N°

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA
Centro Interamericano de Desarrollo Rural y Reforma Agraria

CURSO REGIONAL ANDINO SOBRE EMPRESAS COMUNITARIAS

Breve Análisis de la Empresa Comunitaria "La Bertha" Valle del Cauca, Colombia

SOLAMENTE PARA USO INTERNO
DEL INCORA (BORRADOR)

Bogotá, Mayo, 1974

INTRODUCCION

Los participantes al Curso Regional Andino sobre Empresas Comunitarias, durante tres días visitaron la Empresa Comunitaria "La Bertha", ubicada en el Departamento del Valle del Cauca. El objetivo de esta visita fue el de investigar brevemente el proceso de formación, planificación y operación de la Empresa.

Obtuvieron información de primera mano sobre las condiciones agroeconómicas y sociales de la empresa y una apreciación del comportamiento del campesino, sus maneras de pensar, sentir y actuar. La información y apreciaciones obtenidas en el campo fueron procesadas y analizadas, llegando a formular este corto documento de trabajo.

Este trabajo tuvo lugar gracias al aporte brindado por la Gerencia General del INCORA y al apoyo técnico ofrecido por esa Institución a través de su personal técnico y especialmente de los doctores Gilberto Jaramillo, Orlando Cárdenas, Oscar Moreno y Eliécer Mosquera.

En correspondencia a esta cooperación brindada por INCORA, los participantes ofrecen este documento al doctor Jorge Torres Lozano, Gerente General del Instituto Colombiano de la Reforma Agraria, al mismo tiempo que reconocen las limitaciones técnicas de su trabajo, la brevedad del plazo asignado a esta actividad y, consecuentemente, la falta de profundidad en su análisis y, puesto que los elementos de juicio que tuvieron no siempre fueron suficientes, consideran que debe ser conservado como documento interno y de uso restringido.

Es necesario destacar que el método utilizado en el trabajo fue fruto de una reflexión científica de los participantes, el cual puede funcionar en otros estudios similares que se encuentren sujetos a todas las limitaciones antes expuestas. En este sentido el presente trabajo también debe ser considerado como un ejercicio más que todo pedagógico.

Los participantes hacen presente que su documento es esencialmente crítico, no se detienen a exponer las bondades de la empresa comunitaria visitada, sino más bien a los problemas y conflictos que en ella se determinaron, en consideración a que los primeros pudieran ser más conocidos por los personeros de INCORA, no así los segundos que generalmente se generan como reflejo del contexto socio-político en que la empresa se desenvuelve.

cjr V-31,74

GRUPO A

RELACIONES EXTERNAS

Adolfo Arteta Samanez
Herman Miguel Brunswig
Horst Junker
Walter Pérez Páez
Vidal Saavedra Torres

Bogotá, mayo 6 a 31, 1974

CONTENIDO

GRUPO A

RELACIONES EXTERNAS

A Objetivos

1. En qué medida la formación y organización de la empresa comunitaria "La Bertha" apartó a sus integrantes, de su camino de luchas reivindicadas.

2. Conocer en qué forma los cambios suscitados en dicha empresa influenciaron en cada uno de sus socios y cómo se irradiaron estos cambios a la comunidad.

3. Determinar si esta experiencia generó expectativas de cambio en las comunidades vecinas.

Dentro de la metodología planteada y en función de los objetivos enunciados para el estudio de las relaciones externas, y después de la observación de campo preliminar efectuada, se decidió tener en cuenta los siguientes aspectos fundamentales que a continuación definimos:

-Conciencia de clase. Grado de conocimiento que tiene un grupo de los factores que determinan su condición de explotados.

-Grupo cerrado. Grupo que tiende a cohesionarse y particularizarse hacia adentro, estableciéndose un celo de grupo con tendencia a diferenciarse de los otros grupos no beneficiados. Cada socio emplea la empresa como un medio de beneficio individual.

-Influencia sobre la comunidad y viceversa. Interacción mutua que llega a producir cambios significativos entre el grupo y la comunidad desde el punto de vista social, político y económico.

Una vez definidos los conceptos básicos se plantearon los indicadores y fuentes a utilizar (Socios Directivos, Socios no Directivos, Asalariados y Miembros de la comunidad). Como instrumento se decidió, emplear la entrevista no estructurada individual y grupal, habiéndose formulado interrogantes básicos (Ver cuadro anexo).

Con la guía de preguntas elaboradas, se efectuó el trabajo de campo en la Empresa Comunitaria "La Bertha" y el pueblo de Timba-Cauca. Hay que tener en cuenta que por el reducido número de personas entrevistadas y por las características especiales de este trabajo, los análisis que se han efectuado deben ser tomados con reserva. Los resultados obtenidos se indican a continuación:

B. Conciencia de Clase

1. Acciones reivindicativas: aumento de salarios, participación en las utilidades y entrega de las tierras a los trabajadores.

Como resultado de las entrevistas en los niveles Socios-Directivos, Socios no Directivos y Asalariados, se tiene que formaron o se agruparon alrededor de un Sindicato, sólo con fines de solicitar aumentos salariales desde el momento en que fueron conscientes de que BLUM podía echar fácilmente a un reclamante, pero no así a un grupo organizado de reclamantes.

El sindicato desaparece desde el momento en que "La Bertha" pasa a manos de los trabajadores.

En el proceso reivindicativo que ellos plantearon, efectuaron algunas acciones concretas como son las huelgas, pero sólo a nivel del grupo. Han participado en las últimas elecciones estando en su mayoría por el partido liberal que según ellos ha hecho "buenas promesas", a pesar de que son conscientes de la composición de clase de los elementos gobernantes, parece que más pesa lo que se puede llamar la tradición política de los dos partidos y la acción propagandística electoral.

Tienen un conocimiento poco preciso y negativo acerca de las guerrillas.

2. Relaciones con BLUM:

a. A nivel de Socios Directivos. De las personas entrevistadas, se obtuvo de que BLUM era un patrón de trato moderado con los trabajadores; en aquella época éstos (los trabajadores) gozaban de algunos beneficios como son primas y subsidios familiares, sin embargo, también existía la imposición de multas.

Estas opiniones difieren en alguna medida con las de los socios no Directivos y los asalariados entrevistados, quienes manifestaron textualmente que BLUM "era un dictador" puesto que había que hacer lo que él decía y no se le podía contradecir.

A estos niveles, la opinión es pues que BLUM era autoritario, pesaba mucho la inestabilidad en el trabajo que ellos tenían, pues podían ser despedidos en cualquier momento y no así la de algunos socios directivos actuales

quienes en aquella época parece ocuparon cargos más calificados y por ésta razón tienen una opinión menos negativa acerca de BLUM.

3. Relaciones con otros organismos de lucha: la hubo inicialmente. En la actualidad no tienen relación alguna con grupos organizados (ejemplo el ANUC). Algunos entrevistados tienen referencias de la existencia de organismos de lucha.

4. Relaciones con no beneficiarios: no tienen una relación racional, más bien es esporádico y de tipo informal. Tienen un conocimiento muy general de la situación de los trabajadores de las otras fincas que es similar a la situación que ellos tenían cuando trabajaban para BLUM: asalariados e inestabilidad en el trabajo.

a. Análisis de conciencia de clase. En la época de los BLUM, si bien, no podemos afirmar que existía una conciencia de clase más desarrollada, podemos decir que existían condiciones más favorables para que esta se pudiera desarrollar, ejemplo: conexiones con algunos sindicatos de Palmira y las acciones reivindicativas que ellos tuvieron.

Es de observarse que con la intervención del INCORA en el fundo "La Bertha" y la entrega provisional a sus trabajadores, las condiciones de desarrollo de conciencia de clase se han visto reducidas, al pasar ellos a la situación de propietarios provisionales.

Al desaparecer BLUM como miembro de la clase patronal, deja de ser un elemento cohesionante para las acciones reivindicativas de la clase trabajadora.

Por lo dicho anteriormente, podremos afirmar que los socios están pasando de un estado de conciencia de clase obrera, a una conciencia de clase patronal-propietaria.

