

Para determinar los anticipos en sumas no superiores a los salarios medios del área se debe tener en cuenta que los socios de la empresa tienen la ventaja, sobre el resto de los campesinos del área, de la estabilidad en el trabajo y de la seguridad en el monto de lo que perciben como anticipo.

En relación con la mano de obra asalariada que utiliza la Empresa es necesario dejar constancia que ella ha estado adecuada a sus necesidades transitorias, lo que le ha permitido dar plena ocupación a su mano de obra propia. Las remuneraciones pagadas a esa mano de obra asalariada han sido superiores al promedio de la zona. Incluso la Empresa ha pagado a esos asalariados prestaciones sociales, lo que en la práctica casi ninguna empresa privada del área realiza.

Durante el período en estudio la Empresa no ha podido consolidar una estructura financiera capaz de enfrentar por sí sola compromisos económicos a mediano y largo plazo y contingencias como la que vivió en el año agrícola de 1970.

Las fallas en la cuestión económica de la Empresa pueden atribuirse al desconocimiento de los principios de administración. La buena voluntad y el interés demostrado por el personal técnico, bajo cuya responsabilidad funciona la Empresa, no puede suplir el conocimiento necesario para realizar una adecuada labor de gerencia.

Aspectos Socioculturales

En relación con el liderazgo se puede observar lo siguiente:

En la Empresa ha emergido un nuevo tipo de liderazgo, que se personifica en los actuales dirigentes, quienes parecen haber sido designados para sus cargos por su mayor experiencia e iniciativa, mayor inteligencia y sentido de los negocios, mayor habilidad para las cuentas y mayor dedicación al trabajo. No parece tener importancia la edad ni el mayor número de años de estudio. Los antiguos dirigentes se habían designado entre aquellos más allegados a la antigua patrona y con cierta experiencia en el manejo de la Empresa.

Este nuevo tipo de liderazgo al desplazar el antiguo parece haber generado un conflicto entre antiguos y nuevos líderes, que aun cuando está latente se manifiesta en la aprobación o rechazo de la idea de la empresa comunitaria y de la organización del trabajo colectivo, pero que cuya causa real parece ser un conflicto de poder y mando.

El conflicto que se plantea no parece jugar un papel totalmente negativo, pues representa la emergencia de una nueva estructura de liderazgo más adecuado a las actuales necesidades de la Empresa con mayor experiencia y estabilidad social y por estar atenuado por ciertas personas que a través de sus relaciones de parentesco y compadrazgo logran un equilibrio entre ambos grupos.

Además hay un cierto número de miembros de incorporación reciente, que no se hallan integrados a esos dos grupos, no participando de la idea de la Empresa Comunitaria ni de su gestión.

Este grupo al unirse con el desplazado por la actual directiva, puede generar una reversión del liderazgo.

Los hechos anteriores nos permiten plantear como hipótesis, que nuevas condiciones de producción, bajo el control de un grupo social determinado, con experiencias productivas nuevas, producen una tendencia que hace emerger un nuevo tipo de liderazgo, más instrumental, basado en la eficiencia relativa, el cual desarrolla una ideología distinta, más acorde con los intereses del nuevo grupo social. Esta formación nueva, tanto a nivel organizacional como ideológico, tiende a entrar en conflicto con el liderazgo anterior que es desplazado.

Del estudio se puede advertir que la cohesión interna del grupo es débil, lo que puede explicarse por todos o algunos de los siguientes factores:

- a) La estructura familiar nuclear que asociada a la explotación familiar típica del área y de la pequeña propiedad, crea una mentalidad individualista;
- b) La pasividad y falta de participación del grupo en la lucha por la tierra y en la adquisición del predio;
- c) La falta de coherencia ideológica en los objetivos y metas de la Empresa;
- d) El conflicto latente entre la nueva y antigua estructura del liderazgo;
- e) El bajo grado de interacción social y de ayuda mutua, existente entre las familias;
- f) La inestabilidad existente en el grupo.

~~Aparentemente el estudio muestra que la cohesión se da a un nivel de estructura familiar y no a nivel de Empresa. Ello puede deberse a la estructura familiar nuclear y autoritaria, vinculada históricamente al proceso productivo predominante. Esto puede suceder en otras empresas y podría ser una de las explicaciones de la resistencia de algunos a la idea comunitaria.~~

Esta falta de cohesión no parece amenazar, por ahora, la estabilidad del grupo, por cuanto otro tipo de relaciones permiten el logro de cierto equilibrio.

Uno de los fenómenos más claros que se puede percibir en la Empresa, es la inestabilidad de sus socios que se manifiesta en la continua salida e ingresos de nuevos miembros. Ella puede deberse a una combinación o a una suma de los siguientes factores:

- a) Papel pasivo del campesino en la adquisición del predio;
- b) Falta de conocimiento de lo que es la Empresa comunitaria, tanto por la poca claridad al respecto del contrato de compraventa, como por la carencia de un nombre de Sociedad, así como por la falta de una acción educativa adecuada, por parte del INCORA.
- c) Falta de preparación adecuada para trabajar en comunidad;
- d) Carencia de experiencias previas de carácter organizativo que le permitan entender más fácilmente lo que es una empresa;
- e) La inseguridad que representa el no tener un conocimiento claro de su situación;
- f) La falta de integración del grupo;
- g) El individualismo tradicional que los campesinos tienen; este puede originarse, tanto en las formas sociales de trabajo que han vivido como en las estructuras de tenencia de la tierra y producción existente en el área donde esta ubicada la Empresa.

La participación de los socios en la administración de la Empresa, ha aumentado en relación a la situación existente con la anterior Directiva, pero no es total en el grupo, sobre todo con los marginados compuesta casi en su totalidad por los socios recién ingresados. La falta de participación del grupo marginado puede, en parte, deberse a su insuficiencia de conocimientos sobre la marcha de la Empresa. Al respecto se observa gran disparidad entre los dirigentes y el resto de los socios. Parece indudable que sólo con un mayor nivel de conocimientos podrá obtenerse una mayor participación y a su vez una mayor cohesión de grupo.

El grado de participación de las familias en la Empresa no se ha medido directamente, pero de la simple observación se pueden verificar fácilmente los siguientes hechos.

- a) Escasa participación familiar;
- b) Desaprovechamiento de la mano de obra femenina; es así, como del total de 29 mujeres ninguna trabaja en labores de la Empresa; todas están dedicadas exclusivamente a las labores del hogar y en parte a trabajo no remunerado como los cultivos de pancoger o a la crianza de aves y cerdos;
- c) El elemento femenino se nota menos consciente de lo que la Empresa significa, como consecuencia de su menor vinculación con el proceso productivo;
- d) Se observa que no se han desarrollado formas de solidaridad Femenina para solucionar sus problemas específicos, como consecuencia de que las familias continúan viviendo bajo patrones tradicionales.

El sentido de solidaridad de los miembros de la Empresa parece estar más orientado hacia el orden individual-familiar que hacia el orden comunitario. Puede agregarse, que se encuentran algunos indicadores de que los miembros de la Empresa no tienden a desarrollar un sentido de solidaridad con la clase social a la que pertenecen. Por ejemplo, tienen mínima vinculación con las asociaciones de usuarios, no manifiestan preocupación por la suerte de los demás campesinos, ni parecen dispuestos a admitir en su propia empresa el ingreso de aquellos que aun no tienen tierras.

La Asociación Nacional de Usuarios Campesinos, creada por iniciativa y apoyo del Gobierno, ha dado recientemente claras muestras de abrazar una orientación de defensa de la clase campesina como tal y como un todo. Las Empresas comunitarias podrían asimilarse a tal orientación aunque, como ya se ha dicho, "La Trinidad" por lo menos no da indicios de tal cosa. Pero dichas empresas podrían también pasar de la solidaridad familiar a la solidaridad de grupo empresarial sin conexión con la problemática de la clase campesina en general y, eventualmente, hasta en oposición a ella.

Este es, sin duda, un asunto que merece la mayor y más coordinada atención de los entes estatales a quienes directamente incumbe la situación: el INCORA y la División de Organización Campesina del Ministerio de Agricultura.

Se nota gran preocupación de los padres de familia por la educación de sus hijos, por cuanto consideran que con un mayor nivel educacional éstos tendrían mayores facilidades para dedicarse a labores diferentes a la agricultura.

En el predio existe una escuela pero ésta no ha podido funcionar debido a la incapacidad o ausencia del profesorado. Siendo este problema tan importante, la Empresa ha dejado su solución en manos del INCORA, limitándose a enviar unas cartas, pero no ha tenido la iniciativa para contratar un profesor por su cuenta ni lo contempla dentro de sus planes.

Entre los socios se nota cierta preocupación por educarse. Es así como nueve han seguido cursos de Administración y tres de Cooperativismo; el resto expresa que no siguió los cursos por vivir muy lejos.

Los hechos anteriores nos permiten concluir que la inquietud de tipo educacional, que se advierte entre los miembros de la comunidad, se muestra más bien como intentos de mejoramiento individual y hasta familiar pero no con el ánimo de fortalecer la Empresa a través de la educación y capacitación.

Con respecto a las relaciones con el INCORA, parece ser que los campesinos tienen una visión de ese Instituto de carácter puramente asistencial y no como entidad dirigida principalmente a modificar las relaciones originadas por una tenencia desequilibrada de la tierra. Esto explica que los campesinos actúen en plena dependencia de dicha entidad y de sus funcionarios y que, en general, piensen que el INCORA puede y debe dar solución a todos sus problemas.

Lo anterior, unido al hecho de que las otras instituciones del sector que operan en el área consideran que la solución de los problemas de los beneficiarios de la reforma agraria es jurisdicción exclusiva del INCORA, ha permitido que se forme una relación de mutua dependencia entre el Instituto y sus beneficiarios.

Esta relación de dependencia podría estar impidiendo el libre desarrollo de los campesinos; una indicación de ello es que estos últimos parecen sentir la necesidad de tener la aprobación de los funcionarios del INCORA para llevar adelante cualquier acción de la Empresa. A su vez no pocos de los técnicos del INCORA, parecen sentirse personalmente responsables del éxito o fracaso de los programas y por lo tanto prefieren tomar ellos las decisiones antes que dejar que los campesinos se equivoquen y aprendan. Parece configurarse así una situación de paternalismo estatal que pudiera convalidar la relación tradicional de paternalismo en el agro. Ello puede ser consecuencia de los continuos ataques que recibe esa Institución al tratar de llevar adelante políticas de reforma agraria.

No obstante es necesario dejar constancia que en el caso de "La Trinidad", los técnicos están haciendo esfuerzos para hacer posible un desarrollo más autónomo de los campesinos. Sin embargo esta acción se ve limitada tanto por la situación general a que está sometido el INCORA y los campesinos en el área, como por la necesidad de cumplir ciertas líneas generales de programación de ese Instituto. Ello parece impedir la realización de acciones que en el área psicosocial ayuden al campesino a desarrollar una percepción crítica y una acción que le permita lograr mayor nivel de independencia e iniciativa.

La acción del INCORA se encuentra aislada del contexto institucional del Sector Agrícola, y ello puede deberse a que ese Instituto debe actuar en una parte neurálgica del sistema social, como es la estructura de tenencia y además a que parece haber poca o ninguna conciencia en las instituciones del sector y en la gran masa de población, de las necesidades de una acción de Reforma Agraria.

Del estudio no se obtiene una evidencia que esta nueva concepción comunitaria que parece estar desarrollándose en la Empresa sea definitiva. Más bien ella puede deberse a la noción que tienen los socios de que la explotación y trabajo colectivo que realizan actualmente, les permitirá pagar más rápidamente el precio de la tierra y los créditos que adeudan y una vez logrado esto, puedan proceder a dividirse el predio.

La organización campesina más representativa del área es la Asociación Municipal de Usuarios. Esta ha dirigido su acción a que se presten mejores servicios a los pequeños propietarios y no se ha planteado el problema de la concentración de la tenencia de la tierra. Esto puede deberse a que no existe en la zona presión masiva por la tierra ni luchas de los asalariados de carácter reivindicativo.

La Empresa no tiene relaciones directas con la organización campesina. Es posible que ello se deba a que teniendo resuelto su problema de tierra y sintiéndose apoyada por el INCORA, su círculo de relaciones se está limitando a aquellas instituciones que le parecen ventajosas. Tal vez por esto los socios de "La Trinidad" no sienten como propios los objetivos de la organización campesina y se conforman con que el Presidente de la Empresa sea de la directiva de la Asociación Municipal de Usuarios.

Tampoco existe una vinculación real ni efectiva de los socios y de la Empresa como tal, con otras organizaciones, salvo la Cooperativa Agropecuaria de Caficultores y la de Armero formada por usuarios del crédito del INCORA.

INCORA mediatiza la casi totalidad de las relaciones de la Empresa con otras instituciones, lo que aumenta la dependencia de aquella respecto de ese Instituto. Esto podría ocasionar que la empresa pase a ser una comunidad aislada del contexto en que se desarrolla.

RECOMENDACIONES

En mérito de las conclusiones e hipótesis planteadas anteriormente, se señalan a continuación una serie de recomendaciones tanto para INCORA como para la Empresa misma.

No debe perderse de vista que nos encontramos en un estudio de caso y que por lo tanto estas recomendaciones sólo tendrán un carácter tentativo para el INCORA y se necesitará que se comprueben a través de otros estudios para llegar a ser generales.

En el caso de la Empresa "La Trinidad" la situación es diferente por cuanto se cree haber estudiado su situación en profundidad.

Recomendaciones para el INCORA

1. Respecto a las escrituras de compraventa que se suscriben entre INCORA y los campesinos, estimamos que debería revisarse su texto con el objeto de solucionar algunas deficiencias y sobre todo aclarar lo más posible aquellas cláusulas que se refieren a la empresa comunitaria, para que el campesino pueda conocer claramente las reglas del juego a que se ve sometido, se constituya la empresa a la brevedad posible, se garantice la explotación comunitaria del predio y se prive a las escrituras actuales de su apariencia de transitoriedad.

Sería además conveniente que no se hiciera una escritura por campesino, sino una para todos ya que ésto les permite tener una conciencia más clara de su situación futura. Contra este argumento podría argüirse que ello provocaría mayores gastos por la aplicación del impuesto progresivo a las compraventas de bienes raíces; sin embargo, ello tal vez podría obviarse mediante una ley que liberara el pago de este impuesto y si ello no fuere posible, sería conveniente estudiar este punto, dado los efectos negativos que produce.

En todo caso, creemos que INCORA debería tener un contrato de compraventa más perfeccionado que permitiera al campesino conocer de su simple lectura lo que es la empresa comunitaria y que además diera solución a distintos problemas jurídicos que pudieran presentarse más adelante.

2. Pese a que se tiene conocimiento que en este momento se tramita ante el Congreso Nacional un proyecto de ley que permitirá legislar sobre las empresas comunitarias, debemos insistir en la urgencia que reviste esta falta de legislación y sobre la necesidad de que ello se dicte a la brevedad posible.

La falta de una legislación adecuada puede provocar graves problemas futuros a las empresas en distintos aspectos, sobre todo en lo relacionado con su constitución y marcha, principalmente con la entrada o salida de socios, fallecimiento, etc. Dicha legislación debería, en todo caso, dar solución al problema tributario de estas empresas, no sólo hacia adelante sino también con efecto retroactivo.

3. Por el momento parece conveniente que INCORA elabore un reglamento general que sea aplicable a las adjudicaciones que se hagan en comunidad, donde se contemplen todos los aspectos fundamentales para la constitución y funcionamiento de la empresa comunitaria, el que debería ser aceptado expresamente en las escrituras de compraventa por los asignatarios. Esto impediría que en las empresas existieran reglamentos incompletos, que dejan sin solución una serie de problemas importantes e impediría que en caso de conflicto puedan plantearse problemas sin solución, que podrían en algunos casos provocar incluso la disolución de la empresa.

4. La operación de una empresa debe depender de un plan integral que abarque hasta su período de consolidación. Este plan debe ser elaborado por INCORA con la participación de los campesinos. Para su ejecución, requiere la elaboración conjunta de programas de mediano y corto plazo, los que permitirán asegurar el financiamiento necesario y encauzar las operaciones anuales.

5. El crédito debe reunir tres condiciones que son: oportunidad, suficiencia y accesibilidad. En lo que respecta a suficiencia es donde se detectaron problemas, puesto que los excedentes o cifras de crédito recibido pero no utilizado, pueden considerarlos como parte de las utilidades. Por tanto, es recomendable que el otorgamiento del crédito se realice de acuerdo con un programa real de utilización del mismo y sobre la base de un mejor conocimiento de la situación financiera de las empresas.

6. Es indispensable que INCORA disponga de un manual de contabilidad expedito para sistematizar y unificar un método contable simple para las empresas.

7. Es recomendable que INCORA fije una política empresarial o ciertas pautas mínimas sin cuya observancia, por parte de las empresas, se cierre el acceso al crédito.

Esta política podría acelerar el proceso de capitalización de las empresas y ganar así solvencia frente a terceros.

Estas pautas deben establecer que cuando una empresa obtenga utilidades no deba distribuirlas mientras mantenga deudas corrientes o de corto plazo. Otro punto a incluirse en dichas pautas sería la necesidad de que aquellas empresas que obtengan utilidades deban constituir reservas para cubrir depreciaciones y contingencias de corto plazo.

8. Dado que en el presente caso resulta evidente la desvinculación existente entre la Empresa y la organización campesina, creemos que INCORA debiera promover tal vinculación, lo que en definitiva redundará en beneficio no sólo de la Empresa, sino también de la Organización Campesina.

9. INCORA debería revisar su relación con la empresa comunitaria para que los campesinos puedan superar su actual nivel de dependencia y para que el Instituto pueda actuar más independientemente en sus relaciones con las empresas.

La actual acción del INCORA parece impedir la realización de programas que a nivel psicosocial ayuden al campesino a desarrollar una percepción y una acción crítica que le permitan lograr un mayor nivel de autonomía.

10. En este sentido el Instituto debería revisar su política de capacitación en todos aquellos aspectos que permitan, por un lado, fortalecer la empresa y por otro cohesionar la comunidad.

Esta capacitación debiera permitir a los campesinos entender qué es y cómo funciona una empresa comunitaria y cuáles son las políticas que INCORA tiene al respecto. De esta manera se podría lograr por un lado, que las empresas marchen más adecuadamente y que los campesinos puedan asumir plenamente el control de su gestión económica y por la otra, disminuir la falta de estabilidad del grupo y obtener una mayor cohesión de la comunidad, que parecen ser consecuencia de la falta de conocimientos por parte de los campesinos de lo que es y como funciona una empresa de este tipo.

Además, debiera existir una acción de capacitación específicamente dirigida a la mujer, tanto para cumplir los objetivos anteriores, como para aprovechar ese potencial de mano de obra y para que realicen acciones comunes propias que beneficien a la comunidad.

Se estima, además, que INCORA debería establecer como mecanismo normal la consulta a los campesinos en todas aquellas decisiones de ese Instituto que afectan a la comunidad.

11. En estudios posteriores se debiera analizar más detenidamente el papel que juega la mujer dentro de la empresa comunitaria. Ella está jugando un papel importante dentro de la familia y es ahí donde deja oír su opinión sobre las decisiones de la empresa; por otra parte, hay un desaprovechamiento de la mano de obra femenina que puede incidir desfavorablemente en la empresa, no sólo desde un punto de vista económico sino porque también este hecho puede estar incidiendo en la falta de cohesión del grupo.

13. El presente estudio de caso parece haber demostrado la importancia de una investigación en profundidad y por tanto, se estima que INCORA debiera continuar adelante este tipo de estudios para sacar conclusiones más generales, que le permitan decidir su política y su acción respecto a las empresas comunitarias, en sus distintos aspectos y en la forma objetiva posible. Estas verificaciones empíricas pueden resultar de decisiva importancia cuando el Gobierno esté dispuesto a dictar la ley sobre empresas comunitarias y su reglamentación.

Recomendaciones a la Empresa

1. Dado que no se ha cumplido con la obligación contraída en la escritura de compra-venta, de constituir la Empresa Comunitaria y esta se encuentra funcionando como una sociedad de hecho, estimamos que debiera constituirse a la máxima brevedad una sociedad conforme a derecho. En caso contrario, dada la situación

de conflicto latente que existe entre ellos, pueden presentarse problemas futuros graves que no tendrían mecanismos de solución.

Tal vez puedan estar incidiendo en este problema los gastos que demandaría constituir dicha sociedad. En este sentido debiera contemplarse una solución en la próxima Ley que se dicte al respecto, que disminuyera al máximo este tipo de gastos sobre todo en lo relativo a impuestos.

2. El actual Reglamento Interno que tiene la Empresa deja sin solución una serie de situaciones, como establecer quién elige la Junta Directiva, señalar las funciones de la Asamblea General y la Junta Directiva, procedimientos de elección, quorum, duración de los cargos. Lo que ha provocado que en el hecho exista en la empresa una especie de pacto verbal. En consecuencia, se debiera a la brevedad posible, elaborar un nuevo reglamento interno que fuera más completo y perfeccionado, de manera que dicho pacto verbal no fuese determinante en el funcionamiento de la Empresa.

3. Tan pronto como sea posible la Empresa debe hacer un inventario valorado de sus bienes. Los bienes deben ser evaluados a los mismos precios en que fueron adquiridos, ya que cualquier revalorización a precios actuales de mercado distorsiona la realidad. Los inventarios deben contener información respecto de las características de los bienes, de su estado de conservación y de una estimación de su vida útil, con el fin de establecer la depreciación.

4. Mientras INCORA no esté en posibilidad de ofrecer un instructivo para conducir una contabilidad simple y práctica, la Empresa debe llevar por lo menos: 1) un libro diario donde se registre el movimiento detallado de ingresos y egresos de caja, en el cual se anoten las facturas en forma detallada y debidamente numeradas, las que deben archivar adecuadamente, para su verificación posterior; 2) un libro de registro de cuentas corrientes que debe ser cerrado mensualmente y comparado con los estados de la cuenta bancaria proporcionados por los bancos; 3) abrir dos cuentas corrientes, una para reservas de depreciación y otra para reservas de contingencias, ambas independientes de la cuenta corriente correspondiente a Caja; 4) mantener el registro de producción diaria de leche incluyendo la cantidad producida y el valor de las ventas; 5) mantener el registro del movimiento de ganado; 6) por último, abrir un registro mensual de existencias.

5. Los balances deben efectuarse, cerrándose al último día de cada semestre. Una vez practicados deberán ser explicados detalladamente por la Directiva, para que cada miembro de la Empresa los conozca y esté informado sobre la situación de la Empresa.

6. Dado el actual estado financiero de la Empresa es recomendable posponer nuevas inversiones, como es el caso del cacao, por lo menos hasta que el café capture entre en producción.

7. Por el mismo hecho de que la solvencia de la Empresa es precaria y de que no dispone de capital propio, se recomienda incorporar a la Empresa el Fondo de Personal.

8. Es necesario revisar los salarios que remuneran la mano de obra ajena a la Empresa, en relación a los niveles que rigen en el área. Al mismo tiempo una política de austeridad en la concesión de anticipos de utilidades a los miembros, en proporción similar a los salarios que rigen en la zona contribuiría a fortalecer la solvencia de la Empresa.

9. Si de las operaciones de la Empresa, correspondientes a cada ejercicio, se obtienen ganancias estas no deben ser repartidas mientras no aseguren reservas para cubrir depreciaciones de mejoras, maquinaria, construcciones, herramientas, animales de trabajo, sementales. Tales ganancias también deben servir para cubrir contingencias de corto plazo. Tanto las reservas para depreciación como los fondos para cubrir contingencias pueden ser utilizados para financiar operaciones del ejercicio siguiente.

10. En la medida en que el café caturra exija menos mano de obra, la Empresa debe concentrar su esfuerzo en la habilitación de nuevos potreros donde se pueda cebar el ganado a fin de evitar las ventas de ganado no terminado, como es el de levante. Esto a la vez que mejorará los ingresos de la Empresa permitirá aliviar el sobrepastoreo.

11. Se estima que la Empresa y sobre todo la actual directiva, debiera realizar algunas acciones que permitan incorporar más estrechamente a aquel grupo de socios que, en el hecho, se encuentra marginado de las decisiones y de ciertos logros de la Empresa. La actual directiva debería explicar a los socios, principalmente a ese grupo de marginados y en la forma más completa posible, no sólo la actual situación de la Empresa sino que también cada una de las decisiones importantes que se vayan tomando en el futuro. Al informar detenidamente a los socios y consultarles su opinión se permitiría que éstos se incorporen más estrechamente a la Empresa, aumentando su participación y la cohesión de la comunidad.

12. La Empresa debería estudiar detenidamente la situación de la mujer y realizar algunas acciones que permitan incorporar la mano de obra femenina que actualmente se encuentra sin utilización e integrarla a la vida activa de la Empresa. Existen dentro de ella muchas labores que podrían ser realizadas por mujeres y liberar mano de obra masculina para tareas que resulten más pesadas. Acciones de este tipo redundarán no sólo en un beneficio económico para la Empresa, sino también en una mayor cohesión de la comunidad. Al mismo tiempo se podría lograr un mayor ingreso sobre todo entre aquellas familias que por tener mayor número de mujeres perciben un menor ingreso per capita.

13. Dado que la comunidad ha pasado a ser propietaria de un predio, debiera tener la responsabilidad de vincularse más estrechamente con la Organización Campesina, para que los miembros de ésta tengan un mejor conocimiento de lo que es una Empresa Comunitaria y del beneficio que para los campesinos representa la reforma agraria.

14. Uno de los grandes problemas que tiene la comunidad es la falta de funcionamiento de la escuela existente en el predio, debido a la incapacidad o ausencia del profesorado. Aparentemente la Empresa ha cometido el error de dejar esta solución en manos del INCORA. Se estima que debiera estudiar seriamente la posibilidad de contratar directamente un profesor para que los niños que viven en el predio reciban educación adecuada.

Sería posible y tal vez conveniente que este cargo fuera ejercido por alguna de las hijas de los socios que tenga preparación al respecto. La Empresa incluso podría colaborar en esa preparación.

15. La Empresa conjuntamente con INCORA deberá estudiar seriamente su situación financiera, con el objeto de buscar soluciones que permitan disminuir su relación de dependencia de ese Instituto, para que en el futuro pueda establecer relaciones comerciales con otras instituciones del sector agrícola.

G U Í A D E A N E X O S

1. M A P A S



O. ATLANTICO

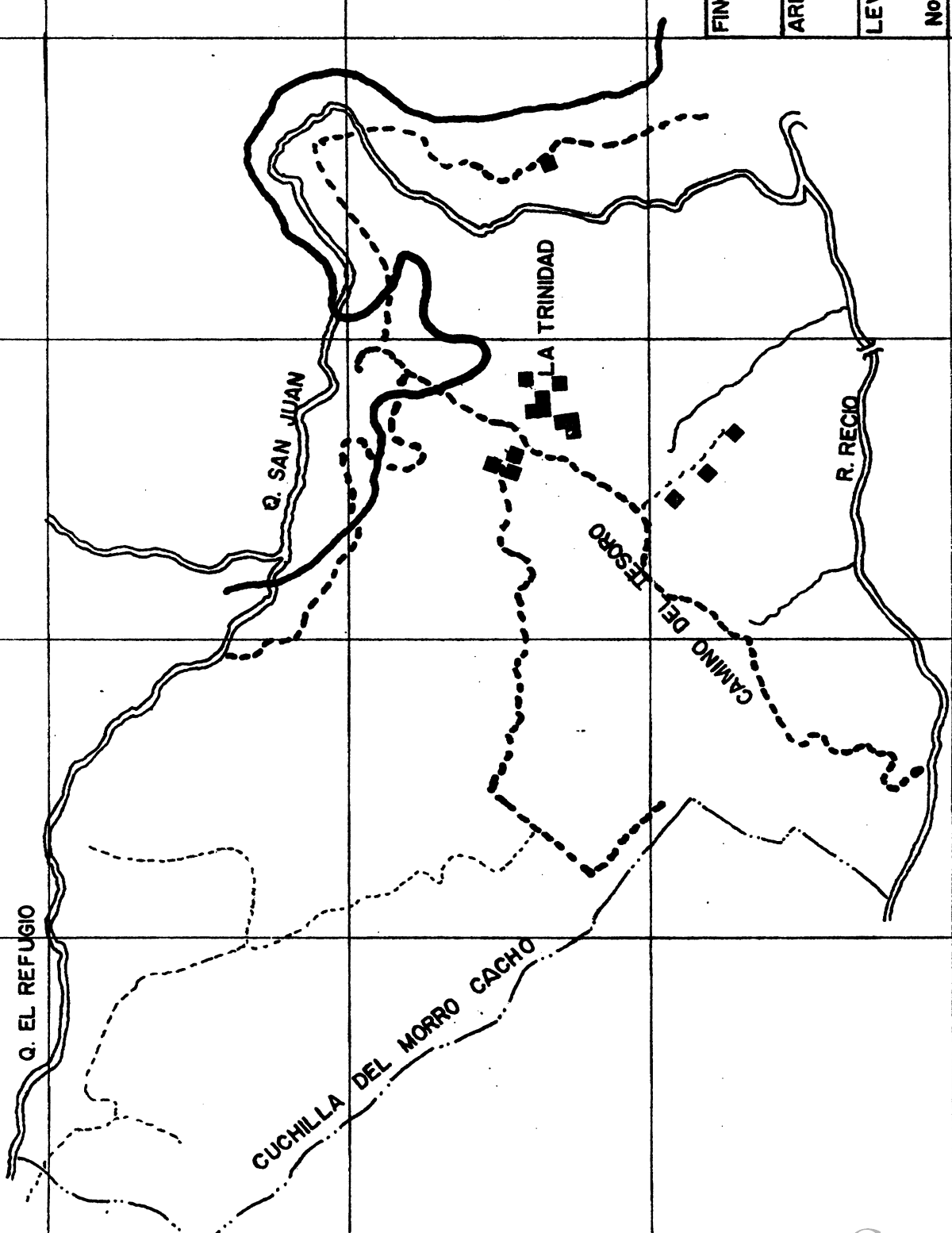
O. PACIFICO

.Libano

Tolima

COLOMBIA

MAPA No.1



FINCA:

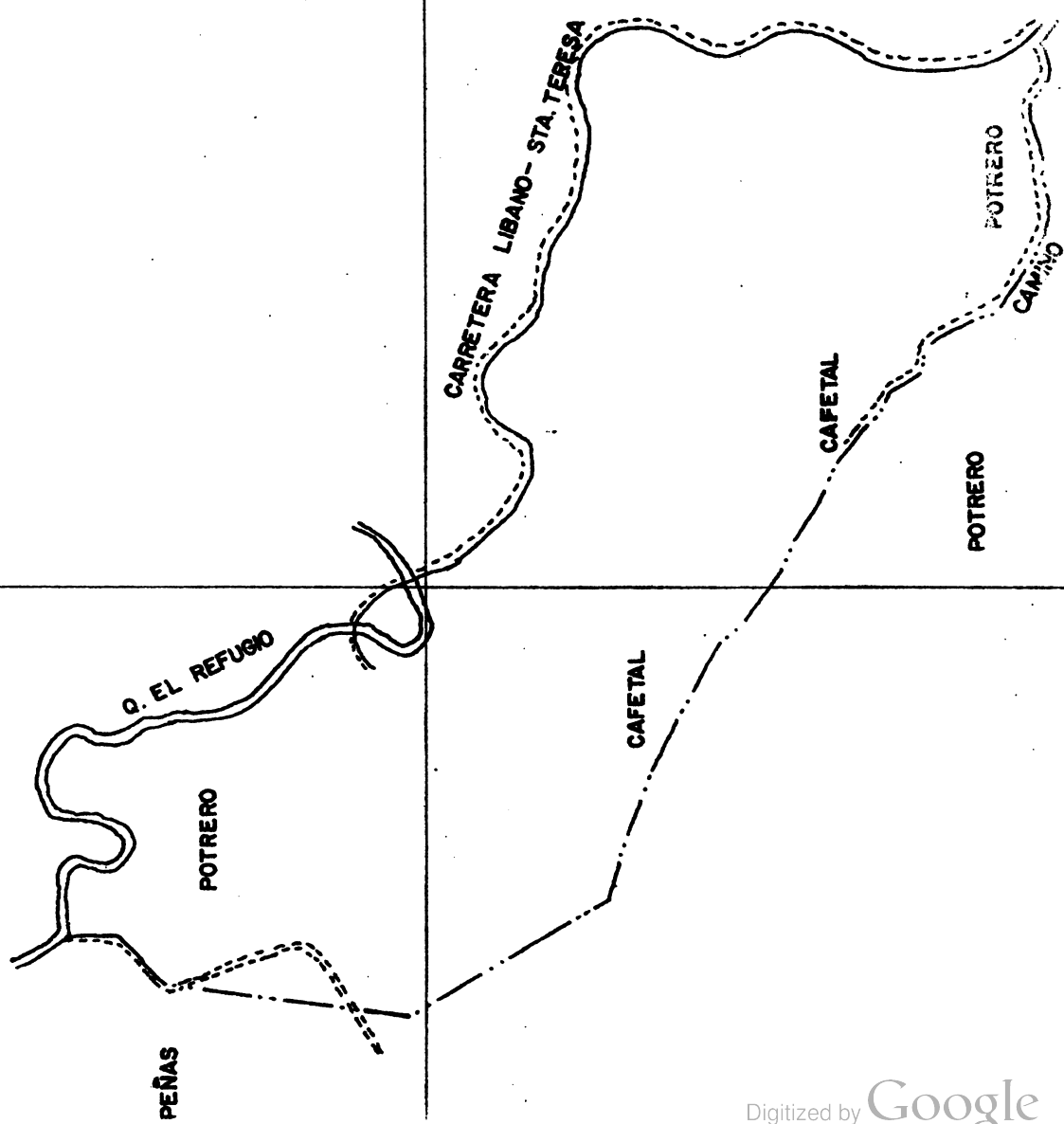
LA TRINIDAD

AREA:

612.00 Hecs.

LEVANTAMIENTO:

INCORA
No. Archivo: 49537



FINCA: LA TRINIDAD LOTE PARA LA FEDERACION DE CAFETEROS
AREA: 47,81 Has.
LEVANTAMIENTO INCORA No. Archivo: R 86474

2. C U A D R O S

Cuadro No. 1 EMPRESAS COMUNITARIAS POR PROYECTO, CON AREA Y No. DE FAMILIAS

Nombre del Proyecto	No. de Empresas.	S U P E R F I C I E				Cabida
		Total	Util	Agrícola	Ganadera	
Antioquia	11	5.520.0	5.244.9	456.8	3.585.2	129
César # 2	10	7.238.0	6.738.0	430.0	6.175.0	166
Córdoba # 1	21	11.019.6	5.806.6	1.241.5	2.470.0	404***
Córdoba # 2	32	3.745.8	3.299.8	1.185.0	2.144.0	292**
Cundinamarca # 1	10	797.9	747.6	353.8	393.7	34**
Cundinamarca # 4	6	693.2	682.9	195.3	479.0	67
Huila # 1-2	6	3.868.8	3.744.0	1.626.0	1.720.0	215
Subdirección Magangué	13	2.669.0	2.669.0	820.0	1.459.0	180
Magdalena Medio	6	627.0	536.0	478.0	40.0	58
Meta # 1	6	4.377.0	---	131	60	68***
Nariño # 1-2	15	3.034.6	2.486.7	937.0	1.085.6	161
Pereira	7	1.368.2	1.264.0	390.0	740.0	93
Santander # 1-2	12	5.199.6	5.025.0	505.0	2.317.0	129
Sucre # 1	20	5.698.0	5.537.0	1.476.0	4.065.0	441***
Tolima	7	1.916.8	1.409.0	70.8	1.333.8	28**
Tolima 2-4	11	1.562.0	1.448.5	930.5	526.0	118**
Tolima 3-6	9	3.676.3	3.459.3	923.0	1.771.6	193
Valle # 2	1	375.5	575.5	366.2	209.2	120**
TOTAL	203	63.392.3	50.723.3	12.566.4	30.574.1	2.935

FUENTE: Datos obtenidos en base al Plan de Explotación Agropecuaria de INCORA para el periodo que va desde el 1o. de Enero hasta el 30 de diciembre de 1971. Cubre un poco más del 50% de los proyectos y no está la totalidad de las Empresas.

Familias asentadas *No. de familias ** ** Faltan datos de algunas Empresas

CUADRO No. 2

Número y Superficie de las Explotaciones del Municipio.

Tamaño de las explotaciones en hectáreas	Número.	%	Superficie	%
Menores de	1	2,97	36,6	0,05
De 1 a menos de	2	5,16	164,0	0,25
De 2 a menos de	3	6,58	365,6	0,57
De 3 a menos de	4	7,19	578,9	0,89
De 4 a menos de	5	6,90	708,3	1,09
De 5 a menos de	10	21,27	3.598,6	5,58
De 10 a menos de	20	22,08	7.345,9	11,38
De 20 a menos de	30	9,53	5.404,0	8,37
De 30 a menos de	40	5,60	4.466,8	6,92
De 40 a menos de	50	4,61	4.903,0	7,60
De 50 a menos de	100	5,52	8.807,5	13,64
De 100 a menos de	200	1,79	5.820,0	9,02
De 200 a menos de	500	0,53	3.684,5	5,71
De 500 a menos de	1.000	0,09	1.040,0	1,51
De 1000 a menos de	2.500	0,09	2.920,0	4,52
De 2.500 y más	2	0,09	14.710,0	22,79
- TOTAL	2.464	100,00	64.553,7	100,00

Fuente: DANE, Censo Agropecuario de 1.971 I-P.C. 1/1

1/ Estas informaciones aún no han sido publicadas oficialmente

CUADRO No. 5

Extensión dedicada a la agricultura

Café	15.000 has.
Caña	7.500
Papa	3.500
Plátano	1.500
Yuca	600
Hortalizas-Floras	300
Maíz	250
Cacao	100
Frutales	<u>50</u>
TOTAL	28.800

Fuente: Estos datos fueron suministrados por la Caja Agraria y sólo podrían mostrar la tenencia, porque en líneas generales no coinciden con el Censo Cafetero en cuanto a extensión total ni con el Censo Agropecuario. Sin embargo lo hemos tomado en la medida que el Censo Cafetero sólo se refiere a la zona cafetera y el Censo Agropecuario no presenta cultivos por extensión

CUADRO No. 6

Distribución de los Créditos en la Zona Según Líneas de Crédito.

<u>LÍNEAS</u>	<u>MONTO</u>
Café	\$ 5.029.838.28
Ganado de cría	1.952.830.00
Ganado de leche	562.320.00
Ganado de ceba	5.807.590.00
Papa	1.018.000.00
Caña	1.116.655.00
Plátano	339.890.00
Maíz	30.000.00
Cerdos	121.510.00
Hortalizas	4.200.00
Vivienda	424.895.00
Aves	10.000.00
Redención propietario	384.495.00
Cacao	55.720.00
Integración minifundio	658.900.00
Fique	15.000.00
Afiliación a la cooperativa	46.500.00
Otros (no especific.)	91.270.00
TOTAL	17.779.703.28
Créditos Cooperativas Caficultoras	1.400.000.00
TOTAL	19.179.703.28

Fuente: Cuadro elaborado según datos suministrados por las entidades del sector

CUADRO No. 9

		RESUMEN ANUAL DE NUBOSIDAD MEDIA												ESTACION EL LIBANO				
Mes Año	DEPTO	MUPIO EL LIBANO												LONG.			PROMEDIO	
		JAN.	FEB.	MAR.	ABRIL	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL				
1957		6.6	7.4	7.9	8.2	8.4	7.0	6.5	6.5	7.2	8.0	7.2	7.6	7.4				
1957		7.3	7.9	7.3	8.4	8.1	6.7	7.4	6.9	6.2	7.9	7.8	7.9	7.5				
1960		7.0	6.7	7.7	8.8	7.9	7.7	7.4	6.8	7.3	8.0	8.2	8.1	7.6				
1962		7.5	8.0	8.9	8.2	9.1	8.5	6.7	7.8	6.9	7.8	8.4	7.8	8.0				
1963		6.4	4.2	4.7	2.9	4.2	5.7	6.0	6.9	5.7	5.5	4.0	5.9	5.1				
1964		5.8	6.8	7.6	8.5	7.1	7.8	7.6	7.2	7.5	8.0	7.7	8.7	7.5				
1965		8.3	6.7	8.3	9.0	8.5	7.0	7.4	8.1	8.3	9.0	9.0	8.6	8.2				
1966		6.5	5.7	7.0	7.8	8.8	7.4	6.5	5.9	6.3	7.5	8.5	8.6	7.2				
1967		8.0	8.3	8.9	8.1	8.7	8.5	7.5	7.1	8.1	8.9	9.1	7.8	8.2				
1969		7.8	7.9	8.5	9.1	8.6	8.0	6.0	8.6	8.0	8.9	8.6	7.9	8.2				
TOTAL																		
PROMEDIO ANUAL																		

CUADRO N.º: 11

RESUMEN ANUAL DE HUMEDAD RELATIVA ESTACION EL LIBANO														
DEPTO. TOLIMA MUPIO. EL LIBANO LAT. LONG. ALTITUD														
Mes Año	ENERO	FEB	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL	PROMEDIO
1957	83	84	84	84	88	81	71	75	83	89	89	88	83	
1958	82	82	80	85	85	78	74	79	76	87	86	88	82	
1960	88	86	88	91	90	89	86	82	86	88	89	87	87	
1962	84	85	91	89	91	88	81	82	81	85	87	82	85	
1963	81	85	84	88	87	82	82	80	81	84	88	87	84	
1964	81	82	82	90	87	90	86	84	85	87	88	86	86	
1965	85	81	84	89	90	79	75	78	84	88	89	87	84	
1966	82	79	85	82	86	83	79	79	79	86	87	87	83	
1967	85	85	86	85	85	84	81	76	79	87	88	85	84	
1969	81	82	83	86	84	83	74	81	77	85	85	83	82	
Total														
PROMEDIO ANUAL														