B. Grupo Cerrado

1. Control físico de la empresa: entrevistados de los tres niveles (Socios Directivos, Socios no Directivos y Asalariados), manifestaron que la existencia de guardias se debe al temor de robos en la empresa (ganados y plantaciones); indicaron también que inicialmente los pastos de "La Bertha" eran utilizados por el ganado de los pobladores aledaños. Esta situación se dió al parecer por dos motivos:

a. Por la incertidumbre que se deba en aquellos momentos en los cuales BLUM había dejado la propiedad y aún no se afirmaba la propiedad provisional de los trabajadores.

b. Los pobladores de las fincas vecinas y del pueblo no manifiestan el mismo respeto por los campesinos que por el patrón.

Otro aspecto que señalaron como motivo del control, era la necesidad de delimitar el ámbito físico de la "propiedad" de los trabajadores.

2. Existencia de personal asalariado permanente:

-A nivel de socios directivos y de socios no directivos, la opinión es que necesitan de personal asalariado los que deben cumplir con las condiciones que la empresa les impone.

-Preguntados los socios de la empresa acerca de la posibilidad de incorporar a los asalariados, fueron tajantes al decir que no era posible debido a que el "presupuesto" no alcanzaba. Otros hacían el siguiente razonamiento: a más socios menos utilidades y a menos socios mayores utilidades.

-Los asalariados que fueron socios de la empresa no dieron una opinión precisa, la impresión es de que pesa en ellos su actuación anterior (retiro en momentos difíciles para la empresa) lo cual les ha acondicionado una posición desventajosa ante los actuales socios y que en estos momentos su preocupación es hacer méritos para su reincorporación.

3. Relaciones con otras Empresas Comunitarias: tienen información de la existencia de otras empresas comunitarias pero su relación es mínima, es así que manifestaron en forma específica que conocen el tipo de explotación de la Empresa Comunitaria de la Ventura, cuyos miembros se apersonaron a la Bertha, a fin de solicitar el servicio de maquinaria.

Es claro que no han tenido relación con otras empresas comunitarias, y en el caso de la Ventura, esto se limitó a prestación eventual de servicios más no de un intercambio de ideas sobre una nueva estructura agraria de tipo comunitario.

a. Análisis de grupo cerrado. De las opiniones vertidas por los entrevistados a nivel de socios y de Directivos sobre la incorporación de nuevos socios se infiere en que en este momento constituyen un grupo cerrado. No se puede prever que en el futuro una vez que la empresa se estabilice, este grupo permita la incorporación de los asalariados. En todo caso, esto requerirá de un proceso de capacitación y de concientización.

D. Influencia de la Comunidad

Al ser preguntados sobre que influencia tienen sobre la comunidad, la respuesta es de tipo patronal, que dan trabajo y a su vez permiten a los minoristas su movimiento comercial.

Debido a que los trabajadores de la Empresa Comunitaria tienen actualmente un ingreso estable que puede estimarse relativamente superior al ingreso promedio de los campesinos sin tierras de los alrededores, tienen capacidad de consumo también estable que se traduce en el movimiento comercial de los dos pueblos vecinos.

Conclusiones

De los datos y análisis anteriormente señalados, surge que hasta el momento los socios se han autocreado una imagen de nuevos patrones. Esta nueva situación lógicamente los aparta de todo camino de lucha del campesinado en general. Pensamos que este hecho se ve agravado por la serie de inconvenientes y problemas que ha tenido que afrontar esta empresa. Se suma a ésto el carácter particular y de isla que tiene esta experiencia y los ataques que a todo nivel viene sufriendo. En la medida que esta empresa se vaya afirmando económicamente y con un buen trabajo de capacitación comunitaria, que hasta ahora no ha sido enfocado debidamente; es posible que esta situación vuelva a revertir.

El hecho de que esta organización, los transformó en dueños de los bienes de producción provocó en ellos una confusión en cuanto a su ubicación en la tradicional estratificación social; no llegando a comprender hasta el momento que a una nueva y diferente organización del trabajo necesariamente se corresponde una distinta estructura social.

- Dadas las características señaladas, no existe efecto irradiador significativo hacia las comunidades circunvecinas.

- Conviene señalar cómo reacciona la comunidad frente a esta experiencia: el grupo tradicional de poder, en una actitud activa y negativa; y el grupo tradicionalmente explotado, pasivo pero expectante.

- La posibilidad de participación de los socios en la gestión empresarial los capacita en las diferentes funciones y los compromete con su empresa.

Nos parece importante resaltar que en la medida que la implementación de empresas comunitarias no sean parte de un proceso integral de desarrollo y cambio; éstas son experiencias que retrazan todo el proceso de liberación.

cjr V-27,74

RELACIONES EXTERNAS

Temas - Conceptos	Indicadores	Guía de Preguntas
Ciencias de Clase Grado de conocimiento de los factores que determinan su condición de asalariados y acciones que se deriven de ello.	Acciones reivindicativas	Participación en huelgas, qué era lo que pedían: aumento de sueldo, participación en utilidades, expropiación de tierras. Si estas huelgas fueron de carácter grupal, local nacional. Si estas huelgas se efectuaron ligadas a grupos de campesinos, sindicatos, partidos políticos. Sufrieron represión. Participación en las últimas elecciones. Conocimiento de guerrillas.
	Relaciones con BLUM	Conversaban con BLUM, cómo era su trato. Qué hace BLUM actualmente.
	Relación con organizaciones de lucha	Actualmente tienen relación con organizaciones de trabajadores (ANUC) para qué y con qué frecuencia se reunen. Que acciones han realizado conjuntamente.
	Relaciones con no beneficiarios	Qué piensa de los no beneficiarios. Saben cual es la situación de los trabajadores de fincas vecinas. Tienen parientes en fincas vecinas.
Grupo Cerrado: Grupo que tiende a cohesionarse y particularizarse hacia adentro estableciéndose un "celo de grupo" con tendencia a diferenciarse de los otros no beneficiados. Cada socio piensa utilizar la empresa como medio de beneficio individual.	Control físico de la empresa	Decir cuando y por qué existe un control de la empresa. Si BLUM hacía lo mismo.
	Existencia de asalariados	Están de acuerdo con que el personal asalariado pase a ser socio de la empresa, por qué?. Si es justo que a igual esfuerzo de trabajo reciben diferentes jornales.
	Relación con otras Empresas Comunales.	Si conocen otras empresas comunitarias. Tienen relaciones con ellos. Saben como marchan.
Influencia sobre la Comunidad Interacción mutua entre el grupo y la comunidad que lleva a producir cambios significativos en sus aspectos económicos, sociales y políticos.	Inferencias sobre la comunidad	Qué aportes hacen a la comunidad. Prestan algún servicio. De qué tipo, en calidad de qué, cómo propietarios o campesinos.

GRUPO B

RELACIONES INTERNAS

Roberto Amaya Panizo
Victoriano Cáceres Roca
Miguel Diago Ramírez
Blasco L. Granja Garcés
Humberto Ruis Rueda

Bogotá, mayo 6 a 31, 1974

CONTENIDO

RELACIONES INTERNAS

A. El Problema

El desarrollo de una organización campesina está condicionada, además de otros factores, por un conjunto de relaciones recíprocas que se establecen entre los propios trabajadores de la empresa, entre los trabajadores y sus órganos representativos, y entre los trabajadores y la propia empresa.

En la sociedad agropecuaria "Riotimba" se desea saber la forma del desenvolvimiento de estas relaciones y los factores que ejercen su influencia sobre ellas. El conocimiento, ya sea de modo aproximativo, tanto de la forma de estas relaciones como de los factores que están influenciando su carácter, será de importancia para contribuir en la corrección o consolidación del actual proceso de relaciones que se manifiestan en el interior de la empresa.

B. Diseño del Trabajo

Se ha planteado bajo el siguiente esquema:

Aspectos	Indicadores
Estratificación	-Salarios -Educación -Especialización en el trabajo -Autoridad
Relaciones Humanas	-Canales de comunicación -Conflictos -Liderazgo -Actitudes
Capacitación	-Clase .Participantes -Duración

C. Limitaciones

A los resultados del presente trabajo, deberán tomarse sólo como una información referencial, debido a que la obtención de la información, premura del tiempo, actitud condicionada de los socios y la falta de coordinación con los trabajos de los otros grupos, no permiten llegar a conclusiones posiblemente valederas; en razón a ello, el grupo se reduce a dar una visión presuntiva de las relaciones internas de "La Bertha".

D. Metodología

Entendida como procedimiento se ha dado los siguientes pasos:

a. Obtención de información
b. Tabulación de datos
c. Análisis
d. Interpretación

E. Desarrollo del trabajo

En concreto, en este capítulo se intenta extraer interpretaciones de los cuadros elaborados como resultado del proceso de tabulación de los datos. Todos en función de los criterios de medición de cada uno de los indicadores expuestos en el diseño, dentro de cada uno de los aspectos considerados.

1. Estratificación social

a. Salarios. Por la observación de los cuadros números 1, 2, 3 y 4 (ver anexo), se desprende lo siguiente:

Si bien, los salarios de los no socios o interinos, no han sido objeto de análisis, se ha considerado como totalidad dentro de la escala de salarios. Esta totalidad al ser comparado con el salario que alcanzan los socios por día, es menor al jornal mínimo alcanzado por el socio. Es decir, a partir de ello, se puede inferir la existencia de dos estratos bastante claros: los interinos con los salarios más bajos y los socios con los más altos.

Entre los socios se observa que el nivel de salarios parece incidir en crear diferencias no muy significativas, las cuales se diluyen por la influencia de los otros factores que participan en determinar condiciones de estratificación.

b. Especialización en el trabajo. En lo que se refiere a especialización en el trabajo, si bien es cierto que hay una aparente gerarquización (ver anexo cuadro No. 2), se observa que tienen una estrecha vinculación con la naturaleza de la explotación de los recursos de la empresa: pecuaria, agrícola, transformación primaria de materia prima y servicios.

Asimismo, a pesar de la diferenciación de la población trabajadora por especialización, se ha observado que esta obedece a la naturaleza misma de la explotación de recursos que posee la empresa: pecuario, agrícola, transformación primaria de materia prima y servicios. Sin embargo, se ha verificado también la práctica de la rotación de los trabajadores en las diversas tareas, sobre todo de los socios que trabajan en el ingenio, cultivo de caña y arroz; bajando en intensidad en las labores de administración, maquinaria y ganadería.

c. Educación. El nivel de escolaridad alcanzado por los socios de la empresa es altamente homogéneo (ver anexo cuadro No. 3).

d. Autoridad. En cuanto a la autoridad, en lo que atañe al grado de permanencia en el cargo, existe una tendencia a mantenerse en las jefaturas de carácter técnico, posiblemente en virtud de la capacitación técnica de quienes lo ejercen (ver anexo cuadro No. 4).

2. Relaciones humanas. Dentro del aspecto de las relaciones humanas, los canales de comunicación, los conflictos, el liderazgo y las actitudes, constituyen entre otros, elementos referenciales que permiten apreciar, aunque de un modo general la cohesión y solidaridad de los socios, su participación en todos los aspectos de la vida social de la empresa, o el deterioro de ella, por la presencia de elementos negativos que frenan dicho acceso.

Para el caso de la Empresa Comunitaria "Riotimba", los canales de comunicación están condicionados fundamentalmente, por el trabajo, por consideraciones de tipo empresarial, crédito, sociales, etc.. Para cada uno de estos casos se configuran diversos canales de comunicación de diferentes niveles. Así se pueda apreciar en el cuadro No. 5, que para el caso del trabajo se da una interrelación de ida y vuelta en tres niveles: socios-jefes y presidente.

En los otros se observan dos niveles, clasificados en la forma siguiente:

a. Socios-Presidente
b. Presidente-Junta o de administración o asamblea

En el mismo cuadro, salvo en los canales de información de trabajo y sociales, se observa que el socio no constituye elemento de información por la toma de decisiones de tipo empresarial en general y específicamente para los casos de crédito.

En lo concerniente a conflictos; se ha detectado que estos se dan por razones de trabajo; los cuales son solucionados en primera instancia por los jefes de trabajo; en segunda instancia por el presidente y en tercera instancia, por el asesor de INCORA y la asamblea. En algunos casos, se han tomado medidas extremas, como es la de elegir entre mantener la disciplina o salir de la empresa.

Actualmente, parece que se ha acentuado el espíritu disciplinario entre los socios, y no hay rasgos de conflictos.

Las actitudes entre los socios y órganos de administración y asesoría pueden considerarse como cordiales, aún cuando se observa la actitud autoritaria del presidente frente a sus dirigidos.

3. **Capacitación.** La capacitación, es un factor dinamizante en el cambio de estructuras mentales y, como tal, su realización condicionará la orientación de los hombres, para optimizar las relaciones humanas que se dan en una empresa y en consecuencia lograr una organización solidaria.

De acuerdo al cuadro No. 6, se desprende que hay una incidencia marcada en la capacitación técnica en la cual han participado un 50 por ciento de los socios. La capacitación sobre mejoramiento del hogar y relaciones humanas, parecen tener carácter sólo informativo, más no formativo por cuanto su alcance, es generalizado y un tanto diluído. Es decir, no se percibe capacitación sobre participación, organización y formación política.

F. Conclusiones

-Que el universo de los trabajadores de la empresa "Riotimba" se da dos grupos marcados: los socios y los no socios (interinos). Entre los socios no es percibida la existencia de estratos, aún cuando el nivel de salarios y la especialización en ciertas actividades puedan estar influenciando la generación de estratos.

-Los factores que intervienen en el normal desarrollo de las relaciones humanas, se desenvuelven dentro de los términos de normalidad; sin embargo, es de notarse la actitud autoritaria del Presidente que puede crear en cualquier momento situaciones de conflictos futuros. Los canales de comunicación no tienen articulación horizontal, están sujetos en la práctica, a factores no establecidos, lo que trae consigo limitaciones en la participación y en la información de los socios, esencialmente para decisiones de carácter empresarial y financiero, reservadas para el presidente y el asesor.

-La capacitación está canalizada, en principio, a crear condiciones en los socios para garantizar la producción, dejándose de lado la necesidad de organizar cusos sobre organización empresarial y político-social, conducentes a favorecer una participación más integrada en la marcha de la empresa.

Conclusión General

Los factores analizados que inciden directamente en el normal desenvolvimiento de las relaciones humanas no alteran negativamente la dinámica de la empresa; sin embargo, hay factores que están influenciando en forma incipiente en el deterioro de dichas relaciones.

G. Recomendaciones

-La empresa debe optar políticas tendientes a disminuir las diferencias salariales, a la renovación de Jefes en los cargos técnicos, a buscar la participación activa de todos los socios, a través de las asambleas y juntas de administración y a propender a la incorporación de nuevos socios, hasta lograr la cabida económica.