Cuadro No. 13

VIENTOS DIRECCION - EL LIBANO, TOLIMA

Año	No. RA	N	NE	S	SE	S	SW	W	NW	Calma
1957	7	0	1	3	1	1	2	2	2	353
	14	1	42	58	86	6	0	8	2	67
	20	2	6	3	2	1	0	1	0	350
1958	7	1	5	2	1	0	1	0	2	360
	14	6	51	77	54	2	1	1	3	70
	20	2	9	2	4	0	0	1	1	346
1960	7	2	3	3	1	2	0	0	2	350
	14	2	15	102	152	23	1	1	0	90
	20	1	4	3	3	0	1	1	2	351
1962	7	1	2	6	3	1	0	0	0	352
	14	3	27	125	183	5	1	1	5	75
	20	2	7	5	2	0	0	0	1	348
1963	7	2	2	2	6	0	3	0	0	350
	14	0	0	2	1	0	3	1	0	358
	20	1	25	98	91	4	6	1	1	138
1964	7	2	2	4	5	2	3	0	2	346
	14	3	38	116	73	20	19	9	13	75
	20	1	0	5	2	1	0	1	1	355
1965	7	0	1	1	0	2	5	0	0	356
	14	42	75	49	14	20	14	23	32	96
	20	1	0	0	2	1	2	2	2	355
1966	7	7	8	11	2	1	3	3	17	312
	14	12	26	63	168	30	4	1	4	57
	20	3	3	23	24	2	2	0	2	306

CUADRO No. 13 Página 2

Año	RA	N	NE	S	SE	S'	SW	W	NW	Calma
1967	7	0	0	0	1	0	0	1	2	361
	14	6	9	96	190	15	0	2	0	47
	20	1	0	6	3	1	0	1	1	352
	7	0	0	2	0	0	0	0	0	363
	14	1	15	165	120	8	0	1	1	70
	20	1	3	3	3	0	0	0	0	355

CUADRO No. 14

ESTRUCTURA FAMILIAR

ESTRUCTURA REAL POR LA MIGRACION

Número Familias	Número Hijos	Total Hijos	Número Familias	Número Hijos	Total Hijos
1	2	2	1	1	1
2	3	6	3	3	9
3	4	12	2	4	8
3	5	15	2	5	10
1	6	6	3	6	18
4	7	28	4	7	28
4	8	32	3	8	24
1	10	10	2	10	20
1	14	14	-	-	-
20		125	20		118

CUADRO No. 15

ESTRUCTURA POR EDAD DE LA COMUNIDAD			ESTRUCTURA REAL DE LA POBLACION POTENCIALMENTE ACTIVA		
Edad	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Emigrantes
0 - 4	16	17			
5 - 9	15	20			
10 - 14	12	14	3	-	-
15 - 19	10	13	10	8	5 muj.
20 - 24	3	8	3	1	7 "
25 - 29	4	4	2	4	2 hom.
30 - 34	2	-	2	-	-
35 - 39	1	9	1	9	-
40 - 44	6	5	6	5	-
45 - 49	5	2	5	2	-
50 - 54	3	-	3	-	-
55 - 59	2	-	2	-	-
60 -	1	-	1	-	-
TOTAL	80	92	38	29	14

EXISTENCIA DE GANADO A 1971

	CEBU	PARDO MESTIZO	PARDO PURO
TOJAL	<u>419</u>	<u>61</u>	<u>27</u>
Hembras en producción	98	17	9
Hembras horras	69	3	1
Hembras de levante	35	13	4
Hembras de vientre	77	-0-	-0-
Crías machos	50	9	4
Crías hembras	48	8	-0-
Reproductoras	10	-0-	2
Machos de levante	32	11	7

CUADRO No. 17

INVENTARIOS DEPRECIADOS
(En miles de pesos)

	1969		1970		1971	
	Junio	Debre 31	Jun. 30	Debre 31	Jun. 30	Debre 31
1. Tierra	891.99	891.99	896.91	896.99	896.99	896.99
2. Mejoras	349.46	336.15	377.63	445.27	442.10	420.20
3. Maquinaria	53.22	50.56	67.88	78.78	78.39	73.80
4. Construcciones	303.92	294.80	302.65	363.56	366.52	362.43
5. Ganado Bovino	<u>-0-</u>	<u>323.21</u>	<u>430.85</u>	<u>625.46</u>	<u>662.82</u>	<u>721.56</u>
5.1 Cebú	-0-	323.21	350.76	494.21	519.32	560.83
5.2 Pardo Mestizo	-0-	-0-	70.00	112.35	117.00	126.03
5.3 Pardo Puro	-0-	-0-	10.10	18.30	26.50	34.70
6. Ganado de Trabajo	-0-	13.20	20.54	49.28	46.73	44.18
TOTAL	1'598.59	1'909.91	2'091.54	2'459.32	2'493.55	2'519.16

Cuadro No. 18

DEPRECIACION
(En miles de pesos)

	1969		1970		1971	
	Junio	Debre 31	Jun. 30	Debre 31	Jun. 30	Debre 31
1. Mejoras	-0-	13.98	14.01	16.79	21.01	21.90
2. Maquinaria	-0-	2.66	2.66	3.66	4.39	4.59
3. Construcciones	-0-	9.12	9.12	9.63	11.74	12.18
4. Ganado	-0-	-0-	2.03	2.02	2.03	2.03
5. Animales de trabajo	-0-	-0-	0.66	1.06	2.55	2.55
TOTAL	-0-	25.76	28.48	33.16	41.72	43.25
ACUMULADO	-0-	25.76	54.24	87.40	129.12	172.37

INVERSIONES Y COSTOS DE OPERACION
(En Miles de Pesos)

	1969		1970		1971	
	II		I		II	
	Semestre	Semestre	Semestre	Semestre	Semestre	Semestre
INVERSIONES	<u>350.08</u>	<u>216.17</u>	<u>414.46</u>	<u>89.59</u>	<u>50.85</u>	
1. Cultivos	<u>0.67</u>	<u>95.23</u>	<u>176.94</u>	<u>70.89</u>	<u>42.75</u>	
1.1 Café Caturra	-0-	39.73	92.52	53.03	30.25	
1.2 Adecuación potreros	0.67	55.50	84.42	17.84	-0-	
1.3 Platanales	-0-	-0-	-0-	-0-	4.98	
1.4 Reforestación	-0-	-0-	-0-	-0-	3.09	
1.5 Maíz	-0-	-0-	-0-	-0-	4.43	
2. Animales	<u>336.41</u>	<u>78.00</u>	<u>145.40</u>	<u>-0-</u>	<u>-0-</u>	
2.1 Pardo Puro	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	
.2 Pardo Mestizo	-0-	70.00	-0-	-0-	-0-	
2.3 Cebú	323.21	-0-	115.60	-0-	-0-	
2.4 De Trabajo	13.20	8.00	29.80	-0-	-0-	

Cuadro 19-B

CONCEPTOS	1969		1970		1971	
	II		II		II	
	Semestre	Semestre	Semestre	Semestre	Semestre	Semestre
3. Construcciones	-0-	<u>16.96</u>	<u>70.54</u>	<u>14.70</u>	<u>8.10</u>	
3.1 Establo	-0-	15.38	37.11	-0-	0.53	
3.2 Mejoramiento de vivienda	-0-	1.58	33.43	14.70	7.57	
4. Muebles y equipo de oficina	-0-	1.82	5.38	4.00	-0-	
5. Equipo y maquinaria	-0-	17.16	1.88	-0-	-0-	
6. Herramientas	-0-	1.00	7.30	-0-	-0-	
7. Otros	13.00	6.00	7.02	-0-	-0-	

Cuadro No. 19-C

	1969		1970		1971	
	Semestre	Semestre	Semestre	Semestre	Semestre	Semestre
OPERACION	<u>83.51</u>	<u>158.61</u>	<u>214.68</u>	<u>254.88</u>	<u>273.84</u>	
1. Costos fijos	<u>43.36</u>	<u>32.80</u>	<u>59.21</u>	<u>82.11</u>	<u>123.68</u>	
1.1 Intereses sobre préstamo	2.42	-0-	6.52	5.66	53.09	
1.2 Seguros	10.21	-0-	5.82	-0-	-0-	
1.3 Administración	0.14	0.47	5.07	3.22	14.62	
1.4 Mantenimiento	2.15	3.45	7.15	19.53	7.29	
1.5 Prestaciones sociales	-0-	-0-	-0-	11.99	5.43	
1.6 Amortización activos	28.44	28.88	34.65	41.71	43.25	
2. Costos variables	<u>40.15</u>	<u>125.81</u>	<u>155.47</u>	<u>172.77</u>	<u>150.16</u>	
2.1 Café mantenimiento	35.23	104.39	110.33	52.53	50.51	
2.2 Ganado carne	4.92	6.47	17.38	44.46	15.78	
2.3 Ganado leche	-0-	10.94	15.50	74.76	50.43	
2.4 Madera	-0-	-0-	12.26	1.02	33.44	
2.5 Otros	-0-	4.01	-0-	-0-	-0-	

VALOR DE LA PRODUCCION VENDIDA, CONSUMIDA Y STOCKS
(En miles de pesos)

CONCEPTOS	1969		1970		1971	
	Semestre	Semestre	Semestre	Semestre	Semestre	Semestre
Producción vendida	<u>269.37</u>	<u>348.00</u>	<u>232.00</u>	<u>238.74</u>	<u>217.88</u>	
1. Leche	-0-	-0-	3.70	15.90	10.84	
2. Ganado	-0-	-0-	-0-	169.55	20.00	
3. Café	269.22	339.70	223.30	31.19	23.79	
4. Madera	-0-	-0-	-0-	3.55	74.55	
5. Otros	0.15	8.30	-0-	9.93	3.39	
SUB-TOTAL	<u>269.37</u>	<u>348.00</u>	<u>232.00</u>	<u>230.12</u>	<u>132.57</u>	
Producción consumida						
1. Leche	-0-	-0-	-0-	8.62	18.16	
Stocks	-0-	-0-	-0-	-0-	67.15	
1. Café	-0-	-0-	-0-	-0-	53.00	
2. Madera	-0-	-0-	-0-	-0-	14.15	
	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	

MOVIMIENTO DEL CREDITO
(En miles de pesos)

	1969	1970		1971	
	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre
PRESTAMOS	<u>586.08</u>	<u>168.60</u>	<u>514.55</u>	<u>366.44</u>	<u>480.00</u>
1. Supervisado	220.30	-0-	238.00	300.00	470.00
2. Coop. de Caficultores	-0-	-0-	30.00	52.00	10.00
3. Fondo Rotatorio	350.48	-0-	119.07	-0-	
4. Otros	<u>15.30</u>	<u>-0-</u>	<u>127.48</u>	<u>14.44</u>	
4.1 Coagrivar	15.30	-0-	-0-	-0-	
4.2 Julio Ocampo	-0-	-0-	3.80	-0-	
4.3 Fondo Personal	-0-	-0-	123.68	14.44	
REINTEGROS	<u>17.30</u>	<u>-0-</u>	<u>119.30</u>	<u>299.48</u>	<u>140.98</u>
1. Supervisado	102.00	-0-	89.30	50.00	96.26
2. Coop. de Caficultores	-0-	-0-	30.00	52.00	-0-
3. Fondo Rotatorio	-0-	-0-	-0-	70.00	30.22
4. Otros	<u>15.30</u>	<u>-0-</u>	<u>-0-</u>	<u>127.48</u>	<u>14.44</u>
4.1 Coagrivar	15.30	-0-	-0-	-0-	-0-
4.2 Julio Ocampo	-0-	-0-	-0-	3.80	-0-
4.3 Fondo Personal	-0-	-0-	-0-	123.68	14.44
SALDOS ACUMULADOS	<u>468.78</u>	<u>637.38</u>	<u>1,032.63</u>	<u>1,099.59</u>	<u>1,438.61</u>
1. Crédito Supervisado	118.30	286.90	435.60	685.60	1,059.34
2. Coop. de Caficultores	-0-	-0-	-0-	-0-	10.00
3. Fondo Rotatorio	350.48	350.48	469.55	399.55	369.27
4. Otros	-0-	-0-	<u>127.48</u>	<u>14.44</u>	-0-
4.1 Coagrivar	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-
4.2 Julio Ocampo	-0-	-0-	3.80	-0-	-0-
4.3 Fondo Personal	-0-	-0-	123.68	14.44	-0-

FLUJO DE CAJA
(En miles de pesos)

CONCEPTOS	1969		1970		1971	
	Semestre	Semestre	Semestre	Semestre	Semestre	Semestre
A. INGRESOS						
1. Ejercicio anterior	-0-	<u>855.45</u>	<u>634.74</u>	<u>807.00</u>	<u>602.23</u>	<u>612.57</u>
2. Venta de Productos	-0-	-0-	118.14	60.45	5.67	-0-
2.1 Leche	-0-	<u>269.37</u>	<u>348.00</u>	<u>232.00</u>	<u>230.12</u>	<u>132.57</u>
2.2 Ganado	-0-	-0-	-0-	3.70	15.90	10.84
2.3 Café	-0-	-0-	-0-	-0-	169.55	20.00
2.4 Madera	-0-	269.22	339.70	228.30	31.19	23.79
2.5 Otros	-0-	-0-	-0-	-0-	3.55	74.55
3. Créditos	-0-	0.15	8.30	-0-	9.93	3.39
3.1 Supervisado	-0-	<u>586.08</u>	<u>168.60</u>	<u>514.55</u>	<u>366.44</u>	<u>480.00</u>
3.2 Coop. de Caficultores	-0-	220.30	168.60	238.00	300.00	470.00
3.3 Fondo Rotatorio	-0-	-0-	-0-	30.00	52.00	10.00
3.4 Otros	-0-	350.48	-0-	119.07	-0-	-0-
	-0-	15.30	-0-	127.48	14.44	-0-

Cuadro No. 22-B

CONCEPTOS	1969		1970		1971	
	I	II	I	II	I	II
	Semestre	Semestre	Semestre	Semestre	Semestre	Semestre
B. EGRESOS	-0-	<u>405.15</u>	<u>345.90</u>	<u>594.47</u>	<u>302.75</u>	<u>281.43</u>
1. Costos de Operación	-0-	<u>55.07</u>	<u>129.73</u>	<u>180.01</u>	<u>213.18</u>	<u>230.58</u>
2. Inversiones	-0-	<u>350.08</u>	<u>216.17</u>	<u>414.45</u>	<u>89.57</u>	<u>50.84</u>
C. BALANCE EN EFECTIVO (A-B)	-0-	450.30	288.85	212.54	299.48	331.15
D. AMORTIZACION CREDITO	-0-	117.30	-0-	119.30	299.48	140.98
E. BALANCE EN EFECTIVO (C-D)	-0-	333.00	288.85	93.24	-0-	190.16
F. UTILIDADES REPARTIDAS	-0-	214.85	228.40	87.57	-0-	-0-
G. BALANCE EN EFECTIVO (E-F)	-0-	118.15	60.45	5.67	-0-	190.16
H. SALDO PARA FINANCIAR	-0-	118.15	60.45	5.67	-0-	190.16
PROXIMO AÑO	-0-					

SITUACION DEL PATRIMONIO DE LA EMPRESA

(En miles de pesos)

CONCEPTOS	1969			1970			1971		
	Jun. 19	Dbre. 31	Jun. 30	Dbre. 31	Jun. 30	Dbre. 31	Jun. 30	Dbre. 31	Dbre. 16
ACTIVOS	<u>1'598.59</u>	<u>2'041.06</u>	<u>2'170.99</u>	<u>2'486.04</u>	<u>2'514.57</u>	<u>2'811.42</u>			
1. Tierra	891.99	891.99	891.99	896.99	896.99	896.99			
2. Mejoras	349.46	336.15	377.63	445.27	442.10	420.20			
3. Construcciones	303.92	294.80	302.65	363.56	366.52	362.43			
4. Maquin., Equipo y Herramienta	53.22	50.56	67.68	78.79	78.39	73.09			
5. Ganado de producción	-0-	<u>323.21</u>	<u>430.85</u>	<u>625.46</u>	<u>662.82</u>	<u>721.56</u>			
1. Cebú	-0-	323.21	350.75	494.81	519.32	560.33			
2. Pardo Mestizo	-0-	-0-	70.00	112.35	117.00	126.03			
3. Pardo puro	-0-	-0-	10.10	18.30	26.50	34.70			
6. Ganado de trabajo	-0-	13.20	20.54	49.28	46.73	36.18			
7. Stocks	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	65.65			
8. Valores	-0-	<u>131.15</u>	<u>79.45</u>	<u>26.69</u>	<u>21.02</u>	<u>235.32</u>			
1. Por cobrar	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	20.13			
2. En Bancos	-0-	118.15	60.45	5.67	-0-	190.17			
3. Otros	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-			
4. Acciones en otras Empresas	-0-	13.00	19.00	21.02	21.02	25.02			

Cuadro No. 23-B

CONCEPTO	1969			1970			1971		
	Jun. 19	Dcbr. 31	Jun. 30	Dcbr. 31	Jun. 30	Dcbr. 31	Jun. 30	Dcbr. 31	
PASIVOS									
1. Valores por pagar	<u>1'598.59</u>	<u>2'041.06</u>	<u>2'170.99</u>	<u>2'486.04</u>	<u>2'514.57</u>	<u>2'811.42</u>			
2. Créditos	<u>1'589.58</u>	<u>1'598.59</u>	<u>1'598.59</u>	<u>1'598.59</u>	<u>1'598.59</u>	<u>1'598.59</u>			
	<u>0.00</u>	<u>468.78</u>	<u>637.38</u>	<u>1.031.55</u>	<u>1.099.61</u>	<u>1.438.61</u>			
2.1 Supervisado	-0-	118.30	286.90	435.60	685.60	1,059.34			
2.2 Fondo Rotatorio	-0-	350.48	350.48	469.55	399.55	369.27			
2.3 Coop. de Caficultores	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	10.00			
2.4 Otros	-0-	-0-	-0-	126.40	14.46	-0-			
3. Capital	0.00	(26.31)	(64.98)	(144.10)	(183.63)	(225.78)			

Cuadro No. 24

EFFECTO DE LA DISTRIBUCION DE "UTILIDADES" EN EL PATRIMONIO DE LA EMPRESA

(En miles de pesos)

	1969	1970	1971
Patrimonio de la Empresa	-0-	(64.98)	(183.63)
Reparto de "utilidades" a los socios (Acum)	214.85	443.25	530.82
Cambio neto acumulado en el patrimonio de la Empresa sin reparto de utilidades	188.54	378.27	347.19
		386.72	305.04
			(225.78)
			530.82

Cuadro No. 25

DETERMINACION DEL VALOR AGREGADO A PRECIOS DE MERCADO 1970

(En miles de pesos)

Valor del producto agropecuario		1.200.09
A deducir: materiales y servicio		520.15
1. Materiales	433.50	
2. Servicios	86.65	
Valor agregado		679.94

DETERMINACION DEL VALOR AGREGADO, 1970 POR COSTO DE FACTORES

(En miles de pesos)

1. Ingreso de los factores productivos		618.31
1.1 Remuneración del trabajo humano	420.21	
1.2 Utilidades de la Empresa	198.10	
2. Depreciación para reposición		61.63
3. Impuestos indirectos		-0-
Valor agregado		679.94
Total insumos		520.15
VALOR DE LA PRODUCCION		1.200.09

PATRIMONIO FAMILIAR

Gan.	En el campo				En la Ciudad				
	Traccio.	Avas	Cardos	Hort.	Lote	Casa	Veh.	Negocio	Rent. Samt.
-	-	4	1	-					
-	-	11	-	-					
-	-	21	1	sí					
-	-	15	-	sí					
1	1	10	2	nó					
1	1	15	-	sí		1	1	1	Prod. \$150.00
-	-	27	-	sí					
-	-	10	-	nó					
1	1	24	-	sí					
-	1	20	2	nó	1				Prod. \$720.00
-	-	15	2	sí					
-	-	20	-	sí	1				
-	1	15	-	sí					
1	1	15	-	nó					
1	-	12	-	sí					
2	-	44	-	sí					
1	-	10	-	sí					
-	-	10	1	sí					
2	1	25	1	sí					
-	1	17	-	nó					
10	3	340	10						

Cuadro No. 29

ESCOLARIDAD.

EDAD	PRIMARIA								BACHILLERATO			NADA			
	1o.		2o.		3o.		4o.		5o.		6o.	2o.	4o.	ANALF.	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	M	M	H	M	
6	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	3	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	3	2	1	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-
9	2	3	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	1	2	2	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	-	1	2	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	-	-	2	-	1	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-
14	-	-	1	2	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	1	-	-	1	3	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-
16	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-
17	-	-	-	-	-	4	3	-	-	-	-	1	-	1	-
18	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
19	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20-24	1	1	-	1	2	5	-	1	-	-	-	-	-	-	-
25-29	-	-	-	-	4	2	-	1	-	-	-	-	-	-	1
30-34	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
35-39	-	-	1	3	-	3	-	2	-	1	-	-	-	-	-
40-44	-	-	1	-	3	2	1	-	-	-	-	-	-	1	3
45-49	-	-	1	-	-	-	3	2	-	-	-	-	-	-	1
50-54	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-
55-59	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-
60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
Total	12	18	14	12	16	20	9	8	-	2	1	-	1	5	6

TOTAL GENERAL: 125 LOS DEMAS SON 39 menores de 6 años
EXCLUIDOS 47 5 de 6 años
TOTAL 172 2 de 7 años

3. OTROS DOCUMENTOS

REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA AGROPECUARIA

" LA TRINIDAD "

La Empresa Comunal Agropecuaria LA TRINIDAD, reunida en Asamblea General de Socios el día tres (3) de diciembre de 1.970. opta como Reglamento Interno de Trabajo el contenido de las siguientes cláusulas:

1o.-La Junta de Administración de la Empresa será la encargada de coordinar las actividades y fijar las responsabilidades y cargos a que dé lugar la explotación de la finca;

2o.-Los trabajos de la finca serán realizados por individuos o grupos y a la cabeza de éstos habrá una persona responsable.