-La capacitación como estrategia para implementar las políticas arriba señaladas, deberá orientarse a institucionalizar los canales de comunicación entre los trabajos de la empresa, reestructurando aquellos que se consideren negativos. Igualmente, la capacitación, debe incidir a lograr la solidaridad entre los trabajadores, mediante procesos de motivación y cursos de tipo socio-político-empresarial, fijándose objetivos mediatos e inmediatos.

cjr V-29,74

ESTRATIFICACION SOCIAL

Cuadro No. 1

Jornal $	NIVEL DE SALARIOS Socios No.	%
26 - 30	15	27
31 - 50	25	45
51 - 70	14	25
71	2	4
TOTAL	56	100
25	40	(Interinos)

Fuente: INCORA (Asesor)
Socios
Libros de Contabilidad

Cuadro No. 2

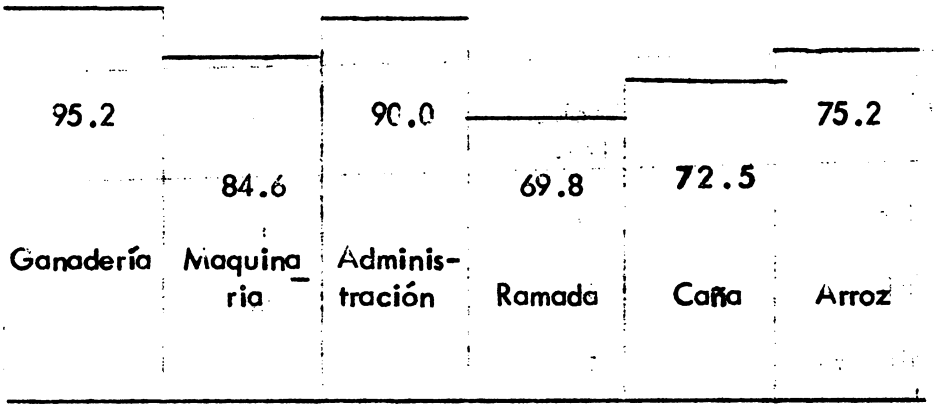
GRADO DE ESPECIALIDAD			
Grado	Oficios	No. Socios	%
Especializados	Mecánico - Contador Brequero - Mielero Ambulancia - Motorista	16	29
Semi Especializados	Vaqueros - corteros Alzador - Drenajero Atizador - Contrahornero Rayador - Empacador Ayudante - Mecánico Administrativos	27	48
No Especializados	Cargquero - Palazón Drenajes - Arrimador Bagacero - Panelero Materialero - Otros	13	23
TOTAL		56	100
	Interinos	40	

Fuente: Socios
INCORA (Asesor)
Documento sobre organización de S.A. Riotimba - INCORA

Cuadro No. 2A

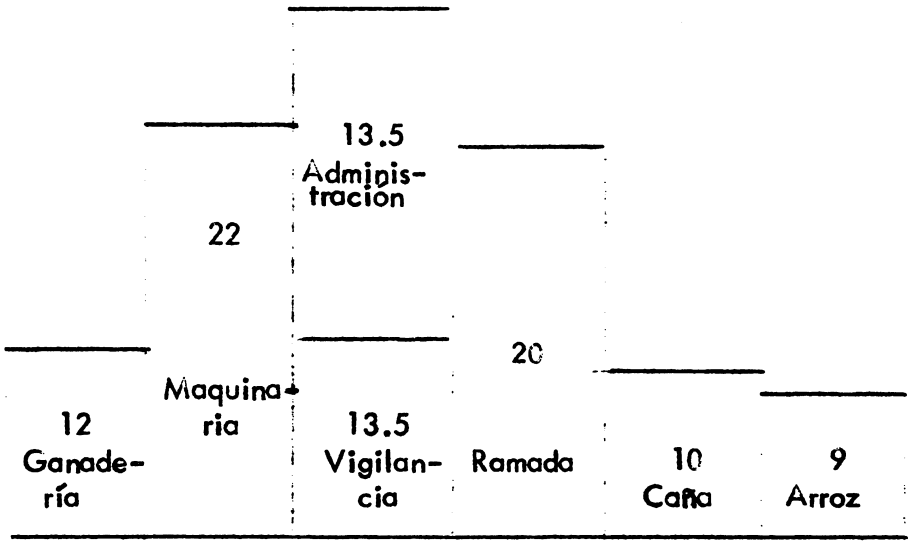
Tipo de Actividad Socios

(Porcentaje)



Fuente: Libros de Contabilidad

DISTRIBUCION DE LOS SOCIOS EN LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA
(Porcentaje)



Fuente: Libros de Contabilidad

Cuadro No. 3

Niveles de Escolaridad

Nivel	Socios No.	%
Analfabetos	8	14
3o. Primaria	47	83
1o. Bachillerato	1	3
TOTAL	56	100

Fuente: Estudio sobre analfabetismo en "La Berta"
INCORA

Cuadro No. 4

Permanencia en el Cargo

Cargo	Frecuencia de elección	Frecuencia de Reelección			
		Personas (1)	%	Personas (2)	%
Administrativos					
Presidente	5	-	-	-	-
Tesorero	4	-	-	-	-
Fiscal	4	2	50	-	-
Contador	6	3	50	-	-
Almacén	4	1	25	-	-
Compras	7	-	-	2	57
Técnicos					
Campo	6	4	66	-	-
Palazón	4	2	50	-	-
Corte y Alce	6	-	-	2	66
Ramada	4	2	50	-	-
Maquinaria	5	3	60	-	-
Ganadería	3	3	100	-	-

Fuente: Documento Organización S.A. Riotimba
INCORA

RELACIONES HUMANAS

Cuadro No. 5

Canales de Comunicación

Secuencia

Trabajo

Socio ⟷ Jefe ⟷ Presidente

Socio ⟷ Fiscal

Jefe ⟷ Fiscal

Presidente ⟷ Fiscal

Empresarial

Presidente → Asamblea

Presidente → Junta

Asesor (INCORA)

Crédito

Junta Presidente ⟷ Asesor INCORA

Sociales

Socio ⟷ Presidente

Fuente: Socios
INCORA (Asesor)

Cuadro No. 6

Actitudes

De	A	Apreciación
Autoridades	Socios	Mandato no compulsivo
Presidente	Socios	Autoritario
Autoridades	No socios	No percibido
Socios	Autoridades	Cordial-Pasivo
No socios	Autoridades	No percibido
Socios	INCORA (Asesor)	Aceptación a la persona

Cuadro No. 7

Capacitación

Clase	Asistentes	Duración (días)	
Mejoramiento del Hogar	Esposas	30	(1973)
Relaciones Humanas	Todos los socios	45	(1973)
Administración	Todos los socios	-	(1973)
Maquinaria	5 socios	-	(1973)
Corte y Alce	25 socios	15	
Panela	25 socios	-	
Arroz	15 socios	-	
Ganadería	15 socios	-	

Fuente: Socios
INCORA (Asesor)

GRUPO C

ASPECTOS TECNICO-ADMINISTRATIVOS

Jaime Borda Barrezuela
Oscar Delgado Sánchez
Argiro Gómez Osorio
Alvaro Meneses Benítez
Luis Federico Molina A.
Tiberio de Jesús Montoya R.
Eliécer Mosquera Brand
Eleazar Reyna Arocha
Guillermo Valencia Valencia

Bogotá, mayo 6 a 31, 1974

CONTENIDO

ASPECTOS TECNICO-ADMINISTRATIVOS

A. Tecnología

1. Caracterización. La Bertha en términos generales se explota en forma semi-intensiva, haciendo uso de una tecnología que incluye: (1) planificación de cultivos; (2) uso de insumos: maquinaria agrícola, semillas seleccionadas, abonos, herbicidas, pesticidas y riego; (3) transformación de materia prima: elaboración de panela; (4) diversificación de la explotación: agricultura y ganadería; (5) asistencia técnica permanente; y (6) existencia de una estructura administrativa.

-Planificación. La Empresa Rio Timba, cuenta con un Asesor Técnico del INCORA quien, entre otras funciones, elabora con la Junta Directiva de la Empresa, la planificación anual de las actividades agropecuarias, la cual se cumple en términos generales y se basa para su formulación en los criterios de uso racional de los factores de la producción: tierra, capital, trabajo, y administración, disponibles.

Es de hacer notar que, a pesar de incluirse el uso de modernos insumos y prácticas agrícolas en la planificación, ésta no plantea una rotación con cultivos que puedan adaptarse a las condiciones de la zona y permitan un mejor manejo y uso de los recursos.

En el aspecto ganadero, existe una planificación a largo plazo, pero juzgando por la información obtenida, ésta se está cumpliendo sólo parcialmente, ya que no se han ejecutado algunas obras de infraestructura, mejoramiento de praderas y ganadero, debido principalmente a la falta de financiamiento oportuno y por otro lado porque falta un programa adecuado de manejo ganadero. Igualmente las obras de infraestructura de riego y drenaje se han retrasado por problemas de financiamiento y condiciones climáticas desfavorables.

-Uso de insumos. Maquinaria: para los diferentes cultivos, la preparación de tierra se realiza en forma mecanizada, variando las operaciones en función de cada cultivo, pero refiriéndose en todo caso a pases de aradura, rastrilladas y surcado. En otras fases de los cultivos se realizan otras operaciones en forma mecanizada, especialmente en el arroz donde la siembra, abonadura inicial y cosecha es mecanizada; en la caña, algunos cultivos y el transporte interno, se hace igualmente con máquina.

Debemos apuntar que la maquinaria existente (siete tractores en total) resulta excesiva en número para los requerimientos de la explotación, pero insuficiente, si se toma en cuenta su estado actual, hecho éste que ha planteado la necesidad de adquirir un tractor, ya que actualmente se tiene que alquilar maquinaria.

Pudimos notar, igualmente, que la maquinaria en servicio es usada para transporte de personal a los poblados vecinos, actividad ésta en sumo grado perjudicial para la maquinaria.

-Abonos. El uso de este insumo es generalizado para los cultivos de arroz y caña, no así para los pastos.

Las fórmulas usadas están en función de los análisis de suelo realizados por el ICA, siendo ellas compradas diréctamente al mercado (no se hacen las mezclas).

En la actualidad, la cantidad aplicada parece ser inferior a la recomendada, debido a la escasez del insumo en el mercado.

La aplicación, en el caso del arroz, se hace mecanizada en el primer abonamiento y a mano (al voleo) en el resto; para la caña, las aplicaciones se hacen a mano.

-Semillas. Para el cultivo de arroz se usa semilla seleccionada (ver. CICA 4) que es adquirida en la Federación de Arroceros.

Para la caña, la semilla es de la variedad POJ 28-78, obtenida en la misma empresa.

-Pesticidas. Sólo se aplican herbicidas, tanto para la caña como para el arroz.

-Riego. La forma de riego practicada es por la gravedad; debe mencionarse igualmente que se están instalando algunas bombas para elevar el nivel del agua.

-Transformación de materia prima. Existe un trapiche panelero, que en la actualidad está subutilizado.

En comparación con las instalaciones de su tipo en la zona, el nivel de productividad por hombre medido en kilogramos de panela por hombre/ año es todavía bastante bajo; igual comentario podemos hacer al referirnos a kilogramos de panela por H.P. instalado.

Igualmente, la calidad del producto logrado en la actualidad no es óptima, debiéndose esto, tanto a la calidad de la materia prima, como al procesamiento que se le da.

-Diversificación de la producción. Para la elaboración de los planes anuales de cultivo, se han tomado en consideración, las recomendaciones contenidas en el informe elaborado por el ICA, donde recomiendan el establecimiento del cultivo de arroz, la reducción del cultivo de caña a las áreas adecuadas y la ganadería.

De los informes y planes existentes no se desprende una definición de política, en cuanto al uso alternativo de mano de obra o maquinaria e insumos que puedan reemplazarle, en el sentido de lograr un máximo empleo de la mano de obra.

-Asistencia técnica. La asistencia técnica es proporcionada por un Ingeniero Agrónomo destacado por el INCORA a tiempo completo que, entre otras funciones, tiene los del planeamiento anual de la explotación agropecuaria y asesoramiento en la conducción de los cultivos.

En este sentido, es necesario mencionar que el criterio generalizado de los socios es de que la asesoría del INCORA, en caso de restringirse, no produciría mayores inconvenientes y que, en todo caso, debería concretarse a la gestión de los créditos. Esta opinión podría deberse al hecho de que hasta la fecha, no se han presentado graves problemas fitosanitarios y que los cultivos que se conducen actualmente son los tradicionales de la zona.

2. Rubros de explotación. La empresa tiene actualmente tres rubros diferenciados de explotación: agricultura, procesamiento de productos y ganadería, que incluye los pastos.

a. Agricultura. Este rubro está representado por los cultivos de caña de azúcar y arroz.

La caña de azúcar es un cultivo tradicional en la zona y según la información recogida se introdujo en la Empresa, en la época de los Blum a raíz de la compra del trapiche. Su área se ha ido reduciendo en base a las recomendaciones del ICA, tomando en consideración la aptitud de los suelos. En la actualidad, se puede decir que la conducción del cultivo es buena, tomando como indicadores los mencionados para caracterizar la tecnología.

-El arroz es un cultivo que se introdujo como reemplazo de la caña de azúcar, estando su área en incremento en base, asimismo, a las condiciones agrológicas. La conducción del cultivo puede decirse que es buena, haciendo las mismas consideraciones que para la caña.

b. Procesamiento de productos. En base a la producción de caña de azúcar, en la Empresa se fabrica panela, rubro bastante importante por la oportunidad de empleo y la categoría de remuneraciones que significa cuando está en funcionamiento el trapiche. Algunas consideraciones en cuanto a su significación, en comparación con la industria panelera de la región, ya se hicieron anteriormente.

c. Ganadería.

-Pastos. En la Bertha se han realizado estudios agrológicos, así como la evaluación de los pastos, clasificando estos en tres categorías;

Destino	Clase	Pasto	Cupo	Hectáreas
Ceba	Muy bueno	Pará	2.000	86.40
Cría	Bueno	Grama	1.000	238.20
Cría	Regular	Cascajera	0.5000	-

El promedio de cupo en los pastos de "La Bertha" es 1.5 vacunos por hectárea. Los pastos "pará" se emplean para ganado de ceba y los pastos "grama" y "cascajera" para cría.

-Manejo. En la actualidad los potreros cuentan con los cercos necesarios, lo que permite un racional aprovechamiento de los pastos. En lo que se refiere a abonamiento se manifiesta que actualmente no se realiza, pero el próximo año estas labores se han de ejecutar en base a un programa existente. Por otro lado, se ha considerado ejecutar una inversión de 129,409 pesos para mejorar y aumentar los cercos, lo que conjuntamente con el abonamiento de pastos, permitirá aumentar el cupo de vacunos por hectárea a la vez que determinará un mejor manejo de aquellos.

-Ganado. En la actualidad para la explotación ganadera se cuenta con tres personas especializadas, una de las cuales es el jefe de ganadería. Eventualmente se utiliza mano de obra adicional para actividades de manejo, como castración, descorne, baños, etc..

-Natalidad. La natalidad es de 70 por ciento considerándose este porcentaje como normal dentro del valle.

-Mortalidad. Es de cinco por ciento para animales menores y de dos por ciento para animales mayores; estos porcentajes se encuentran dentro de los límites normales de la explotación de bovinos.

-Ventas. Las ventas en el año 1973 han sido de 57 animales, lo que representa el 11 por ciento del capital final del mismo año; este porcentaje se considera bajo, pero se explica porque la empresa está en un proceso de capitalización ganadera.

-Peso por clases. No existe estadística para determinar pesos por clases; solo hay promedios.

-Manejo. Selección y mejoramiento. En la actualidad existe un buen sistema de selección de animales, tanto para cría como para ceba; por otro lado, se realizan compras periódicas de reproductores para el mejoramiento genético.

-Alimentación. La alimentación es fundamentalmente a base de pastoreo extensivo. Hasta ahora no se han establecido los requerimientos de concentrados y suplementos alimenticios por animal.

-Sanidad. Sólo existen programas para algunas actividades sanitarias, como vacunaciones (aftosa), tratamientos (dosificaciones); pero no existe programa de pruebas de diagnóstico (tuberculina, Bang).

-Costos. Sólo existen costos parciales de alimentación, mantenimiento y sanidad.

En síntesis, en base a la información recibida se puede calificar la explotación ganadera bovina de "La Bertha" como extensiva (buena). Se aclara que en "La Bertha" no existe la explotación de otras especies ganaderas; sólo existen algunos equipos que son utilizados como animales de trabajo.

B. Estructura administrativa.

La estructura administrativa existente es adecuada a la magnitud de la empresa y se caracteriza por los siguientes elementos:

1. Planificación. Como ya se ha mencionado la planificación la realizan la Junta Directiva con el Asesor Técnico del INCORA, informándose de sus resultados a los socios en Asambleas Generales.