3o.-Los grupos tendrán un número de socios y una duración de acuerdo a las necesidades.

4o.-El día sábado de cada semana a las 4 P.M. la Junta de Administración y los encargados de los grupos se reunirán para acordar los trabajos de la semana siguiente.

5o.-Horario de trabajo. Se acepta como horario normal de trabajo el siguiente:

De viernes a jueves, de 7 a 11 A.M. y de 12 a 5 P.M.

Cuando un grupo de trabajo lo estime posible y en coordinación con la Junta de Administración se podrá determinar que la labor sea realizada por tareas sin tener en cuenta el horario sino la calidad del trabajo.

En caso necesario el horario se prolongará por el tiempo que demande la labor a realizarse.

Cuando sea necesario prestar servicio de vigilancia la Junta de Administración determinará el horario, las personas y la forma en que deba prestarse el servicio.

6o.-El atraso mayor a media hora en el horario de trabajo, no justificado, significará la pérdida de medio día y dos retrasos en una misma semana darán lugar a una llamada de atención.

7o.-Para tener derecho a reconocimiento de la jornada dominical es necesario haber trabajado todos los días hábiles de la semana correspondiente.

8o.-El socio que por fuerza mayor tenga que disponer de uno o más días de

trabajo deberá comunicarlo a la Junta en la reunión semanal de programación de trabajos y ésta determinará si se requiere o no un reemplazo.

9o.- Los jornales que se tienen en cuenta para repartir utilidades serán los aportados en forma personal por los socios.

10.- Quién no aporte un mínimo del 75% de jornadas por año de los días laborables, perderá la calidad de socio.

11.- Cada socio deberá responder por los elementos de trabajo a su cargo.

En caso de que se presenten daños o pérdida de elementos por descuidos o mal uso en forma culpable, el valor de éstos elementos será descontado de las utilidades del responsable o responsables, si la junta así lo determina.

12.- Los actos de mala conducta, el descuido en las obligaciones de trabajo y el incumplimiento de este reglamento pueden ser sancionados por la Junta de Administración en la siguiente forma:

a) Primera falta, llamada de atención por escrito que debe constar en el acta respectiva.

b) Segunda falta. Suspensión en el trabajo hasta por un día.

c) Tercera falta. Suspensión en el trabajo por una semana o multa de doscientos pesos.

d) Cuarta falta. Expulsión de la comunidad. (Sanciones consideradas en un año o período de administración de una Junta).

La decisión de exclusión de un socio, en los casos a que haya lugar, será determinada por la Asamblea General, previo estudio de las causas, las cuales deberán presentarse por escrito en un informe al INCORA para la exclusión del socio.

13.- De las sanciones impuestas por la Junta se podrá apelar ante un Comité que será creado para el efecto y compuesto por tres socios elegidos por la Asamblea General.

14.- Se consideran actos de mala conducta:

1o.- El presentarse embriagado en horas de trabajo.

2o. - Las ofensas tanto de palabra como de hecho a un compañero o a sus familiares.

3o. - La desobediencia a las órdenes emitidas por la Junta de Administración.

4o. - La sustracción de algún elemento de trabajo o de bienes propiedad de la empresa o de cualquiera de los socios.

5o. - La no asistencia a las reuniones convocadas por la Junta y la Asamblea General.

6o. - Las faltas a la moral o a las buenas costumbres.

15. - Este reglamento sólo podrá ser modificado por la Asamblea General en decisión tomada por la mayoría de las dos terceras partes de los socios que componen la Empresa.

La Asamblea General aprueba éste Reglamento y para su constancia se firma en la hacienda LA TRINIDAD, a los tres días del mes de diciembre de mil novecientos setenta, por todos los asistentes a la reunión.

Este Reglamento fue modificado por la Asamblea en julio de 1.971, adicionándolo en los siguientes términos:

Obligaciones de los Miembros de la Junta:

Funciones del Presidente;

Presidir las reuniones, representar legalmente a la comunidad, firmar junto con el Tesorero las cuentas de Crédito Supervisado y Fondos de la Comunidad, vigilar por la buena presentación de la Sala de Reuniones y el comportamiento de los socios.

Presentar los balances a consideración de la Asamblea, llevar los registros de producción lechera, cumplir y hacer cumplir el reglamento, y en caso necesario aplicar las sanciones que apruebe la Junta, firmar las planillas y relaciones de pago semanales y administración de todos los trabajos.

Funciones del Tesorero:

Llevar y firmar las cuentas de la comunidad, presentarlas a la consideración de la Junta. Las demás funciones que son comunes de la Junta Directiva.

Funciones del Secretario:

- a) Llevar las actas de las reuniones de la Asamblea y de la Junta Directiva
- b) Llevar el archivo de las correspondencias despachadas y recibidas.
- c) Pasar las planillas a máquina. d) Citar por orden del Presidente a las reuniones.
- e) Firmar con el Presidente las actas y colaborar con los demás miembros de la Junta.

Funciones del Fiscal: Revisar los trabajos realizados, coordinar con los Jefes de Grupo de Trabajo. b) Llevar al día los jornales aportados por los comunitarios, hijos y obreros. c) Revisar y firmar las actas. d) Vigilar por el buen comportamiento de los socios, hijos y obreros. e) Ayudar a todos los compañeros en la solución de los problemas que se presenten. f) Informar a la Junta Directiva sobre las irregularidades que se presenten.

ANEXO No.

ESTRUCTURA FORMAL
EMPRESA COMUNITARIA "LA TRINIDAD"

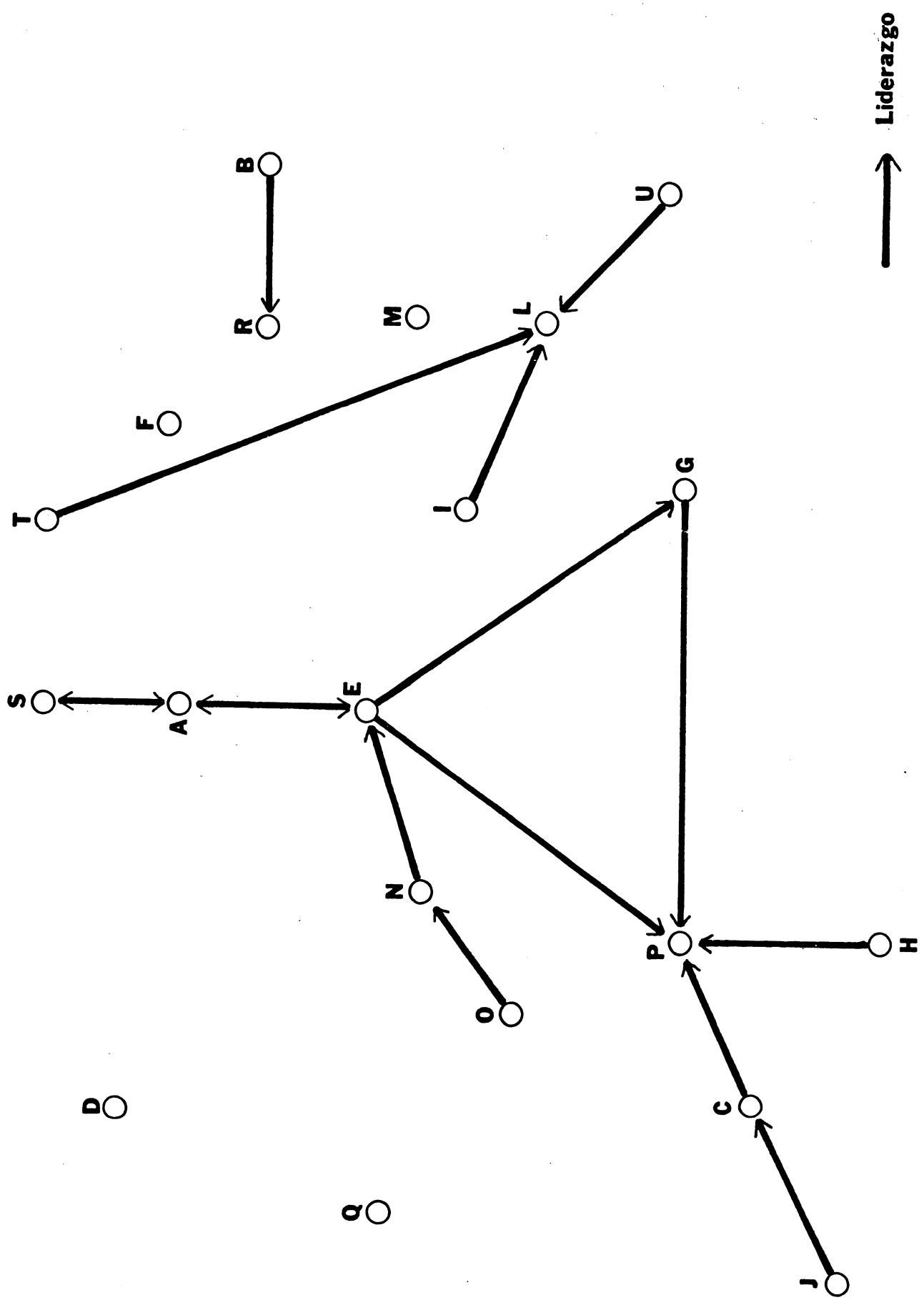
ASAMBLEA GENERAL

JUNTA DIRECTIVA

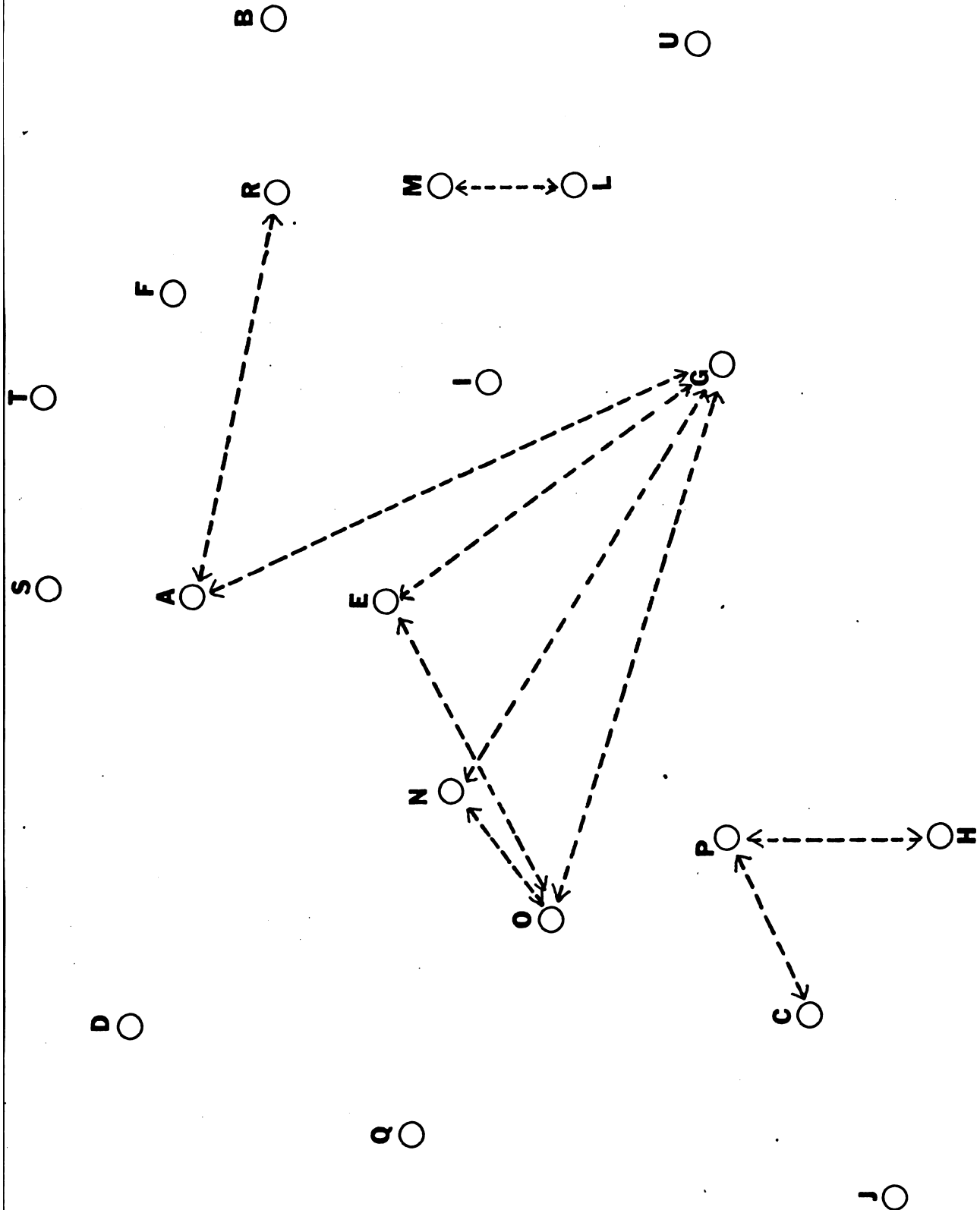
Presidente - Secretario - Fiscal - Tesorero

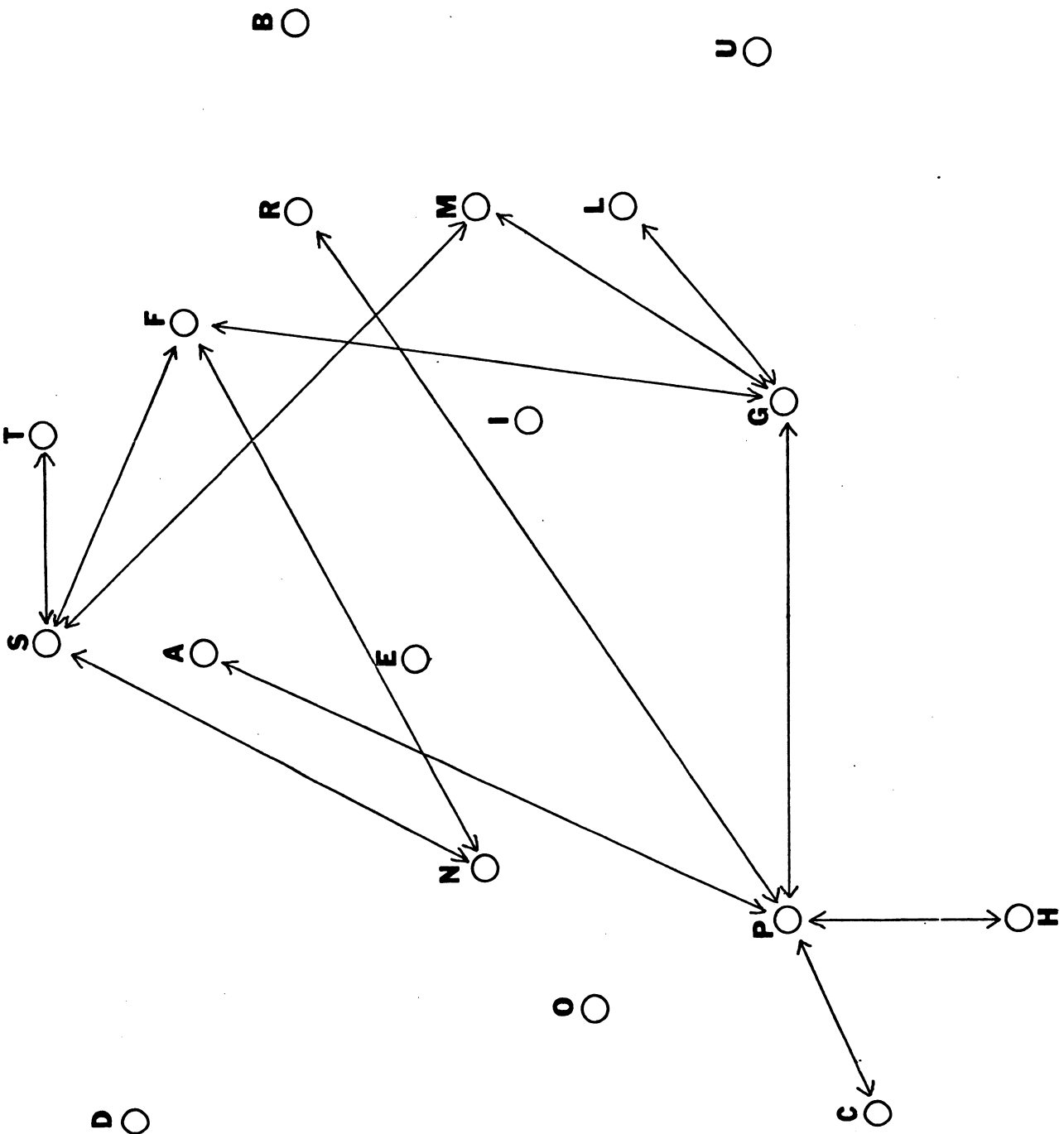
COMITES DE TRABAJO:

- | | |
|-----------------------|---|
| 1. Café-Mantenimiento | Jornales por desyerbos, recolección, abonos, etc. |
| 2. Café-Renovación | Renovación de cafetales, tierra adecuada, abonos; necesarios por árbol, conservación del suelo. |
| 3. Ganadería-Cría | Cuidado del Cebú y Mestizo |
| 4. Ganadería-Leche | Registros de producción, nacimiento, vacunas, montas. |
| 5. Reforestación | Solicitud de materiales para preparar el suelo, control de labores culturales. |
| 6. Plátano | Apenas está comenzando. |
| 7. Provisión agrícola | Estudio de requerimiento de insumos para toda la comunidad. |

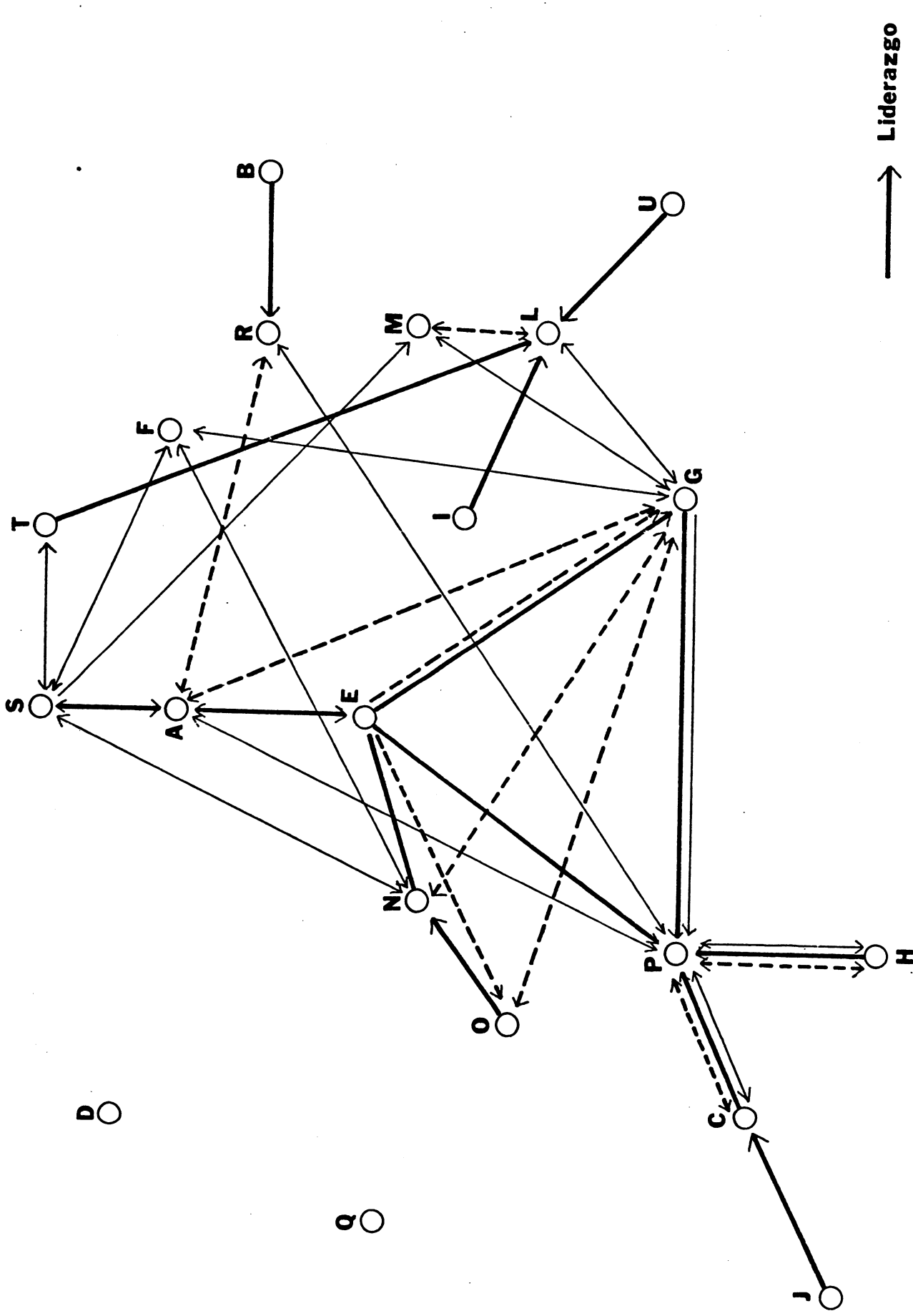


Liderazgo →





Otros Documentos N° 5
Matriz N° 3



→ Liderazgo
 - - - - - Parentezco
 ↔ Compadrazgo

Otros Documentos N°6
Matriz N°4

4. DISEÑO E INSTRUMENTOS
UTILIZADOS

INTRODUCCION DISEÑO E INSTRUMENTOS

El esquema que se presenta está constituido por una serie de cuestiones a las cuales era necesario buscar respuesta. Casi todas estas preguntas pueden ser transformadas en variables, a las cuales se le ha añadido en muchos casos indicadores empíricos, que facilitan su operacionalización. Se trata, por tanto, de una guía de investigación, muy necesaria en estas investigaciones de tipo exploratorio.

Con el objeto de buscar respuesta a aquellas cuestiones, se han elaborado preguntas concretas, las cuales fueron agrupadas en instrumentos de investigación, que fueron la fuente principal de datos obtenidos en el estudio. Se utilizaron tres tipos de instrumentos para la recolección de datos, los cuales se diferencian por la fuente informativa que proporciona los datos:

1) Información oficial: (Código: I.O.-1/2/3), se utilizó una guía destinada a obtener información relacionada con los aspectos generales del área y con la formación de la empresa comunitaria. La guía facilita el trabajo de obtención de datos de distintas fuentes, mediante entrevistas no estructuradas o utilizándose muchas veces cuadros e informes no publicados. Estos instrumentos se han dividido en tres tipos, de acuerdo a la fuente: I.O.-1, si era censal; I.O.-2, si era INCORA e I.O.-3, si era cualquier otra institución pública o semipública, (p. j. Federación Nacional de Cafeteros, Caja Agraria, etc.)

2) Entrevistas Estructuradas: (Código: E.E. 1/2/3) la entrevista sigue una guía de preguntas, que son más una orientación que un formulario a ser seguido rígidamente. Ellas permiten recoger información y al mismo tiempo ir más a fondo en la búsqueda de ciertos datos básicos. Las entrevistas constituyen el instrumento fundamental del estudio de caso y son grabadas en cinta magnetofónica lo que permite estudiar su contenido en profundidad. No se tuvieron mayores problemas con la grabación, sin embargo es posible que en ciertos casos pueda causar distorsión en la información. El éxito de la entrevista, dependerá de la habilidad del entrevistador y del "rapport" que logre con el entrevistado. Este instrumento, de acuerdo a la fuente en sus tipos: E.E.-1, entrevista a ser hecha con dirigente o funcionario del INCORA que tuviera responsabilidad directa respecto de la empresa, E.E.-2, entrevista con dirigentes campesinos de la empresa; E.E.-3, entrevista con socios o miembros de la empresa, elegidos mediante sorteo.

3) Formularios escritos: (Código C.-1/2). Una serie de datos, relacionados con la socioeconomía, fueron recogidos mediante formularios escritos. La parte económica, que necesitaba un registro cuidadoso de la información para ulterior análisis, se hizo mediante el estudio directo de los datos contables existentes y entrevistas con los dirigentes y funcionarios del INCORA. Al respecto se había preparado una serie de instrumentos que no sirvieron a cabalidad, debido al estado de la contabilidad de la empresa, que no

permitía su aplicación. Como posiblemente, la contabilidad de otras empresas puede presentar problemas semejantes, se anexan guías relativas a los tipos de datos que se necesitan para el análisis económico y la manera según la cual se puede recoger tales datos, lo que facilitará la elaboración de instrumentos de medición para cada caso. Toda esta información está rotulada con el código C.-1.

Por otro lado, después de hacer la primera visita a la empresa, se hizo necesario hacer un censo de su población mediante un formulario escrito, con el objeto de recoger una serie de datos de tipo demográfico y sociológico. Tal instrumento, revisado y mejorado, se adjunta bajo el código de C.-2.

Finalmente, el grupo de investigadores que visitó la empresa, ha recogido una serie de informaciones in situ, mediante observación directa. Tal información, recogida en cuadernos de campo, fue muy útil para aclarar puntos sobre los cuales los instrumentos de investigación habían dejado cierta ambigüedad.

DISEÑO DE LA INVESTIGACION SOBRE EMPRESA COMUNITARIA DE REFORMA AGRARIA

A. CARACTERISTICAS GENERALES DEL AREA

1.1 Estructura de la Tenencia

1.1.1 Distribución de la tierra por tamaño de propiedad

Latifundio

Minifundio

Propiedad familiar

1.1.2 Formas de tenencia predominantes

Propiedad

Arrendamiento

Aparcería

1.1.3 Clasificación de la explotación por uso de la tierra

1.2 Relación del trabajo Agrícola

1.2.1 Formas de ocupación predominantes

Asalarjados

Trabajador agrícola propietario

1.2.2 Migración Ocupacional

1.2.3 Niveles de salario y normas de remuneración del trabajo

1.2.4 Características de la mano de obra

Forma de reclutamiento

Cantidad de mano de obra empleada en la agricultura

Otras fuentes de ocupación

1.3 Organización de la producción

1.3.1 Cultivos predominantes

1.3.2 Niveles de tecnificación de la producción

1.3.3 Orientación de la producción: Mercado Nacional

Mercado Internacional

Consumo Local

- 1.3.4 **Características de la Comercialización:**
Cómo se hace, quién lo hace y dónde se hace
Formas de Comercialización
Entidades de Comercialización
Mercados o ferias

- 1.3.5 **Entidades de Crédito y Asistencia Técnica**

1.4 **Información General**

- 1.4.1 **Conflicto generalizado (Violencia)**

- 1.4.2 **Conflictos específicos**
Conflictos de tierra (individuales o colectivos)
Lanzamientos
Huelgas
Invasiones
Grupos armados

1.5 **Características de la Organización del Campesinado en el Area**

B. **CARACTERISTICAS ESPECIFICAS DE LA EMPRESA**

2. **ASPECTOS HISTORICOS**

2.1 **Proceso social de adquisición del predio por campesinos**

2.1.1 **Forma de adquisición**

Compra venta: de campesinos al patrón
de Incora al patrón

Expropiación: si el antiguo propietario se queda
con parte del predio. En caso afirmativo depen-
dencia ante el patrón

Causal de expropiación

Extinción de dominio

2.1.2 **Papel del campesino**

Activo

Ocupación de hecho

Presión

Pasivo

2.2 **Proceso de conformación de la empresa**

2.2.1 **Situación anterior de los campesinos en el predio**

- Arrendatarios, aparceros o asalariados de la misma finca o finca_aledaña
- De la misma área
- Mixtos
- Minifundistas

- 2.2.2 Proceso de selección de los miembros
 - Quienes seleccionaron
 - Criterios de selección (puntajes)

3. ASPECTOS JURIDICOS

3.1 Regimen Legal

- 3.1.1 Intervención del Estado en la Constitución y funcionamiento de la empresa
- 3.1.2 Elección de las Directivas
- 3.1.3 Pacto Social
- 3.1.4 Posibilidad de modificación por los campesinos
- 3.1.5 Leyes y Decretos que rigen la empresa

3.2 Status Jurídico de la empresa

- 3.2.1 Tipo de personería Jurídica
 - 3.2.1.1 Sociedad
 - Civil o comercial
 - Régimen especial
 - Responsabilidad de los socios
 - 3.2.2.2 Cooperativa
 - Ley general de cooperativas o leyes especiales
 - Primer o segundo grado

3.3 Principales características del pacto social

- 3.3.1 Quiénes son socios? (campesinos, Estado)
- 3.3.2 Obligaciones de los socios
- 3.3.3 Objeto social
- 3.3.4 Razón social
- 3.3.5 Aporte de los socios
- 3.3.6 Monto del capital social

- 3.3.6.1 Forma y proporción de pago
- 3.3.7 Forma de propiedad o usufructo sobre predio y aguas
- 3.3.8 Derechos de propiedad sobre vivienda y parcela (huerto o pan-coger)
- 3.3.9 Procedimiento en caso de fallecimiento de los socios
- 3.3.10 Retiro de socios
- 3.3.11 Incorporación de nuevos socios
- 3.3.12 Distribución de utilidades
- 3.3.13 Como se remunerará el trabajo de los socios
- 3.3.14 Facultades del Consejo de Administración
- 3.3.15 Facultades de la Asamblea
- 3.3.16 Facultades de otros Organos

4. ASPECTOS AGRCECONOMICOS DE LA EMPRESA

- 4.1 Aspectos fisio-ecológicos (visión general)
 - 4.1.1 Climatología del Area
 - 4.1.1.1 Temperatura
 - 4.1.1.2 Precipitación
 - 4.1.1.3 Heliofanía
 - 4.1.1.4 Vientos
 - 4.1.2 Suelos
 - 4.1.2.1 Estructura
 - 4.1.2.2 Textura
 - 4.1.2.3 Permeabilidad interna
 - 4.1.2.4 Fertilidad y salinidad
 - 4.1.3 Topografía
 - 4.1.3.1 Características topográficas
 - 4.1.3.2 Drenaje superficial
 - 4.1.4 Hidrografía
 - 4.1.4.1 Disponibilidad de aguas
 - 4.1.4.2 Aprovechamiento de aguas
 - 4.1.5 Vegetación
 - 4.1.5.1 Características de la vegetación
 - Primaria
 - Secundaria

- 4.2 Aspectos Económicos (al iniciarse la empresa y por años de operación)**
- 4.2.1 Uso de la tierra**
- 4.2.1.1 Cultivos permanentes
 - 4.2.1.2 Cultivos semi-permanentes
 - 4.2.1.3 Cultivos temporales
 - 4.2.1.4 Tierras en descanso (barbecho o rastrojo)
 - 4.2.1.5 Pasto
 - Naturales
 - Artificiales
 - 4.2.1.6 Tierras productivas no cultivadas
 - 4.2.1.7 Tierras no productivas
 - 4.2.1.8 Superficie bajo riego
 - 4.2.1.9 Superficie abandonada
 - 4.2.1.10 Superficie total
- 4.2.2 Cultivos principales - su producción y rendimientos**
- 4.2.3 Existencias de ganado y aves de corral (número y valor)**
- 4.2.3.1 Ganado
 - Vacuno
 - Porcino
 - Caballar
 - Asnal
 - Mular
 - Ovino
 - Caprino
 - 4.2.3.2 Aves de corral
 - Gallos, gallinas y pollos, patos y pavos
- 4.2.4 Producción pecuaria y valor**
- 4.2.4.1 Lechera
 - Leche
 - Quesos
 - 4.2.4.2 Lana
 - 4.2.4.3 Huevos
 - 4.2.4.4 Venta de animales

4.2.5 Utilización de insumos: Tipo, cantidad y valor

- 4.2.5.1 Fertilizantes
- 4.2.5.2 Insecticidas
- 4.2.5.3 Fungicidas
- 4.2.5.4 Combustible y lubricantes
- 4.2.5.5 Medicamentos de uso veterinario
- 4.2.5.6 Empaques o embalajes
- 4.2.5.7 Horas de maquinaria utilizada
- 4.2.5.8 Herramientas
- 4.2.5.9 Transporte
- 4.2.5.10 Reparación y adecuaciones
- 4.2.5.11 Alquileres
- 4.2.5.12 Honorarios
- 4.2.5.13 Servicios
- 4.2.5.14 Otros

4.3 Recursos socio-económicos al comenzar y finalizar el último año de operación agrícola, por lo menos:

4.3.1 Trabajo

- 4.3.1.1 Número de socios
- 4.3.1.2 Oferta de mano de obra familiar a ese momento
 - Oferta
 - Composición
- 4.3.1.3 Utilización de mano de obra interna
 - por cultivos
 - por ciclo y mensual
- 4.3.1.4 Utilización de mano de obra asalariada (al comenzar y finalizar el año agrícola)
 - por cultivos
 - por ciclo y mensualidad

4.3.2 Capital al comenzar y finalizar año agrícola

- 4.3.2.1 Tierra
- Construcciones
- Maquinaria y equipos
- Animales
- Cultivos
- Otros
- Forma de financiamiento

- 4.3.2.2 Dinero en caja
 - Depósitos bancarios
 - Cuentas por cobrar
 - Existencias en almacén
 - Herramientas
 - Cosechas por vender
 - Otros
- 4.3.2.3 Cuentas por pagar
 - Obligaciones largo plazo
 - Obligaciones corto plazo
 - Otras obligaciones
- 4.3.3 Mercados y comercialización
 - 4.3.3.1 Distancia a los mercados
 - 4.3.3.2 Facilidades de comunicación
 - 4.3.3.3 Costos del transporte
 - 4.3.3.4 Precios y variaciones
 - Por mayor
 - Por menor
 - 4.3.3.5 Estructura de los mercados
- 4.3.4 Durante el último año agrícola destino de los productos
 - 4.3.4.1 Autoconsumo
 - 4.3.4.2 Producción vendida
 - 4.3.4.3 Stocks de producción
- 4.4 Planificación agroeconómica
 - 4.4.1 Planes de producción
 - 4.4.1.1 Responsabilidad de la formulación
 - Participación campesina y forma
 - Discusión del plan en asamblea
 - Aceptación de modificaciones
 - 4.4.1.2 Elasticidad del plan
 - Condiciones para la modificación
 - 4.4.1.3 Ejecución de la empresa
 - Control sobre la ejecución
 - 4.4.1.4 División de tareas
 - Proceso y reglamentación
 - Control de responsabilidades
 - Sanciones
 - Reconocimiento de diferencias

- 4.4.2 **Asistencia técnica**
 - 4.4.2.1 **Contratación y control**
 - 4.4.2.2 **Periodicidad**
 - 4.4.2.3 **Tipos de empresa**
 - 4.4.2.4 **Tipos de profesionales**
 - 4.4.2.5 **Asistencia técnica en administración**

- 4.4.3 **Financiamiento desde que se inició año por año**
 - 4.4.3.1 **Fuentes**
 - Autofinanciamiento
 - Crédito Público
 - Crédito particular :Bancos
 - Otras
 - 4.4.3.2 **Condiciones para obtención**
 - Garantías
 - 4.4.3.3 **Características**
 - Integral o por rubros
 - Oportunidad en que se ofrece
 - Periodos de gracia
 - Plazos
 - Forma de pago
 - Rata de interés
 - Monto y composición

- 4.4.4 **Evaluación**
 - 4.4.5.1 **Evaluación realizada**
 - 4.4.5.2 **Responsabilidad**
 - 4.4.5.3 **Resultados**
 - 4.4.5.4 **Modificaciones resultantes de la evaluación**
 - 4.4.5.5 **Frecuencia de evaluación**

- 4.4.5 **Determinación del ingreso y costos**
- 4.4.6 **Política de amortización**

4.5 **Distribución de utilidades**

- 4.5.1 **Destino de las utilidades**

- 4.5.1.1 Creación de fondos
 - Tipos de fondos
 - Porcentaje de utilidades asignadas
- 4.5.1.2 Distribución de utilidades entre los socios
 - Anticipos
 - Sistema de distribución de utilidades restantes entre socios
 - Participación en las utilidades de miembros de la familia
 - Participación de otros asalariados

4.6 Bienes patrimoniales distintos a los de la empresa (Idea General)

- 4.6.1 Número de miembros que poseen otros bienes patrimoniales
 - 4.6.1.1 Tiempo dedicado a otras actividades relativas a estos bienes
 - 4.6.1.2 Ventajas y desventajas respecto a los miembros que no tienen estos bienes
 - Funciones que cumplen en la empresa
 - Ingresos obtenidos en estas actividades
 - Problemas derivados de estas actividades

5. ASPECTOS SOCIO-CULTURALES

5.1. Características del liderazgo y funciones del liderazgo

5.1.1 Origen del liderazgo

- 5.1.1.1 Forma de establecimiento del liderazgo formal
- 5.1.1.2 Características que se toman en cuenta para selección de los dirigentes
- 5.1.1.3 Definición de papeles y funciones de los dirigentes
- 5.1.1.4 Rol asumido por los dirigentes (real)
- 5.1.1.5 Tipo de relaciones
 - Si hay autoridad, si está es autoritaria democrática
- 5.1.1.6 Presencia de liderazgo real
- 5.1.1.7 Conflictos entre dirigentes y líderes
- 5.1.1.7 Diferencias entre dirigentes y socios (privilegios y regalías)
- 5.1.1.8 Imagen de los socios respecto a los líderes formales y viceversa

- 5.1.1.9 Papel que juegan dirigentes en la planeación y ejecución de los trabajos
- 5.1.1.10 Conflictos entre dirigentes y líderes
- 5.1.1.11 División de funciones y responsabilidades entre dirigentes.
- 5.1.1.12 Educación y liderazgo
 - 1.1.12.1 Educación formal y líderes
 - 1.1.12.2 Capacitación técnica y liderazgo

5.2 Grado de cohesión (Moral) y participación

- 5.2.1 Percepción general de los objetivos de la empresa
 - 5.2.1.1 Diferencias de percepción entre dirigentes y socios y entre socios
- 5.2.2 Participación
 - 5.2.2.1 Frecuencia
 - Reuniones generales
 - Reuniones de trabajo
 - Reuniones de la Directiva
 - Asistencia de los miembros
 - 5.2.2.2 Participación efectiva de los miembros en las discusiones
 - 5.2.2.3 Toma de decisiones
 - Participación de los miembros
 - Conflictos decisivos (entre dirigentes y socios)
 - Intervención de entidades o personas ajenas a la empresa en las decisiones
 - 5.2.2.4 Control social interno
 - Tipo de sanciones
 - Aplicaciones de sanciones
 - Capacidad real de control de la empresa sobre decisiones tomadas
 - Control social latente (chisme, etc)
 - Reglas de conducta no institucionalizadas
 - 5.2.2.5 Nuevas formas de socialización surgidas en la empresa
 - Objetivos nuevos diferentes a los planteados en la constitución

- 5.2.2.6 Tipo de relaciones existentes (predominantes)**
 Relaciones de parentesco y compadrazgo
 Relaciones familiares
 Influencias en la composición de subgrupos
 Conflictos internos resultantes, antagonismos

5.3. Grado de Integración de la familia a la empresa

- 5.3.1 Nivel de conocimiento de la familia acerca del objetivo social de la empresa**
5.3.2 Participación efectiva de los miembros de la familia en las reuniones
5.3.3 Papel de los miembros en las decisiones comunitarias

5.4 Distribución del ingreso familiar

- 5.4.1 Alimentación**
5.4.2 Vivienda
5.4.3 Vestuario
5.4.4 Salud
5.4.5 Educación
5.4.6 Recreación
5.4.7 Servicios
5.4.8 Ahorro y capitalización

5.5 Niveles de educación

5.5.1 Analfabetismo

- 5.5.1.1 Promedio de escolaridad de los adultos**
5.5.1.2 Analfabetismo en adultos
5.5.1.3 Programa de alfabetización

5.5.2 Capacitación

- 5.5.2.1 Niveles de capacitación de los miembros y familias**
 Técnica
 Cooperativismo
 Administración y contabilidad
 Otros

5.5.2.2 Cursos de capacitación programados

5.5.3 Actitud de la empresa hacia la educación

- 5.5.3.1 Existencia de fondos de educación
- 5.5.3.2 Solicitudes de ayuda educacional a otras instituciones

5.5.4 Existencia de escuela y profesor primario

- 5.5.4.1 Asistencia y ausentismo
- 5.5.4.2 Importancia de la educación percibida

5.6 Aspectos relacionados con la Vivienda, Higiene y Salud

5.6.1 Vivienda

- 5.6.1.1 Ubicación de las viviendas (bosquejo)
- 5.6.1.2 Tipo de construcción de la vivienda por calidad y por ambiente
- 5.6.1.3 Otras funciones de la vivienda y servicios generales.
- 5.6.1.4 Planes de vivienda
 - Fondos de la empresa y planes de construcción
 - Planes adelantados con otras instituciones públicas o privadas
- 5.6.1.5 Equipamiento comunitario de la empresa; descripción

5.6.2 Higiene

- 5.6.2.1 Planes de medicina preventiva (Interna o externa)
 - Vacunación
 - Letrinas
 - Tratamiento de agua y/o acueductos

5.6.3 Salud

- 5.6.3.1 Asistencia médica organizada por la empresa o el Estado
- 5.6.3.2 Percepción de la necesidad de tales asistencias

6 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.1 Estructura formal organizativa

6.1.1. Organización formal

- 6.1.1.1 Principales organismos de la empresa y sus funciones

6.1.12 Nombramientos

Formas de nombramiento

Funciones

Renovación de miembros: periodicidad

6.1.1.3 Reglamentación

Formas de elaboración de los reglamentos

Participación de los miembros en la elaboración y aprobación

6.1.2 Organización Contable

6.1.2.1 Existencia de contabilidad y tipo

6.1.2.2 Responsabilidad

Estatal

Dirigentes

Contratado

6.1.2.3 Balances - Periodicidad

7. RELACIONES CON OTRAS INSTITUCIONES

7.1 Relaciones con el Estado

7.1.1 Papel del estado en la empresa

7.1.1.1 Socio

7.1.1.2 Asesoría

7.1.1.3 Financiamiento

7.1.1.4 Control

7.1.2 Papel de los funcionarios del Estado

7.1.2.1 Rol que cumplen

7.1.2.2 Relación con los dirigentes

7.1.2.3 Conflictos

7.1.3 Relaciones con otras formas de organización campesina y otras instituciones

7.1.3.1 Relaciones con la organización campesina

7.1.3.2 Relaciones con juntas de acción comunal

7.1.3.3 Relación con otro tipo de instituciones

7.1.3.4 Asesoría de otros grupos de individuos

7.1.3.5 Relaciones con la iglesia

7.1.3.6 Relaciones con partidos políticos

7.1.3.7 Relaciones con cooperativas campesinas de primer y segundo grado

7.1.3.8 Relaciones con otras entidades relacionadas con la Agricultura

INFORMACION A OBTENERSE EN FUENTES OFICIALES CENSALES (1.0.-1)

Estructura de la Tenencia

1. Distribución de la propiedad por tamaño de la finca, para determinar: el número de minifundistas, los pequeños propietarios o propiedad familiar, la mediana propiedad, la gran propiedad.