2. Dirección. Está a cargo de la Junta Directiva, con énfasis en el Presidente quien, para tomar las decisiones, consulta en forma permanente al Asesor Téanico del INCORA.

Las líneas de mando de la estructura administrativa se definen en el organigrama y en las funciones inherentes a cada cargo, que se mencionan a continuación: (Ver anexo).

3. Control. Esta función es caracterizada por los siguientes elementos:

-Los Fiscales, quienes ejercen las labores de supervisión que se detallan anteriormente, por delegación de los socios. Estos, a pesar de contemplarse en los estatutos el derecho que tienen a revisar las cuentas de la empresa, no lo ejercen en la actualidad debido según manifestación de algunos de ellos, a su escasa preparación.

-Control interno. Se realiza a través de diferentes mecanismos de registros, comprobantes, planillas, facturas, etc.. Existe un socio, con el cargo de Auxiliar de contabilidad, quien, como única función, hace los asientos contables.

-Control externo. Es ejecutado por el INCORA, a través de un Auditor quien, mediante visitas periódicas a la Empresa y la información que es enviada semestralmente a las oficinas de Bogotá, prepara un Balance y Estado de pérdidas y ganancias.

4. Evaluación. El único elemento de juicio al respecto, lo constituye un informe preparado con fecha enero de 1972 por el Asesor Técnico del INCORA que se refiere concretamente al cumplimiento del Plan Anual de Explotación Agropecuaria del año 1973.

C. Mercadeo.

El sistema de mercadeo en la empresa es bastante sencillo, pues se emplean los canales establecidos en la zona, estando las decisiones de cómo, cuándo, a quién y a qué precio - vender, en manos de la Junta de Administración y el Asesor del INCORA.

-Arroz. Se vende en cáscara y puesto en el predio a las empresas propietarias de molinos de pilar, quienes fijan los precios de compra de acuerdo a los vigentes en la zona y a especificaciones técnicas (humedad, impurezas). Las últimas ventas fueron hechas a la Empresa Arrocera "La Esmeralda" de Jamundí y el precio de venta fue de $ 4.000.00 por anega de 600 kilogramos.

-Panela. Se vende en el predio a "intermediarios" más o menos conocidos de Timba y Jamundí, al contado y al crédito (con pago por lo general dentro de los 30 días de la venta) a un precio actual de aproximadamente $ 135.00 caja de 80 panelas y de 40 kilogramos, es decir a $ 3.38 kilogramo.

-Ganado. Se vende en pié, por unidades o por lotes, según la disponibilidad que exista, a intermediarios que van de Timba, Cali, Palmira, etc.. El precio se fija sacando una "muestra" del ganado y pesándola en la balanza de una finca vecina y teniendo en cuenta la información sobre los precios por kilogramo de ganado en pie proporcionada por el Banco Ganadero. El precio oscila entre $ 275 y 300 por arroba, siendo necesario destacar que no existen diferencias por clase, edad, raza, lo que contribuye a que la empresa carezca de incentivos para un mejoramiento sostenido de la actividad ganadera.

-Leche. La escasa producción de la Empresa (50 a 60 botellas/día) se vende a los socios al precio de $1.50/ botella (el precio normal es de $ 3.50/botella). La venta la realizan por turno los dos Fiscales, diariamente entre las 8 y las 9 a.m.

Debe tenerse en cuenta que esto no constituye un rubro importante en la producción de la Empresa y que el ordeño sólo se justifica como un complemento en la alimentación de las familias del predio.

D. Aspectos económicos.

1. Costo total. En base a la información contenida en el informe preparado por el Asesor del INCORA se puede establecer que los costos totales de operación para el año 1973, fueron los siguientes:

Costo Total Año 1973

Arroz		$ 338.708
Ganadería		238.448
Caña		160.047
Panela		616.440
Maquinaria		408.710
Gastos Generales:		
Médico, medicinas y drogas	58.738	
Combustibles y grasas	97.737	
Primas de servicio	23.246	
Participación utilidades	120.230	
Administración y otros	138.438	
		438.389
Costo total de explotación		2.200.742

2. Ingresos. De la misma fuente se extrajo la información sobre el valor bruto de la producción que se discrimina a continuación:

Ingresos por la Producción Agropecuaria Año 1973

Rubro	Ingresos		
	Planeado	Realizado	Desviación
Arroz	1.107.000	818.979	- 288.020
Caña	848.700	785.616	- 63.083
Ganadería	428.400	333.200	- 95.200
Total	2.348.100	2.012.192	- 371.903

Costos e Ingresos, 1973

Rubros	Area (has.)	Ingresos	Costos		Ganancia o Pérdida
Panela (caña)	91.8	785.616	776.487	(+)	9.129
Arroz	102.6	818.979	338.708	(+)	479.271
Ganadería	301.6	333.200	238.448	(+)	94.752
			847.099	(-)	847.099
		2'012.192	2'200.742	(-)	188.250

3. Distribución de excedentes. Desde el punto de vista contable no se han repartido excedentes, pues hasta ahora los costos son mayores - que los ingresos (ver cuadro anterior), pero entre los gastos generales se incluye el rubro "participación de utilidades" que son repartidas durante el año, en efectivo y en especies (arroz, panela) de acuerdo a la liquidez (ventas) y/o cosechas que se produzcan . Dichas "utilidades" se reparten en forma igualitaria entre los socios, sin tener en cuenta el cargo detentado ni el trabajo aportado.

4. Financiamiento. Para analizar el aspecto de financiamiento de la empresa "Río Timba", hemos tomado como referencia el balance general del año 1973.

El costo total de explotación agropecuaria para 1973 fue de $ 2'200.742 y su financiamiento fue cubierto en su totalidad por préstamos, es decir, que la contribución de la empresa en el financiamiento de los costos de explotación fue de cero.

La fuente de crédito, en su mayor parte, lo constituye el INCORA, organismo que ha concedido préstamos con fondos propios y también provenientes del Banco Mundial. En segundo lugar el Banco Ganadero y por último, préstamos de proveedores particulares.

El detalle de los préstamos recibidos por la empresa, según sus fuentes, es el siguiente:

Prestatario	Monto	Destino
Corto plazo:		
INCORA (supervisado)	2.038.069	Financiamiento de cultivos y panela
Proveedores	162.673	Provisión de Insumos
Sub-total.....	2.200.742	
Mediano y largo plazo:		
INCORA-Banco Mundial (planificado)	3.460.000	Construcción de obras de infraestructura (corrales, riego y drenaje) y maquinaria
Banco Ganadero	487.000	Compra de ganado
Sub-total.....	3'947.000	
TOTAL.....	6'147.742	

Condiciones de los préstamos

	INCORA (Planificado)	Bco. Mundial	INCORA (Supervisado)	Bco. Ganadero	Proveedores
Plazo	12 años		1 a 10 años	10 años	1 año
Interés	13%		9%	10%	-
Garantía	Prendaria		Prendaria (maquinaria)	Prendaria (ganado)	

Saldos de Deudas.