1.1. Formas de tenencia predominantes

- Número de predios y extensión explotados directamente por los propietarios.
- Número de predios y extensión explotados por el sistema de arrendamiento.
- Número de predios y extensión explotados por los sistemas de aparcería, porambería o similares.
- Forma de pago del arrendamiento por número y extensión de predios.

1.1.1 Clasificaciones de las explotaciones por uso de la tierra

- Número de predios y extensión dedicada a agricultura, ganadería, reserva forestal, tierras en descanso y tierras de otros usos.
- Extensión total y por predios discriminados por extensión de las tierras arables, y uso de ellas.
- Número de predios y extensión (discriminados según clasificación de tamaño de fincas) dedicados a cultivos permanentes y anuales por tipo de cultivo.

Relación del Trabajo Agrícola

1.2. Porcentaje de mano de obra asalariada discriminado en trabajadores permanentes, semipermanentes y estacionales.

- Proporción de trabajadores asalariados que a su vez son propietarios.
- Proporción de arrendatarios o aparceros que son mano de obra asalariada.
- Migración ocupacional.

1.2.3 Proporción de trabajadores de otros lugares que acuden al área en demanda de ocupación.

- Lugares principales de origen
- Proporción de trabajadores que salen a otras regiones en busca de trabajo.

1.2.4 Niveles de salario

- Valor del jornal con alimentación y sin alimentación.

1.2.5 Características de la mano de obra.

- Población activa
- Cantidad de mano de obra dedicada a la agricultura
- Cantidad de mano de obra dedicada a otras labores.
- Proporción de la mano de obra dedicada a la industria o servicios.

1.3 Organización de la producción.

1.3.1 Cultivos predominantes y extensión sembrada.

- Área en pastos: número de cabezas de ganado.
- Cantidad de maquinaria
- Grado de mecanización de las fincas por extensión
- Número de explotaciones por extensión que usan abonos, semillas mejoradas, asistencia técnica.
- Variedades de cultivos agrícolas introducidos. Extensión sembrada.

1.3.2 Orientación de la producción

- Proporción de la producción que se consume localmente
- Proporción de la producción que se vende en otras áreas del país.
- Proporción de la producción que se exporta.

- Contribución de la producción local al total del área del país.
- Producción promedio en agricultura y ganadería

1.3.3 Características de la comercialización

- Número de Entidades de comercialización que funcionan en el área: privadas, estatales.

1.3.4 Número de entidades de crédito y Asistencia Técnica: privadas, estatales

1.4 Datos demográficos

1.4.1 Distribución de la población por sexo y edad

1.4.2 Tasa de crecimiento, mortalidad

1.4.3 Población activa

INFORMACION GENERAL DEL AREA Y DE LA EMPRESA COMUNITARIA A
OBTENERSE EN EL INSTITUTO COLOMBIANO DE LA REFORMA AGRARIA.

(1.0.-2)

Características Generales del Area

1.1 Estructura de la tenencia

- Número de minifundistas
- Número de pequeños propietarios
- Número de medianos propietarios
- Número de grandes propietarios
- Número de campesinos sin tierra

1.1.2 Características de la tenencia

Proporción de predios explotados por sistemas precarios de tenencia: arrendamientos, aparcería y similares. Sistemas y contratos de trabajo.
Proporción de predios explotados por sus propietarios.

1.2 Relación del trabajo agrícola

1.2.2 Proporción de la mano de obra que emigra hacia otras regiones. Lugares probables de inmigración.

Características de esta migración: temporal, definitiva

1.2.3 Niveles de salario

Salario predominante en la zona

Clase de salario por ocupación y calificación de la mano de obra agrícola.

1.3 Organización de la producción

- Tipos de suelos predominantes en la zona
- Producción predominante dentro de la zona: extensiva o intensiva.
- Naturaleza de los pastos y clase de ganado
- Estado y tecnificación de las explotaciones agrícolas y ganaderas.
- Producción y productividad de la zona de los principales cultivos de la zona.
- Carga de ganado por hectárea

1.3.1 Comercialización

- Entidades de comercialización y clasificación: privadas, públicas o mixtas .

Sistemas principales de comercialización

1.3.2 Entidades de crédito y asistencia técnica existentes:

Entidades de asistencia técnica y entidades de crédito: privadas, estatales .

Formas de prestación de servicios: organización, número de usuarios.

Formas de financiación: tipo, interés.

Distribución total de los créditos en el área por agricultura y ganadería por rubros.

1.4 Fuerzas sociales presentes en el área.

1.4.1 Conflictos que se han presentado en la zona:

- Conflicto generalizado (violencia)
- Conflicto por tierra (desalojo)
- Despido de trabajadores (generalizado)

1.4.2 Características de la organización campesina.

- Organizaciones campesinas existentes en la zona de estudio
- Proporción de campesinos afiliados. Objetivos y programas.
- Apoyo institucional a estas organizaciones.

Características Específicas de la Empresa

2. Aspectos de la formación de la Empresa

- 2.1 Número de familias campesinas que vivían en el predio en el momento de la afectación.

Número de adultos, número de niños, número de personas que trabajan en el predio.

Tipo de relaciones de las personas que trabajaban en el predio.

a) Arrendatarios.- Tipo de contratos.

b) Aparceros o similares.- Tipo de convenio

Situación de los actuales ocupantes y miembros de la Empresa respecto a:

- **Proporción de arrendatarios o similares de la misma finca**
- **Proporción de arrendatarios, aparceros o similares de otras fincas**
- **Proporción de asalariados de la misma finca y de otras fincas.**
- **Proporción de minifundistas.**

2.2 Selección

Proceso de selección y criterios utilizados.

- **Número de campesinos inscritos.**
- **Número de seleccionados.**
- **Número de renunciadas.**

Participantes en la selección.

3. Constitución de la Empresa

Características del contrato de compra de la finca (escritura)

Características de la transferencia del predio a los campesinos

Valor de la tierra y forma de pago

Tipo de escritura: individual o colectiva.

Documento de constitución de la Empresa.

Régimen legal y reglamentación interna.

Número actual de socios y cabida.

Organización formal

Número de personas de la Junta Directiva y funciones

Tipo de sociedad.

4. Aspectos agroeconómicos

4.1.1. Climatología: Clima, precipitación, humedad.

4.1.2 Aspectos físico-ecológicos del predio

Clase de suelos

Topografía: extensión plana, extensiones quebradas y en montaña.

Uso actual y potencial.

Disponibilidad de aguas y riego.

Extensión en construcciones dentro del predio

INFORMACION A OBTENERSE DE OTRAS ENTIDADES DE LA ZONA O DE FUENTES SECUNDARIAS (ESTUDIOS E INFORMES) (1.0.- 3)

1.1.2 Sistemas de tenencia predominantes

- Existencia de sistemas precarios de tenencia.
- Características de estos sistemas: tipos de contratos usuales.

1.2 Relación del trabajo agrícola

1.2.1 Formas de ocupación predominantes

- Proporción de trabajadores asalariados, arrendatarios, aparceros, o minifundistas y sistemas de trabajo.
- Formas de pago y tipos de contrato de trabajo

1.2.2 Migración ocupacional

- Proporción de la mano de obra que emigra
- Lugares de emigración
- Ocupación u oficio que desempeña esta mano de obra
- Proporción de mano de obra utilizada en la zona: en la agricultura y en la ganadería.
- Mano de obra que llega a la región: sitios de origen
- Ocupación que desempeña
- Mano de obra dedicada a actividades diferentes a la agricultura
- Fuentes de ocupación: comercio, industria, servicios

1.3 Organización de la producción

- Características que tiene la zona por su producción:
 - a) Ganadera: intensiva-extensiva
 - b) Agrícola: comercial o de autoabastecimiento
- Producción ganadera y agrícola de la zona
- Productividad de los principales cultivos

1.3.2 Niveles de tecnificación de la producción

- Distribución de los créditos por cultivos y extensión
- Proporción de los créditos orientados a la ganadería (por rubros)
- Regiones a las cuales se orienta la producción ganadera: cría, leche, ceba.
 - Razas de ganado que predominan en la zona
 - Razas introducidas en los últimos cinco años
 - Tipo de pastos que predominan
 - Técnicas especializadas en la ganadería: rotación de potreros, inseminación, implantación de pastos, uso de variedades forrajeras.

- Cultivos nuevos introducidos en la zona
- Variedades de nuevos cultivos tradicionales introducidos en la zona.
- Grado de aceptación de los cultivos o variedades introducidas. Resultados obtenidos.
- Técnicas especializadas e intensidad de uso: técnicas de distanciamiento, rotación, semillas mejoradas, fertilización, fumigación, otras.
- Cantidad de maquinaria agrícola: Costos y usuarios.

1.3.3 Orientación de la producción.

- Producción consumida localmente
- Producción que se dirige hacia otros municipios del país.
- Producción dirigida a la exportación
- Principales mercados de la producción del municipio

1.3.4 Entidades que intervienen en la comercialización:

- Públicas o privadas
- Formas de comercialización ligadas a las entidades.
- Otras formas de comercialización (papel de los intermediarios; venta directa de los productores, venta con otros pueblos cercanos).
- Precio promedio de compra de los principales productos: por las entidades y por los intermediarios.
- Precio de venta al público (al detalle).

1.3.5 Entidades de asistencia técnica y crédito

- Principales entidades de crédito
- Tipo de servicios
- Renglones hacia los cuales se orientan los créditos (monto y extensión)

Servicios particulares de crédito que existen.

- Entidades que prestan asistencia técnica: oficiales y privadas.
- Servicios que prestan estas entidades
- Programas de extensión y fomento agrícola o pecuario: áreas que cubre, resultados y coordinación institucional de estos servicios.

1.4 Fuerzas sociales presentes en el área.

1.4.1 Conflicto o violencia generalizada

- Características
- Impacto de este conflicto.

1.4.2 Conflictos de tierras

- Invasiones
- Desalojos.

INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA-INVESTIGACION
ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA EL PERSONAL DEL INCORA

Código
EE-I

A. CARACTERISTICAS GENERALES DEL AREA

1.1 Estructura de la tenencia

1.2 Relaciones de trabajo agrícola

1.2.1 Formas de ocupación predominante

1.2.2 Migración ocupacional

Salen los campesinos de sus veredas a otras partes del municipio en busca de empleo? A otros municipios?

Cuáles principalmente? En que época?Cuál es la principal ocupación u oficio que hacen fuera de su lugar de origen?

1.2.3 Cuál es el jornal usual, con alimentación? Sin alimentación?

- Existe algún tipo de contrato por tarea?Cuál es la forma de pago?

- Fuera del jornal, a que otra prestación tiene derecho un trabajador permanente? y un trabajador que no es permanente?

- Todos los trabajadores tienen derecho al pago dominical?

En que casos no se paga?

- Se le reconoce el día al trabajador, cuando por lluvia no puede trabajar?

- Existe alguna forma de impedir el despido de trabajadores?

- Qué garantías tienen los trabajadores permanentes? y los ocasionales?

- En qué forma se remunera la mayor habilidad o capacitación de un trabajador?

1.2.4 Características de la mano de obra

- Cuál es la ocupación principal en el municipio?

- Fuera de la agricultura y de la ganadería, en que otras actividades se ocupa la población?

1.3 Organización de la Producción

1.3.1 Cultivos predominantes

Cuáles son los cultivos más importantes en el área?

1.3.2 Niveles de tecnificación de la producción

- Técnicas de distanciamiento
- Semillas mejoradas
- Podas
- Renovación de cultivos
- Fertilización
- Fumigación
- Otras (detallar)
- Cuáles son las razas de ganado predominantes en el área?
- Qué nuevas razas de ganado se han introducido en el área?
- Hacia qué renglones se orienta la explotación ganadera?
- Se han mejorado los pastos en la zona?
- Qué nuevas técnicas se han introducido para el ganado?
- Rotación de potreros
- Inseminación artificial
- Implantación de pastos (fertilización y enmiendas)
- Nuevas variedades forrajeras
- Hacia que tipos de cultivos se dirigen principalmente los créditos oficiales? Qué rubros cubren?
- Existen sistemas privados o particulares de crédito agrícola?

1.4 Información general

1.4.1 Conflicto generalizado

1.4.2 Conflictos específicos

- En los últimos seis meses, se han presentado brotes de violencia en algún lugar de este municipio?
- En qué han consistido estos conflictos?
- Cuáles son los problemas de tierra que han tenido mayor repercusión pública en los últimos dos años?
- Ha habido en los últimos seis meses conflictos de tierras? Invasiones?
- En qué lugares? Cómo fueron solucionados?
- Ha habido desalojo de arrendatarios y aparceros?
- En qué forma afectó a los campesinos la puesta en marcha del programa de arrendatarios y aparceros del Incora?

B. CARACTERISTICAS ESPECIFICAS DE LA EMPRESA

2. Aspectos Históricos

2.1 Proceso social de adquisición del predio

2.1.1 Forma de adquisición (ver cuestionario C-1)

2.1.2 Papel del campesino (ver cuestionario C-1)

2.2 Proceso de conformación de la empresa

2.2.1 (Ver 1.0.-2)

2.2.2 (Ver 1.0.-2)

3. Aspectos Jurídicos

3.1.5 Cuáles son las leyes, Decretos y Reglamentos que rigen en la empresa comunitaria?

4. Aspectos Agroeconómicos de la empresa

Ver cuestionario C-1

5. Aspectos socio-culturales

5.1 Características y funciones del liderazgo

5.1.1 Forma de establecimiento del liderazgo formal

- Quiénes son los actuales dirigentes de la empresa?
- Qué cargos desempeñan?
- Son ellos de por acá?
- Qué proceso se ha seguido para elegirlos o nombrarlos?
- Por cuanto tiempo se quedan en el cargo?
- Qué calidades personales se ha tomado en cuenta para elegirlos o nombrarlos?

5.1.2 Características y funciones del liderazgo formal

- Cuáles son las funciones de cada uno de estos dirigentes?
- A su juicio, como se están desempeñando estos dirigentes?
- Existe alguna relación entre el nivel de educación y capacitación y el hecho de ser dirigente?

- A su juicio, como se están desempeñando estas funciones?
- Tienen los dirigentes algún trato especial, comparado con los otros socios de la empresa, por ejemplo, tareas más fáciles, remuneraciones extras, alguna regalía, etc?
- Qué papel juegan los dirigentes en la planeación y ejecución de las actividades de la empresa? (con detalle)

5.1.3 Conflictos entre dirigentes, socios y técnicos

- Usted ha tenido algún conocimiento de conflictos entre los dirigentes de esta empresa? (detallar) Entre dirigentes y socios?

5.1.4 Características y formas de liderazgo natural

- Además de los actuales dirigentes, existen en la empresa otras personas que tienen influencia y prestigio sobre los miembros?
- Quiénes son?
- A qué atribuye usted este prestigio?
- Tienen ellas lazos de parentesco con algún(os) dirigente(s)?
- Cuáles son las características de tales personas, respecto a edad, sexo, educación, lugar de origen, experiencia?
- Sabe usted de algún problema que haya existido o exista, entre alguna de estas personas y los dirigentes de la empresa?
- Cómo calificaría usted la influencia de estas personas sobre los socios de la empresa?

5.1.5 - Relaciones entre dirigentes y socios

- Ha notado usted algún resentimiento por parte de los socios respecto a algún privilegio de los dirigentes?
- Qué opinión tiene usted respecto a la capacidad de administración de los dirigentes de la empresa? Y respecto a la capacidad de trabajo?
- Cree usted que los dirigentes son demasiado autoritarios, demasiado flojos o están bien?
- Cuánto a los otros socios de la empresa, cree usted que son suficientemente diligentes, son flojos o están más o menos bien?

5.2 Grado de cohesión y participación

5.2.2 Participación

- Con que frecuencia se reúnen los socios de la empresa?

- Cuantas asambleas generales
- Cuantas reuniones de comites
- Reuniones extraordinarias
- Reuniones de la directiva
- Otras

- Asisten los miembros con regularidad a las asambleas generales?

- Los dirigentes frecuentan asiduamente a las reuniones de la directiva?

- Cómo le parece la participación efectiva de los miembros en las reuniones, hablan todos, discuten los puntos, traen objeciones?

5.2.3 Control social formal

- Qué se hace cuando un socio o dirigente no cumple con las tareas que le han sido asignadas?

- Han sido frecuentes tales casos? Que se ha hecho?

- Existen sanciones en el caso de no asistencia a las reuniones, asambleas etc? Cuáles son?

5.2.6 - Tipo de relaciones predominantes

- Hay muchos parientes entre los miembros (socios o dirigentes) de la empresa? Quiénes por ejemplo?

- Ha traído esta situación algún problema para la empresa? y para el Incora? En algunos casos, ha facilitado? No ha tenido importancia?

- Usted supo de algún problema entre grupos de familias distintas?

- Qué gravedad ha revestido? Cómo se ha solucionado?

- Hay jóvenes adultos (menores de 20 años) que pertenecen a la empresa?

En caso positivo, cómo se relacionan ellos con los mayores?

5.4 Distribución del Ingreso Familiar (ver parte relativa a C-1)

- En cuánto calcula usted el ingreso mensual familiar de cada uno de los socios de la empresa, incluyendo en él la participación en las utilidades?

5.5 Niveles de educación formal e informal

5.5.1 Capacitación

- Ha ofrecido el Incora algún recurso de capacitación o alfabetización a los socios de la empresa? Detallar los cursos, duración y frecuencia

5.5.2 Actitud de la empresa hacia la educación

- De las utilidades de la empresa, alguna parte va para algún fondo educacional? Qué parte?
- Han solicitado los miembros de la empresa facilidades educacionales? a qué instituciones? qué éxito obtuvieron?
- Ha habido algún programa educacional para las amas de casa, por ejemplo mejoramiento del hogar, alfabetización, etc?

5.5.3 Existencia de escuela

Existe escuela primaria en el predio? Cuántos años de enseñanza imparte?

- Tienen profesora a tiempo completo
- Ayuda financieramente el Incora a la escuela?

5.6 Aspectos relacionados con vivienda, higiene y salud

5.6.3 Salud

- Qué asistencia médica o dental presta el Estado a los campesinos de la empresa? Existe algún otro servicio organizado por los campesinos? Algún servicio particular gratuito?

6. Aspectos Administrativos

6.1 Estructura formal administrativa

6.1.1 - Organización formal

- Me puede indicar cuál es la estructura organizativa de una empresa comunitaria?
- Esta estructura es la misma para todas las empresas comunitarias o puede tener variaciones?
- Si hay variaciones, me puede indicar cuál es la estructura organizativa de esta empresa?
- Además del consejo existen otros órganos ejecutivos en la empresa? (quiénes, funciones, como son nombrados, cuanto tiempo quedan en el cargo)
- Existe algún reglamento general para las empresas comunitarias, que regule las relaciones de los socios entre si y de la empresa con el Incora?
- Quién elaboró este reglamento?
- Es un reglamento general para todas las empresas o es propio a esta empresa?
- Tuvieron los campesinos participación en su elaboración?
- Quién lo aprobó por parte de los campesinos y por parte del Incora?

6.1.2 Balances y periodicidad

- Qué clase de contabilidad existe?
- Quién es responsable de ella?
- Cada cuanto tiempo realizan balances de comprobación?
- Qué otro sistema de control llevan?

7. Relaciones con otras instituciones

7.1 Relaciones

- 7.1.1 - Es el Estado socio de la empresa?
Qué tipo de crédito y en que cantidad ha recibido la empresa desde su conformación?
- Qué tipo de asesoría han dado ustedes a la empresa? (técnica, financiera, contable, administrativa, crediticia, jurídica, otra)

- Qué aportes han hecho otras instituciones del sector rural al desarrollo de la empresa, como:

ICA
Idema
Caja Agraria
Banco Cafetero
Banco Ganadero
ICT
Otros

7.1.2 : Que funcionarios del proyecto han estado en contacto permanente con la empresa?

- Que otros funcionarios del Incora, han participado de una manera menos permanente?
- Cómo reaccionan los campesinos a las indicaciones de los técnicos del Incora?
(Discusión, rechazo, pasividad)
- Cómo reaccionan los dirigentes a los esfuerzos de los técnicos para mejoramiento tecnológico?

ENTREVISTA ESTRUCTURADA CON DIRIGENTES DE LA EMPRESA

Código:
EE-2

B CARACTERISTICAS ESPECIFICADAS DE LA EMPRESA

2. Aspectos Históricos

2.1. Proceso social de adquisición del predio

2.1.1. - Forma de adquisición (en caso de adquisición parcial del predio)

- Quién era el dueño de estas tierras?
- El patrón se quedó con alguna parte del predio?
- Dónde están las mejores tierras de la hacienda?
- (Indicar si en las tierras del patrón o de los campesinos)
- Ustedes tenían buenas relaciones con el patrón?
Lo veían con frecuencia?

- Y ahora se ven ustedes con él?

- Les presta algún servicio? con qué frecuencia:
siempre de vez en cuando, nunca?

- Algunos de los compañeros de la empresa son compañeros del antiguo patrón?

2.1.2 - Papel del campesino

- Desde cuando tienen ustedes esta empresa comunitaria?
- Cómo se originó la compra del predio por Incora?
- Querían ustedes que Incora comprase la finca o deseaban seguir trabajando con el antiguo dueño?
- Cuáles fueron los principales problemas que tenían?
- Qué hicieron ustedes para que Incora adquiriera la finca?
- Hubo huelgas o paro en el predio, mientras se discutía la compra, o antes de empezar?

- Según usted, cuál fué el argumento que influyó de forma definitiva para que Incora comprara el predio?

2.2. Proceso de conformación de la empresa

2.2.1 - Situación anterior de los campesinos

- Cuántas familias campesinas vivían en el predio en el momento de la afectación? Cuántos adultos menores?
- Cuántas personas trabajaban en el predio?
- Eran todos asalariados de esta finca, o algunos trabajaban también en fincas vecinas? Cuáles eran estas fincas?
- Algunos de ustedes eran arrendatarios y aparceros? Cuántos y dónde?
- Tenían algunos de ustedes pequeños lotes de tierra que cultivaban antes de entrar en la empresa? Donde principalmente?
- Siguen siendo dueños de estos lotes? Quién los trabaja actualmente?

2.2.2 - Proceso de selección de los miembros

- Quién seleccionó los miembros de la empresa?
- Qué criterios se siguieron para la selección?
- Hubo algunos que renunciaron después de escogidos? Cuántos y por qué?

3. Aspectos Jurídicos

(Información para esta sección a obtenerse en 10.2.)

4. Aspectos Agroeconómicos de la empresa (Ver datos de C-2)

5. Aspectos socio-culturales

5.1 - Características y funciones del liderazgo

5.1.1 - Forma de establecimiento del liderazgo formal

5.1.2 - Características y funciones

5.1.3 - Conflictos entre dirigentes, socios y técnicos.

- En calidad de dirigente, ha tenido usted algún problema con algún(s) de los miembros de la empresa? (detallar)

- Y con algún funcionario del Incora? (detallar)

5.1.4 - Características y formas del liderazgo natural

5.1.5 - Relaciones entre dirigentes y socios

- Cómo dirigente, que opinión tiene usted de los socios de la empresa? Son todos trabajadores? Disciplinados?

- Cree usted que el Incora interfiere demasiado en las cosas de la empresa, no se interesa por ella o que actúa bien?

5.2 Grado de cohesión y participación

5.2.2 - Participación en las decisiones

- Con qué frecuencia se reúnen los socios de la empresa en:

- Asambleas generales
- Reuniones de comités
- Asambleas extraordinarias
- Reuniones de la directiva?

- A las asambleas generales, regularmente vienen todos los miembros?

- Los miembros de la directiva, frecuentan asiduamente a las reuniones?

- En estas reuniones el personal del Incora discute las cosas, escucha opiniones, o no les dejan decir lo que piensan?

- Qué usted se acuerde, ha fallado a alguna reunión? Asamblea, directiva, comité?

- Cree usted que existen personas que no son de la empresa, pero que interfieren en las decisiones de los socios? Quiénes son?

5.2.3 - Control social formal interno

- Qué hacen ustedes cuando un socio no cumple con las tareas que le han asignado?
- Ha habido muchos casos de estos? Qué se ha hecho?
- Qué hacen ustedes cuando un dirigente o socio no frecuenta las asambleas y reuniones?

5.2.4 - Control social latente

- Qué es lo que pasa cuando algún miembro se comporta de una manera poco respetuosa con los otros, por ejemplo, cuando se emborracha, cuando se pelea, etc?

Ustedes han tenido algún caso de estos? Qué se hizo?

5.2.5 - Ayuda mutua

- Ustedes se ayudan en la construcción de casas? En el trabajo de campo? En caso de enfermedad?
- En el caso de que algún compañero se enferme, que pasa con las tareas que debía cumplir?

5.2.6 - Tipo de relaciones existentes

- Existen muchas personas (miembros) que son parientes entre si?
- Ha traído esto algún problema parte la empresa? Ha facilitado por lo contrario las cosas? No ha importado?
- Ha habido algún problema entre grupos de familias distintas? Grave, medio o sin importancia? Cómo se ha solucionado?

Con qué frecuencia se visitan ustedes?

5.5 Niveles de Educación formal y extraescolar

(Consultar C-2)

5.5.1 - Niveles de alfabetización (Hacer el test de alfabetización)

5.5.2 - Niveles de escolaridad (C-2)

5.5.3 - Niveles de capacitación

Ha efectuado la empresa algún curso de capacitación para ustedes? y de alfabetización?

Han ustedes solicitado algún curso de capacitación alfabetización? A quién lo han hecho?

5.5.4 - Existe una escuela en la empresa?

- Cuantos años de escuela primaria tiene?

Tiene profesor(a) a tiempo completo?

(Si no hay escuela en la empresa):

- A que distancia se encuentra la escuela más cercana?

- De las utilidades de la empresa, alguna parte va para algún fondo educacional?

- Han ustedes hecho alguna gestión, o solicitado facilidades educacionales? (Escuela, profesor, cursos) ? A que institución?

- Qué opinión tiene usted sobre la educación de los niños: Indispensable :

Util

No ayuda mucho

No sirve para nada

- Si usted pudiera escoger el futuro de sus hijos e hijas, preferiría que se quedarán en el campo o que se fueran a la ciudad? Por qué ?

5.6 Vivienda, salud, higiene

5.6.1 - Vivienda

5.6.1.1 - Ubicación

- Con relación al lugar de trabajo (a la empresa,) donde se encuentran las viviendas de ustedes?
- En la misma empresa
- Fuera de la empresa

Si están fuera de la empresa, a que distancia promedio?

- En este caso como llegan los miembros de la empresa al trabajo? Qué tipo de transporte utilizan?

5.6.1.2 - Criterios (C-2, C-3 _**5.6.1.3 - Planes**

Tiene la empresa planes de construcción de vivienda propia para los miembros?

- Si existen, de donde se esperan los fondos:
 - De la misma empresa
 - Del Incora
 - Del ICT
 - De otros (especificar)
- Se ha tomado alguna acción para lograr que estos planes se cumplan ?Cuál ?
- Los dirigentes y miembros han participado de algún modo en la elaboración de estos planes?

5.6.1.4 - Equipamiento comunitario: (C-2)**5.6.1.5 - Infraestructura física**

- Han construido ustedes algún camino o carretera vecinal, para beneficiar a la empresa?
- Cómo participaron ustedes? (trazado, financiación, mano de obra, otro)

- Cómo les ha servido esta obra?
- Han realizado otras obras comunales?

5.6.2 - Higiene

- Se ha hecho por acá alguna campaña de vacunación, de construcción de letrinas, para herbir el agua?
- De quién ha sido la iniciativa de la campaña? alcantarillado, acueducto?
- Se ha tomado alguna acción en este sentido?

5.6.3 - Salud

- Existe algún tipo de servicio médico o dentario para los miembros de la empresa?
- Han intentado ustedes conseguir tales servicios para la empresa? Qué éxito tuvieron?
- A quién recurren ustedes en caso de enfermedad, o cuando hay algún accidente?
- Cuáles son las enfermedades más frecuentes en esta área?

6. Aspectos Administrativos

6.1.1 - Organización formal

- Me puede usted explicar como está organizada esta empresa comunitaria?
- Quiénes son los miembros de la directiva?
- Cuáles son las funciones (tareas) que cada uno de ellos tiene que cumplir?
- Fueron ustedes elegidos por los miembros o nombrados por el Incora?
- Cuánto tiempo duran en el cargo?

- Puede ser re-elegidos?

- Participa algún miembro del Incora (técnico, director) de la directiva?

Que es lo que hace él? Aprueba lo que se decide

Impone sus decisiones

Asesora las decisiones

Propone decisiones

- Fuera de la directiva, que comités de trabajo existen

- Cuáles son sus tareas? Quién las designa?

- Hay algún documento en que esten descritas las funciones de cada uno de los dirigentes?

Quién elaboró tal documento? Participaron ustedes en la elaboración del documento? Si nó, cuándo lo conocieron ustedes? Lo conocen los demás miembros de la empresa?

6.1.2 - Balances

- Llevan ustedes alguna contabilidad?

- Qué clase de contabilidad existe en la empresa?

- Quién es responsable por ella?

- Cada cuánto realizan balances de comprobación?

7. Relaciones con otras instituciones

7.1 - Papel del Estado en la Empresa

- Que tipo de asesoría ha dado el Incora a la empresa?

- Técnica

- Financiera

- Crediticia

- Contable

- Administrativa

- Jurídica

- Qué tipo de crédito y en que cantidad ha recibido la empresa desde su conformación?

- De quién ha venido fundamentalmente el crédito?
- Que contribución han dado otras instituciones, como: ICA, IDEMA, INDERENA, BANCO CAFETERO, OTRAS, al desarrollo de la empresa?
- Qué funcionarios del proyecto han estado en contacto permanente con la empresa?
- Qué otros funcionarios del Incora han participado de forma más accidental?
- Cuáles de los técnicos del proyecto del Incora se han mostrado más interesados en el desarrollo de la empresa?
- Cuáles técnicos no parecen dispuestos nunca a escuchar la opinión de los dirigentes y demás miembros de la empresa?

7.2

- Relaciones con otras instituciones de organización del campesinado

Qué relaciones tienen ustedes con la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos? Cuántos de ustedes son miembros de la Asociación? Algunos de ustedes son líderes de la Organización?

Tiene o tuvo usted relación con la Junta de Acción Comunal? qué opinión le merecen las Juntas de Acción Comunal?

En cuánto a empresa, han tenido ustedes alguna relación con la Junta de Acción Comunal? Han participado en alguna obra común? Han buscado alguna cooperación de ellas?

Como empresa, han ustedes recibido ayuda técnica o financiera, de alguna otra institución pública o privada? Y de la Iglesia?

- Han venido individuos o grupos de personas acá para ofrecerles algún programa de capacitación o alfabetización?

En caso afirmativo se llevó a cabo dicho programa?

Tienen-ustedes como grupo alguna relación con algún partido político? Han venido dirigentes políticos a visitarlos?

- Estan ustedes vinculados con alguna cooperativa de mercadeo, de consumo?Cuál?

Ha habido alguna sección del Ministerio de Educación que les ha ofrecido colaboración y ayuda?

INFORMACION A SER RECOGIDA MEDIANTE ENTREVISTA
GRABADA CON SOCIOS, MIEMBROS DE LA EMPRESA, O
FAMILIARES ADULTOS DE LOS SOCIOS

Código
E.E.-3

A. CARACTERISTICAS GENERALES DEL AREA

1.1 Estructura de tenencia

1.2 Relaciones de trabajo Agrícola

1.2.1 Normas de ocupación predominante

1.2.2 Migración ocupacional

Salen los campesinos de sus veredas a otras partes del municipio en busca de empleo? A otros municipios? Cuáles municipios principalmente? En que época salen?Cuál es la principal ocupación u oficio que hacen fuera de su lugar de origen?

Regresan ordinariamente los campesinos a su lugar de origen?

1.2.3 Niveles de salario

1.2.4 Características de la mano de obra

1.3 Organización de la producción

1.3.1 Cultivos predominantes

1.3.2 Niveles de tecnificación de la producción

1.3.3 Orientación de la Producción

1.4 Información General

1.4.1 Conflicto generalizado (10-4)

1.4.2 Conflictos específicos

En los últimos seis meses, se han presentado brotes de violencia, en algún lugar del municipio?

En qué han consistido tales conflictos? (causas, hechos, personas que estuvieron en ellos)

Han habido recientemente conflictos de tierras, como por ejemplo invasiones? En qué lugares? Cómo fueron solucionados?

Hubo desalojo de arrendatarios y aparceros?

En qué forma afectó a los campesinos, la puesta en marcha del programa de arrendatarios y aparceros del Incora?

Qué problemas relacionados con la tierra han tenido repercusiones en el área, en los últimos años?

1.5 Características de la Organización del Campesinado en el área.

B. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE LA EMPRESA

2. Aspectos históricos

2.1 Proceso social de adquisición del predio

2.1.1. Forma de adquisición (en caso de adquisición parcial del predio).

Quién era el dueño de estas tierras?

El patrón se quedó con alguna parte del predio?

Dónde están las mejores tierras de la hacienda? (Indicar si en las tierras del patrón o de los campesinos)

Ustedes tenían buenas relaciones con el patrón? Lo veían con frecuencia?

Y ahora se ven ustedes con él?

Les presta algún servicio? Con qué frecuencia: siempre, de vez en cuando, nunca?

Algunos de los compañeros de la empresa son com-
padres del antiguo patrón?

2.1.2 Papel del campesino

Desde cuándo tienen ustedes esta empresa comunita-
ria?

Trabajaba usted en la finca cuando el Incora adqui-
rió el predio? En qué trabajaba?

Cómo se originó la compra del predio por Incora?

Querían ustedes que Incora comprase la finca o de-
seaban seguir trabajando con el antiguo dueño?

Cuáles fueron los principales problemas que tenían?

Qué hicieron ustedes para que Incora adquiriera
la finca?

Hubo huelgas o paro en el predio, mientras se dis-
cutía la compra, o antes de empezar?

Según usted, cuál fué el argumento que influyó de
forma definitiva para que Incora comprara el pre-
dio?

2.2 Proceso de conformación de la empresa

2.2.1 Situación anterior de los campesinos

Cuántas familias campesinas vivían en el pre-
dio en el momento de la afectación? Cuán-
tos adultos y cuántos menores?

Cuántas personas trabajaban en el predio?

Eran todos asalariados de esta finca, o al-
gunos trabajaban también en fincas veci-
nas? Cuáles eran estas fincas?

Algunos de ustedes eran arrendatarios o apar-
ceros?

Cuántos y dónde?

Tenían algunos de ustedes pequeños lotes de tierra que cultivaban antes de entrar en la Empresa?
Dónde principalmente?

Siguen siendo dueños de estos lotes? Quién los trabaja actualmente?

2.2.2 Proceso de selección de miembros

3. Aspectos jurídicos

(Información para esta sección a obtenerse en 10-2)

4. Aspectos agroeconómicos de la empresa

(Ver datos de C-2)

5. Aspectos socio-culturales

5.1 Características del liderazgo

5.1.1 Forma de establecimiento del liderazgo formal.

Quiénes son los actuales dirigentes de la empresa?

Fueron ellos elegidos o nombrados por el INCORA?

Qué tipo de calidades personales han tomado ustedes en cuenta para elegirlos?

Por cuánto tiempo se quedan en el cargo?

5.1.2 Características y funciones del liderazgo formal

A su juicio, cómo se están desempeñando los dirigentes en sus funciones?

Tienen ellos algún trato especial, comparado con ustedes, como por ejemplo, tareas más fáciles, remuneraciones extras, otras regalías, etc?

5.1.3 Conflictos entre dirigentes, socios y técnicos?

Saben ustedes de algún problema existente entre dirigentes y personal del Incora? Cómo se ha solucionado?

Conoce usted algún problema existente entre los dirigentes y algún miembro de la empresa? Cómo se ha solucionado?

5.1.4 Características y formas del liderazgo natural

Además de los dirigentes, existen en la empresa otras personas que tienen influencia y prestigio sobre los demás compañeros? Quiénes son?

A qué atribuye usted este prestigio?

Tienen ellas lazos de parentesco con algunos dirigentes?

Sabe usted de algún problema que haya existido entre estas personas y los dirigentes? Entre ellas y el Incora? (detallar)

Qué tipo de influencia ejercen estas personas sobre los socios de la empresa, buena, mala, indiferente?

5.1.5 Relaciones entre dirigentes y socios

Cree usted que los dirigentes son demasiado autoritarios, flojos, o están bien?

Cuánto a los otros socios de la empresa, cree usted que son suficientemente diligentes, son flojos, o están bien?

Cree usted que el Incora interfiere demasiado en las cosas de la empresa, no se interesa por ella o está bien así?

5.2 Grado de cohesión y participación

5.2.1 Percepción general de los objetivos de la empresa

5.2.2 Participación en las decisiones

A las asambleas generales, regularmente vienen todos los miembros?

En estas reuniones, el personal del Incora discute las cosas, escucha opiniones, o no les dejan decir lo que piensan?

Qué usted se acuerde, ha fallado usted a alguna reunión?

Asamblea, directiva, comité?

Cree usted que existen personas que no son de la empresa, pero que interfieren en las decisiones de los socios? Quiénes son?

5.2.3 Control social formal interno

Qué hacen ustedes cuando un socio no cumple con las tareas que le han asignado?

Ha habido muchos casos de estos?

Qué se ha hecho?

5.2.4 Control social latente

Qué es lo que pasa cuando algún miembro se comporta de una manera poco respetuosa con los otros, por ejemplo, cuando se emborracha, cuando se pelea, etc.?

Ustedes han tenido algún caso de éstos? Qué se hizo?

5.2.5 Ayuda mutua

Ustedes se ayudan en la construcción de casas? En el trabajo de campo? En caso de enfermedad?

En caso de que algún compañero se enferme, qué pasa con las tareas que debía cumplir?

5. 2. 6 Tipo de relaciones existentes

Existen muchas personas (miembros) que son parientes entre sí?

Ha traído esto algún problema para la empresa?
Ha facilitado por lo contrario las cosas? No ha importado?

Cuántos sabe usted que son compadres entre los miembros de la empresa?

Ha habido algún problema entre grupos de familias distintas?

Grave, medio o sin importancia? Cómo se ha solucionado?

Con qué frecuencia se visitan ustedes?

5.5. Niveles de educación formal y extraescolar (Consultar C-2)

5.5.1 Niveles de alfabetización (hacer el test de alfabetización)

5.5.1 Niveles de escolaridad (C-2)

5.5.2 Niveles de capacitación

Ha patrocinado la empresa algún curso de capacitación para ustedes? Y de alfabetización?

Han ustedes solicitado algún curso de capacitación o alfabetización? A quién lo han hecho?

5.5.3 Servicios educacionales de la empresa

Existe una escuela en la empresa?

Cuántos años de primaria tiene?

Tiene profesor (a) a tiempo completo?

(Si no hay escuela en la empresa):

-A qué distancia se encuentra la escuela más cercana ?

Qué opinión tiene usted sobre la educación de los niños?

- Indispensable
- Util
- No ayuda mucho
- No sirve para nada

Si usted pudiera escoger el futuro de sus hijos e hijas, preferiría que se quedaran en el campo o que se fueran a la ciudad? Por qué ?

5.6 Vivienda, salud, higiene

5.6.1.1 Ubicación

Con relación al lugar de trabajo (a la empresa, dónde se encuentran las viviendas?

- En la misma empresa
- Fuera de la Empresa
- Si están fuera de la empresa, a qué distancia promedio?

En este caso cómo llegan los miembros de la empresa al trabajo?

Qué tipo de transporte utilizan?

5.6.1.2 Criterios (C-2-, C-3)

5.6.1.3 Planes

5.6.1.4 Equipamento comunitario (G-2)

5.6.1.5 Infraestructura física

Han construído ustedes algún camino o carretera vecinal, para beneficiar a la empresa?

Cómo participaron ustedes? (Trazado, financiado, mano de obra, otro)

Cómo les ha servido esta obra?

Han realizado otras obras comunales?

5.6.2 Higiene

Se ha hecho por acá alguna campaña de vacunación, de construcción de letrinas, para herbir el agua?

De quién ha sido la iniciativa de la campaña?

Han pensado ustedes en construir pozos artesianos, alcantarillado, acueducto?

Se ha tomado alguna acción en este sentido?

5.6.3 Salud

Existe algún tipo de servicio médico o dentario para los miembros de la empresa?