Hasta el 31 de diciembre de 1973, la Empresa Rio Timba mantiene la siguiente deuda:

Al INCORA-Bco. Mundial	$	3.470.369
Al INCORA-Supervisado		2.368.600
Al Bco. Ganadero		170.000
		6.008.969

Obligaciones vencidas al 31 de diciembre 1973:

Al INCORA Bco. Mundial (Planif)	461.294	
Al INCORA (Supervisado)	160.000	
Al Bco. Ganadero	150.068	
		771.362

Abonos efectuados:

Al INCORA	138.816		
Al Bco.. Ganadero	150.068		
		288.884	
Obligaciones vencidas y no pagadas.....		482.478	(63%)

El índice de morosidad es alto (62%). Además, parece que la capacidad de endeudamiento a corto plazo ha sido ya saturado.

$$\frac{\text{Activo corriente } 1.128.573}{\text{Pasivo corriente } 1.439.650} = 0.78$$

5. Resumen Económico y Financiero planeado Año 1974

Análisis Económico

Ingreso bruto	$	5.434.134
Costos variables		1.885.445
Total costos variables		1.885.445
Depreciación máquin. y equipo		181.000
Depreciación instal. y constr.		204.172
Otros costos		954.512
Total costos fijos y generales		1.339.684
Total costos		3.225.129
Margen bruta		3.548.689
Ingreso neto		2.209.005
Ingreso neto/familia		39.446

$$\text{INDICE DE SOLVENCIA} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = 1.16$$

Año 1970

Análisis Financiero

1.	Ingreso bruto	$ 5.434.134.
2.	Variación Inventario	7.400
3.	Ingreso bruto en efectivo (1-2)	5.426.734
4.	Adelanto mano de obra socios	645.120
5.	Vencimientos	3.508.244
6.	Depreciaciones	385.172
7.	Reservas	900.000
8.	Ingreso neto en efectivo a pagar (3 + 5 + 6 + 7)	1.482.822
9.	Total efectivo ganado (8 + 4 + 7)	3.027.942
10.	Número días socios	19.880
11.	Efectivo a repartir/día trabajado $(\frac{8}{10})$	74.60
12.	Total efectivo ganado/día trabajado/socio $(\frac{9}{10})$	152.30

INDICE DE SOLIDEZ: $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = 1.56$

Conclusiones

1. La Empresa Río Timba se explotará en forma semi-intensiva y para la ejecución de los programas se basa en una estructura administrativa que hace uso de planificación, empleo de insumos, diversificación de la explotación y asistencia técnica.

2. Los rubros de explotación que actualmente se realizan son: agricultura (arroz y caña de azúcar), ganadería bovina (incluyendo pastos) y elaboración de panela, actividades que son tradicionales en la zona.

3. La conducción de los cultivos de arroz y caña de azúcar se puede estimar que es buena.

4. El rubro de ganadería se puede calificar como buena y de tipo extensivo.

5. La estructura administrativa puede considerarse como adecuada a la magnitud de la empresa, en base al examen de como se realiza la planificación, la dirección, el control y la evaluación.

6. El sistema de mercadeo de la empresa es bastante sencillo, pues se emplean los canales establecidos para la zona, en los rubros de arroz, panela y ganado.

7. En cuanto a los aspectos económicos se puede decir que, en general, la información obtenida no ha sido suficiente para tener una visión exacta de la Empresa.

8. De todas maneras, en base a los datos para 1973, se puede concluir que:

   a. Los ingresos realizados son menores a los programados.

   b. Los ingresos realizados son menores que los costos de operación.

   c. El rubro de egresos por "maquinaria" se considera bastante elevado, pero no hay información suficiente para conocerlo en detalle.

   d. En el rubro de "gastos generales" se incluye el "reparto de utilidades" (en dinero y en especies) que han sido distribuidas durante el ejercicio y no al final de él, sin tener en consideración el Estado de Pérdidas y Ganancias, haciendo aparecer este rubro muy elevado. Se requiere un análisis más detallado del mismo.

   e. El financiamiento se ha hecho totalmente en base a préstamos canalizados a través de INCORA, Banco Ganadero y proveedores particulares, con diferentes condiciones de plazo de amortización, interés y garantías.

f. Las obligaciones vencidas y no pagadas l 31 de diciembre de 1973 alcanzan al 63 por ciento, considerado bastante alto y que puede afectar el financiamiento de la Empresa.

g. La capacidad de endeudamiento medida en cuanto relación de activo corriente y pasivo corriente es menor que 1 (0.78).

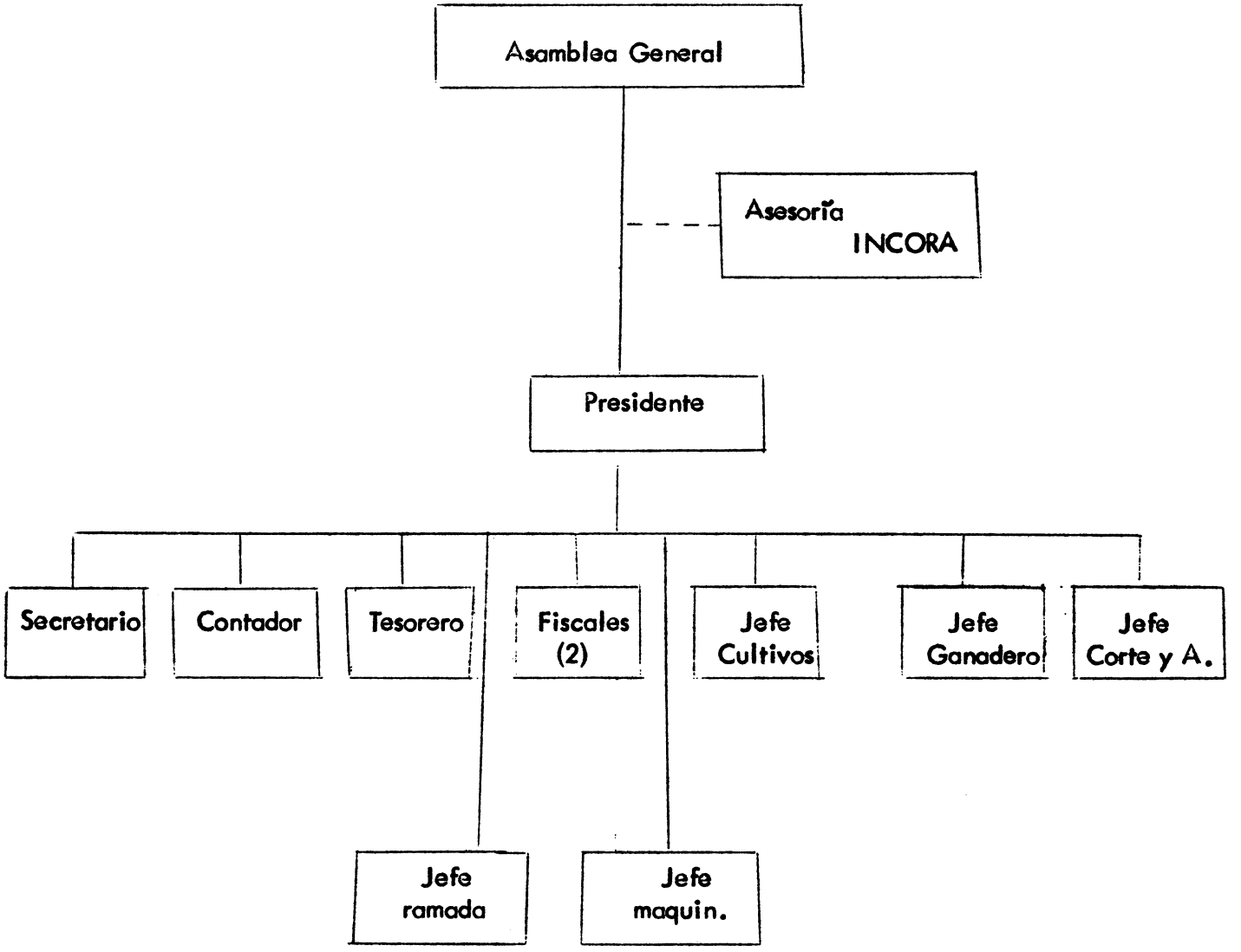
9. Los balances y estados de pérdidas y ganancias se elaboran en la Oficina de INCORA en Bogotá, lo que dificulta una información oportuna a la Empresa sobre su estado financiero.

10. No existe contabilidad de costos, ni un sistema de registros que la hagan posible.

11. Hay notorias deficiencias en cuanto al financiamiento oportuno, por lo que no ha podido cumplirse con los programas de trabajo.

Anexo

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA COMUNITARIA "RIO TIMBA"



La Asamblea General debe reunirse por estatutos cada cuatro (4) meses, realizando la primera reunión del año en el mes de Enero, para el nombramiento de nueva Junta de Administración.