Han intentado ustedes conseguir tales servicios para la empresa?

Qué éxito tuvieron?

A quién recurren ustedes en caso de enfermedad, o cuando hay algún accidente?

Cuáles son las enfermedades más frecuentes en esta área?

6. Aspectos Administrativos

6.1.1 Organización formal

Me puede usted explicar como está organizada esta empresa comunitaria?

Hay algún documento en que estén escritas las funciones de cada uno de los dirigentes? Quién elaboró tal documento? Participaron ustedes en la elaboración del documento? Si nó, Cuando lo conocieron ustedes?

6. 1. 2 Balances

7. Relaciones con otras instituciones

7.1 Papel del Estado en la empresa

Qué funcionarios del proyecto han estado en contacto permanente con la empresa?

Qué funcionarios del Incora han participado de forma accidental?

Cúales de los técnicos del proyecto del Incora se han mostrado más interesados en desarrollar con ustedes la empresa?

Cúales técnicos no parecen dispuestos nunca a escuchar la opinión de los dirigentes y demás miembros de la empresa?

7.2 Relaciones con otras instituciones de organización de campesinado

Qué relaciones tienen ustedes con la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos? Cuántos de ustedes son miembros de la Asociación? Algunos de ustedes son líderes de la organización?

Según su opinión, para qué sirve la asociación nacional de usuarios y la organización campesina?

Tuvo usted o tiene aún alguna relación con alguna junta de acción comunal?

En cuantas empresas, han tenido ustedes alguna relación con las Juntas de Acción Comunal? Han participado en alguna obra común? Han buscado alguna cooperación de ellas?

Como empresa, han ustedes recibido ayuda técnica o financiera, de alguna otra institución pública o privada? Y de la Iglesia ?

Han venido individuos o grupos de personas acá para ayudarlos, ofrecerles algún programa de capacitación o alfabetización?

Tienen ustedes como grupo alguna relación con algún partido político?

Están ustedes vinculados con alguna cooperativa de mercadeo, de consumo?

Cuál ?

Ha habido alguna sección del Ministerio de Educación o Agricultura que les han ofrecido colaboración y ayuda?

EXPLICACION INSTRUMENTOS Y METODOLOGIA DE LA PARTE ECONOMICA

La información de carácter contable que puede recogerse en una empresa comunitaria campesina, en general adolece de numerosas imperfecciones. De manera que es preferible obtener con el mayor detalle posible, la información primaria disponible. Es común que la información contable se reduzca a movimientos de ingresos y egresos semanales. Esta información debe ser tabulada y ordenada convenientemente en un trabajo de laboratorio.

La tabulación y ordenamiento de la información debe realizarse en forma tal que permita llenar los siguientes instrumentos:

1. Movimiento Semestral de egresos de caja. Este instrumento debe contener cada una de las actividades productivas que desarrolla la Empresa, incluyendo también las de orden administrativo o no productivas. Es preferible colocar las actividades verticalmente y en forma horizontal el concepto del gasto, detallado en mano de obra, propia o asalariada, materiales y servicios. Este instrumento consolida la información primaria registrada semanal o mensualmente.

2. Inversiones y costos de Operación por ejercicio. En este instrumento (Ver C-1 Modelo # 1) se clasifican las actividades de la Empresa en dos categorías. A la primera corresponden las inversiones o egresos que van a formar el acervo de la Empresa como son las mejoras territoriales y actividades agropecuarias de implantación. A la segunda, corresponden aquellas actividades que solo demandan gastos, como es el caso del mantenimiento, cosecha y beneficio del café, proveniente de una plantación ya formada. Los gastos que demandan estas actividades comprendidas en la segunda categoría, se denominan costos de Operación, los mismos que deben ser clasificados en costos fijos y costos variables. La información requerida para llenar este instrumento se obtiene del instrumento anterior.

3. Valor de la producción vendida, consumida y existencias. Este instrumento que en lo posible debe contener el volumen de la producción además del valor, resume la producción, ventas, consumo y existencias registradas en cada ejercicio. Verticalmente se detallan las actividades que originan dicha producción y horizontalmente la producción, ventas, consumo y existencias. (C-1 Modelo # 2)

4. Situación del Crédito (C-1 Modelo # 3) Este instrumento sirve para registrar por cada ejercicio el movimiento del crédito que comprende los ingresos por este concepto, los reembolsos y los saldos. Es necesario incorporar en él la información relativa a los intereses y al principal. Verticalmente se registran los conceptos de préstamo (recibidos), reintegros y saldos acumulados, de acuerdo con la fuente. Horizontalmente se disponen los ejercicios que abarque el período en estudio.

5. Flujo de Caja. Es un esquema financiero en cuya primera parte se registran verticalmente los conceptos que originan los ingresos o a los que se destinan los egresos de caja. En la segunda parte, se establecen por diferencia balances consecutivos descontando el servicio de la deuda, reparto de utilidades y determinando por último el saldo disponible que generalmente se utiliza en el financiamiento de las operaciones del ejercicio siguiente. Horizontalmente se ordenan los ejercicios correspondientes al período en estudio (Ver C-1 Modelo # 4.) La información que se utiliza en este instrumento se extrae de los instrumentos titulados Inversiones y Costos de Operación, Valor de la Producción Vendida, Consumida, Existencias y situación del Crédito.

6. Inventarios depreciados. Este instrumento resume en rubros dispuestos verticalmente el valor de los bienes descontando de ellos su depreciación. Horizontalmente se ordenan los ejercicios correspondientes al período en estudio. (Ver Modelo C-1 # 5) La información básica para la elaboración de este instrumento está constituido por el inventario original y las nuevas inversiones realizadas.

7. Depreciación. El Inventario depreciado y la depreciación son instrumentos que se interrelacionan ya que en el segundo se utilizarán los valores determinados en el cálculo de la depreciación y que son descontados del valor del inventario correspondiente al final de cada ejercicio anterior, para registrarlos en el primer instrumento. (Ver C-1 Modelo # 6) El método más práctico para la determinación de la depreciación es el denominado depreciación lineal, mediante el cual se utilizan tasas diferentes para cada grupo de bienes, según el período de vida útil que se les asignan.

8. Situación del Patrimonio. Este instrumento contiene, dispuestos en forma vertical, los rubros que integran tanto los activos como los pasivos. El rubro más importante es el de capital, el mismo que describe la situación del patrimonio de la Empresa al final de cualquiera de los ejercicios que se consideren dentro del período de estudio (Ver C-1 Modelo # 7).

Metodología

1. Estructura de los costos. Se utilizó la relación porcentual de los costos con los ingresos, correspondientes a cada período, con el fin de tener una visión de la tendencia de los costos y las utilidades.

2. Valor agregado. Para la determinación de la productividad se utilizó el valor agregado como su mejor expresión. Una vez calculado el valor agregado, tanto a precio de mercado como por costo de factores, se le relaciona con la mano de obra que lo generó, obteniéndose así la productividad de la mano de obra. También el valor agregado fue dividido por la superficie utilizada para determinar la productividad de la tierra. Por último, el valor agregado fue relacionado con el capital total, para determinar la productividad por unidad de capital.

3. **Rentabilidad del Capital.** La rentabilidad del capital fue obtenida como la relación porcentual entre la utilidad neta calculada y el capital total.

4. **Velocidad de rotación y la intensidad del capital.** La relación entre el valor bruto de la producción y el capital total arroja la velocidad de rotación del capital. El valor recíproco se estimó para determinar la intensidad del capital.

5. **Relación beneficio-costos.** La relación beneficio-costos se obtuvo dividiendo el valor de la producción (producción vendida, más producción consumida, más existencias de producción), para los costos totales constituidos por costos fijos y costos variables.

6. **Solvencia de la Empresa.** La solvencia financiera de la Empresa se determinó en base a:

a) **Liquidez:** Es la relación que existe entre efectivo en Caja más los títulos de fácil liquidación, con las deudas corrientes a corto plazo. Esta relación se hizo en dos formas: tomando en consideración el reparto de "utilidades" hecha por la Empresa y sin tomar en cuenta tal reparto.

b) **Cuociente entre el activo y el pasivo total en cuenta corriente:** A las existencias se agregó los activos líquidos, las cuentas por cobrar y los títulos y otros bienes de fácil liquidación, todo lo cual se relacionó con las deudas a corto plazo para obtener el cuociente entre el activo y el pasivo total en cuenta corriente.

c) **Cuociente entre los activos inmovilizados y las deudas de largo plazo:** Este indicador se obtuvo relacionando los activos inmovilizados con las deudas de largo plazo constituidas por el valor de la finca y los créditos de largo plazo.

C-1 Modelo # 1

INVERSIONES Y COSTOS DE OPERACION

C O N C E P T O S	Primer Período	Segundo Período	Tercer Período
Inversiones			
1. Cultivos _____ _____			
2. Animales _____ _____ _____			
3. Construcciones _____ _____			
4. Muebles y Equipo 5. Maquinaria _____			
6. Herramientas _____			
7. Otros _____			
Costos de Operación			
1. Costos Fijos _____ _____			
2. Costos Variables _____ _____			

VALOR DE LA PRODUCCION VENDIDA, CONSUMIDA Y EXISTENCIAS

Conceptos	Primer Período		Segundo Período	
	Volumen	Valor	Volumen	Valor
Producción vendida				
1				
2				
3				
4				
5				
Producción consumida				
1				
2				
3				
4				
5				
Existencias				
1				
2				
3				
4				
5				

C O N C E P T O S	I PERIODO	II PERIODO	III PERIODO
<p>Préstamos</p> <p>1 2 3. 4</p> <p>Reintegros</p> <p>1 2 3 4</p> <p>SALDOS ACUMULADOS</p> <p>1 2 3 4</p>			
<p>Intereses</p> <p>Abonados</p> <p>1 2 3 4</p> <p>Adeudado</p> <p>1 2 3 4</p>			

FLUJO DE CAJA

C O N C E P T O S	I PERIODO	II PERIODO	III PERIODO
A. INGRESOS 1. Ejercicio Anterior 2. Venta de Productos 2.1 2.2 2.3 3. Crédito 3.1 3.2 3.3			
B. EGRESOS 1. Costos de Operación 2. Inversiones			
C. BALANCE EN EFECTIVO (A - B)			
D. AMORTIZACION CREDITO			
E. BALANCE EN EFECTIVO (C - D)			
F. UTILIDADES REPARTIDAS			
G. BALANCE EN EFECTIVO Disponible (E-F).			

INVENTARIOS DEPRECIADOS

C O N C E P T O S	PERIODO INICIAL	FIN DEL PERIODO
1. Tierra 2. Mejoras 3. Maquinaria 4. Construcciones 5. Ganado de Producción 5.1 5.2 5.3 6. Ganado de Trabajo T o t a l		

DEPRECIACION

1. Mejoras 2. Maquinaria 3. Construcciones 4. Ganado 5. Animales de Trabajo T o t a l		
--	--	--

SITUACION DEL PATRIMONIO

C O N C E P T O S	PERIODO INICIAL	FIN DEL PERIODO
<p>ACTIVOS</p> <p>1. Tierra</p> <p>2. Mejoras</p> <p>3. Construcciones</p> <p>4. Maquinaria y equipo</p> <p>5. Ganado de producción</p> <p> 5.1</p> <p> 5.2</p> <p> 5.3</p> <p>6. Ganado de Trabajo</p> <p>7. Existencias</p> <p>8. Valores</p> <p> 8.1 Por cobrar</p> <p> 8.2 En bancos</p> <p> 8.3 Acciones en otras Empresas</p>		
<p>PASIVOS</p> <p>1. Valores por pagar</p> <p>2. Créditos</p> <p> 2.1</p> <p> 2.2</p> <p> 2.3</p> <p>3. CAPITAL</p>		

CUESTIONARIO

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

No. del Cuestionario _____

MUNICIPIO: _____

DEPARTAMENTO: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: _____

FECHA DE LA ENTREVISTA: _____

DURACION DE LA ENTREVISTA: _____

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

No. del Cuestionario _____

MUNICIPIO: _____

DEPARTAMENTO: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: _____

FECHA DE LA ENTREVISTA: _____

DURACION DE LA ENTREVISTA: _____

1.8. De éstos que irabajan cuáles contribuyen para los gastos?

	Con cuánto contribuye ? \$
a. _____	_____
b. _____	_____
c. _____	_____
d. _____	_____

2. Historia Migracional y Ocupacional del Jefe de Familia

2.1. Donde nació usted ? Municipio _____
Departamento _____

2.2. Antes de ingresar a la empresa, trabajó usted en la finca alguna vez?

No _____

Quién lo trajo a la empresa? _____

Si _____

Desde cuando? _____

Que trabajo desempeñaba ? _____

2.3. Trabajó usted en otro lugar?

No _____

Si _____

Cúales?	Municipio	Departamento	Del año	Al año	Qué hacía?
1.	_____	_____	" "	" "	_____
2.	_____	_____	" "	" "	_____
3.	_____	_____	" "	" "	_____
4.	_____	_____	" "	" "	_____
5.	_____	_____	" "	" "	_____

3.9. Se utiliza la vivienda para algún otro fin agrícola ? (Observar)

- Almacenamiento _____
- Beneficiamiento de Productos _____
- Establo _____
- Gallinero _____
- Porqueriza _____
- Otros _____

4. Salud e higiene

4.1. Cómo aparece el estado de limpieza?
(Observar)

- Bueno _____
- Regular _____
- Malo _____

4.2. Es el agua tratada? Si _____
(Informarse) No _____

4.3. Hierben ustedes el agua que toman? Si _____

4.4. Filtran ustedes el agua que toman? No _____

4.5. En los últimos seis meses han tenido ustedes problemas de salud? Si _____
No _____

Cuántas veces en los últimos seis meses tuvieron que recurrir al médico? _____

4.6. Cuántos hijos en total, incluyendo los que se murieron han tenido? _____

Cuántos están vivos? _____

5. Presupuestos familiar

5.1. Cuánto gastó usted en el último mes con comida para la familia? _____

5.2. En los últimos seis meses, cuánto gastó con ropa para la familia? _____

5.3. Cuánto gasta con la educación de los hijos, cada seis meses? _____

Col.\$ _____
" " _____
" " _____

3. Vivienda

- 3.1. Qué tamaño tiene el lote? _____
- 3.2. Qué número de construcciones independientes hay en el lote? _____
- 3.3. Cuántas piezas tiene la vivienda? _____
- 3.4. Cuántos corredores? _____
- 3.5. Está la cocina incorporada a la vivienda? Si _____ No _____
 Se utiliza como comedor? No _____ Si _____
- 3.6. Hay letrina en la vivienda? Si _____ No _____
 Está incorporada a la vivienda? Si _____ No _____
- 3.7. De qué servicios cuenta la vivienda? _____

	Si	No
Acueducto.	_____	_____
Pozo o (aguey)	_____	_____
Alcantarillado	_____	_____
Luz a Querosene o Gasolina	_____	_____
Luz Eléctrica	_____	_____
Cocina a leña o carbón	_____	_____
Cocina a gas	_____	_____
Cocina a gasolina o querosena	_____	_____

3.8.Cuál es el tipo de construcción?

Muros: Paja _____	Piso: Tierra _____
Bahareque _____	Cemento _____
Adobe _____	Baldosa _____
Madera _____	Otros _____
Ladrillo _____	
Otros _____	
Techos: Paja _____	Asbesto-cemento _____
Tejas _____	Otros _____
Zinc _____	

- 5.4. Cuántas veces va a la ciudad por mes? _____
 Cuánto gastan de transporte por mes? Col. \$ _____
- 5.5. En los últimos seis meses, cuánto ha gastado con médico, dentista y remedios, con la familia? " " _____
- 5.6. Alguien de la familia va al cine en la ciudad? No _____
 Si _____ Cuántas veces por mes? _____
- 5.7. Usted ha logrado ahorrar alguna cosa? No _____
 Si _____ Cuánto logra usted ahorrar por mes _____
- 5.8. Cuéntenos gastos han tenido de importancia en los últimos seis meses? Col. \$ _____
- 5.9. En cuánto calcula usted que es su ingreso mensual? Col. \$ _____
- 5.10. Comparando su ingreso actual con lo que tenía usted antes de ingresar a la Empresa, diría usted que es:
 Peor que antes _____
 Igual que antes _____
 Mejor que antes _____
- 5.11. Cuánto era su ingreso mensual, antes de ingresar a la Empresa Comunitaria? Col \$ _____
6. Patrimonio familiar
- 6.1. Tiene usted ganado? No. _____ 6.2. Animales de tracción: burros, caballos, mulas? No _____
 Si _____ Cuántas cabezas? _____
- 6.3. Tienen ustedes aves (gallinas, patos, etc.)? No _____
 Si _____ Cuántas cabezas? _____
- 6.4. Tienen ustedes cerdos? _____ Cuántas cabezas? _____
- 6.5. Cultivan hortalizas? No _____
 Si _____

6.6. Tienen ustedes algún lote de tierra en la ciudad? No
Sí

6.7 Tienen ustedes alguna casa en la ciudad? No
Sí

Está arrendada? No
Sí Por cuánto? \$
(Mensual)

6.8 Tienen ustedes algún vehículo, como carro, camioneta, camión u otro?

No
Sí Qué uso tiene? Para la familia?
Arriendo

Cuánto les rinde por mes?

6.9 Tienen ustedes algún negocio como: Almacén,
Tienda,
Bar o cosa parecida? No
Sí

(especificar)

Cuánto les rinde por mes?

7. Inversión familiar

Desde que ustedes han entrado a hacer parte de la empresa,

7.1 Han hecho alguna obra como:

- construcción de cercas para la casa

No
Sí Cuánto le ha costado?

- construcción de casa

No
Sí Cuánto le ha costado?

- construcción de gallinero No Sí Cuánto le ha costado? _____
- construcción de orequera No Sí Cuánto le ha costado? _____
- Pintura de la casa No Sí Cuánto le ha costado? _____
- Arreglo o aumento de la casa No Sí Cuánto le ha costado? _____
- Otras obras? No Sí Cuánto le ha costado? _____

7.2 Han ustedes adquirido,

Muebles No Sí Cuáles? _____

Cuánto les han costado? COL \$ _____

Electrodomésticos:

- Radio No Sí Por cuánto? \$ _____
- T.V. No Sí Por cuánto? \$ _____
- Nevera No Sí Por cuánto? \$ _____
- Máquina de coser No Sí Por cuánto? \$ _____
- Cocina a gas No Sí Por cuánto? \$ _____
- Otros No Sí Por cuánto? \$ _____

8. Niveles de satisfacción de la familia

8.1 Comparando su situación actual con la anterior, considere usted

- Que están peor que antes _____
- Que están igual que antes _____
- Que están mejor que antes _____

Por qué? _____

8-2. Qué problemas tiene usted con la empresa ?

8-3. Qué soluciones propondría usted para tal problema ?

8-4. Si ustedes tuviesen que escoger la parcela individual o la empresa comunitaria, qué escogerían ?

Parcela individual _____
Parcela comunitaria _____
Porqué ? _____

8-5. Crean ustedes que los demás socios, están satisfechos con la empresa comunitaria ? Si _____ No _____

Por qué creen ustedes eso ?

Integración social

9-1. Cuáles de los socios de la empresa son parientes de ustedes ?

	Qué tipo de parentesco tienen ?
_____	" " " "
_____	" " " "
_____	" " " "
_____	" " " "

9.2 Cuáles de los socios son compadres de ustedes:

9.3 A cuál de los socios ustedes visitan más frecuentemente?

Con qué frecuencia visitan?

9.4 Si usted tuviese que hacer un negocio con alguno de los socios (por ejemplo, explotar una finca, poner una tienda o almacén, etc.) a quién escogería?

9.5 Si usted pudiese escoger sus compañeros de trabajo (cuadrilleros, por ejemplo) a cuáles de los socios escogería?

9.6 Si usted tuviese que hacer un viaje, a cuál de los socios escogería como compañero?

10. Participación organizacional

10.1 Es usted miembro de la Asociación Municipal de Usuarios?

No _____ Por qué _____

Si _____ Desde cuándo pertenece a ella?

Ha ocupado usted algún cargo directivo? No _____
Si _____ Cuál? _____

10.2 Según usted para qué sirve la organización campesina?

10.3 Cree usted que la organización campesina está logrando estos objetivos? No. _____
Si _____

Por qué? _____

10.4 Qué beneficios ha usted recibido de la organización campesina?

10.5 Pertenece usted a la Acción Comunal? No _____
Si _____

10.6 A alguna otra organización? No _____
Si _____ Cuál? _____

11. Percepción de los problemas del campesinado

11.1 Según su opinión, para qué se hace la reforma agraria ?

11.2 Cree usted que la reforma agraria está alcanzando estos objetivos ?

No _____
Si _____

Por qué ?

11.3 Según usted, por qué se hacen empresas comunitarias, en vez de entregar la tierra en parcelas individuales ?

11.4 Cómo ve usted la situación de los campesinos en el país en este momento ?

Igual que antes _____
Peor que antes _____
Mejor que antes _____

11.5 Si esta empresa llegara a una situación económica estable, que permitiera dar cabida a otros campesinos sin tierra, usted aceptaría que entraran otros campesinos ?

No. _____
Si _____

Por qué ?