La Asamblea General la puede citar las dos terceras partes de los socios o los fiscales. Igualmente, se hacen reuniones con todos los socios cada vez que se presentan problemas o asuntos importantes que deben conocer todos los socios.

Funciones .

1. La Asamblea General :
   -Elegir o reelegir a los diferentes miembros de la Junta Directiva.

   -Modificar estatutos.
   -Examinar y aprobar el balance y el estado de pérdidas y ganancias de la empresa.

   -Aprobar la prestación de nuevos servicios a los socios.

   -Conocer y analizar las actuaciones de los diferentes miembros de la Junta Directiva y de la Junta Directiva en sí.

   -Aprobar la adminisión y expulsión de socios.

2. Junta Directiva :

   La forman diez (10) socios, nombrados directamente por la Asamblea General y que ocupan cargos directivos en la empresa.

   Se reune cada vez que lo considere conveniente sus miembros. Sus funciones principales son:

   -Ser la responsable de que se ejecute los mandatos de la Asamblea.

   -Participar en la elaboración y ejecución de la planificación agroeconómica.

   -Examinar los problemas presentados con los socios y con los asalariados y decidir las sanciones correspondientes.

   -Realizar el mercadeo de los productos de la empresa.

   -Decidir los que deben participar conjuntamente con el asesor en los diferentes aspectos relacionados con la empresa.

   -Atender al personal de las diferentes entidades que visitan la empresa.

-Informar a la Asamblea General sobre las labores realizadas.

El presidente, tesorero, contador y secretario no tienen funciones específicas de campo, están dedicados a las labores de oficina y demás.

3. Asistente Técnico:

-Realizar en conjunto con la Junta Directiva la planificación de la empresa y hacerla conocer de los socios.

-Asistencia técnica en las diferentes labores agrícolas.

-Asesorar a la Junta Directiva en el mercadeo de los productos y compra de insumos.

-Orientar a la Junta y a los socios en la solución de problemas específicos. (Entre socios, organización de trabajo, asignación de funciones etc.).

-Fijar las pautas para la realización de contratos y participar en su elaboración.

-Buscar con las diferentes entidades la financiación oportuna de la empresa.

-Asesorar a la empresa en el pago oportuno de las deudas.

-Servir de enlace entre el INCORA y los socios de la empresa.

-Preparación de los diferentes informes de la empresa.

4. Presidente:

-Es el representante legal de la empresa.

-Presidir todas las reuniones de la Junta Directiva.

-Firmar a nombre de todos los socios los diversos documentos y pagarés de la empresa.

-Supervisar el cumplimiento de las financiaciones de los integrantes de la Junta Directiva y de los socios en general.

-Firmar conjuntamente con el Tesorero y Asistente Técnico, los cheques de las diferentes cuentas de la empresa.

5. Secretario:

-Elaborar las actas de la Junta Directiva y Asamblea General.

-Elaborar las planillas semanales de pago de socios y asalariados.

-Llevar las cuentas de Almacén.

-Llevar algunos registros sobre jornales aportados.

-Llevar los archivos de correspondencia.

-Responsabilizarse de la Caja Chica.

6. Contador:

-Mantener al día los libros de contabilidad de la empresa (Diario, Mayor, Caja y Auxiliares).

-Presentar los diversos estados financieros en las fechas previstas.

-Mantener informada a la Junta Directiva sobre el estado de los archivos y pasivo de la empresa.

7. Tesorero:

-Llevar al día las cuentas bancarias.

-Efectuar las compras de insumos y otros.

-Participar en las actividades de mercadeo.

-Firmar cheques.

-Mantener informada a la Junta sobre los saldos de las diversas cuentas.

8. Fiscales:

-Vigilar el cumplimiento de trabajo en los diversos frentes.

-Mantener informada a la junta directiva sobre el comportamiento de los socios.

-Vigilar la realización de los contratos entre la empresa y particulares y viceversa.

-Revisar las cuentas de tesorería y contabilidad.

-Realizar arqueos de Caja.

9. Jefes de los diferentes frentes de trabajo :

-Ejecución de las labores especificas de cada frente.

-Organizar el trabajo de los socios en el frente respectivo, asi como del personal asalariado.

-Mantener informados a los demás miembros de la Junta sobre los problemas en los diferentes frentes.

GRUPO D

CAPACITACION

Eufemia Velosa de Rincón
Orlando Cárdenas Ramírez
José Luis Honores Iglesias

Bogotá, mayo 6 a 31, 1974

CONTENIDO

CAPACITACION

Definición. Es la formación empresarial, técnica y humanista para que el campesino realice sus labores y tome conciencia de su posición en la comunidad.

Cuadro Base

	Técnica	Administ.	Social	Fuentes
INFORMAL (Indicador) Cursos Quién los dictó A quién? Duración Grado de influencia Grado de voluntad de los participantes Desean nuevos cursos? sobre qué?				Archivos Socios Técnicos INCORA
PRACTICA ASESORADA				Socios, Técnicos INCORA
EMPIRICA				Socios
FORMAL	NIVEL DE ALFABETIZACION			Archivos

A. Cuestionario

a. En qué cursos ha participado.
b. Qué beneficios le trajeron a usted los cursos recibidos.
c. Qué resultado han producido los cursos en la ejecución de su trabajo?
d. Ha enseñado usted a otros los conocimientos que adquirió en los cursos?
e. Los cursos fueron solicitados por ustedes o determinados por alguna entidad?
f. Fuera de los cursos cómo ha aprendido usted a elaborar su trabajo?
g. Cree usted que necesita más cursos?
h. De qué?
i. Su señora o sus hijas han asistido a algún curso?
j. Cuál?

B. Entrevistas

Número de entrevistas: nueve.

Procedencia:

a. 1 enfermera
b. 3 tractoristas, uno de ellos mecánico
c. 1 fiscal-Jefe de campo-antes Junta Administración (Presid).
d. 1 ganadería
e. 1 Jefe drenaje. Durante la elaboración de la panela es jefe de ramada
f. 2 corteros de caña, uno antiguo y jefe de corte y líder sindical.

Nota: Los entrevistados siempre han participado en las actividades de la empresa y en cursos.

No conocimos la interpretación del sector que no ha asistido a cursos por dedicarse solamente a sus labores y que seguramente tendrán un concepto diferente de la validez de los cursos dictados.

C. Resultado de las entrevistas

a. Agrupando las entrevistas se ve que todos han asistido a uno o más cursos.
b. Los cursos mencionados por ellos fueron:

1) Técnicos:

-Preparación tierra
-Caña, siembra y resiembra
-Caña, fertilización
-Caña, control de malezas
-Caña, corte y alce

-Elaboración de panela
-Arroz
-Riego y drenaje
-Ganadería

2) Administrativo:

Administración de empresas.

3) Social:

Relaciones humanas

4) Hogar:

Modistería.

c. En general, todos sienten que han recibido beneficio por los cursos que recibieron apreciándolos así: "aprendí más"; "sí mejoré"; "aprendí a hacer un trabajo mejor, más técnico".

d. Se aprecia en las respuestas que todos han comunicado a otros lo que han aprendido habiendo multiplicación de conocimientos.

Nota: Esta multiplicación de conocimientos coincide con que los entrevistados han sido jefes de áreas de trabajo o de administración.

e. Han sido solicitados los cursos de administración de empresas y relaciones humanas y ofrecidos los demás.

f. Los entrevistados respondieron que no sólo los cursos habían sido la fuente de capacitación, sino también el trabajo diario debidamente dirigido por el Jefe de área o por los técnicos de las entidades (prácticas asesoradas). Además anotan que la misma observación de las tareas que hacen otros es un medio de adquirir capacitación (empírica).

g. Todos respondieron que sí necesitaban más cursos.

h. Solicitaron cursos más avanzados que los anteriores en maquinaria, ganadería y caña. La enfermera solicitó cursos de Planificación Familiar y Educación Sexual para la Comunidad, para ella, de nutrición.

i. La mayor parte de los entrevistados dijeron espontáneamente que sus esposas o hijas habían asistido a cursos de modistería y tres dijeron que no asistieron por la lejanía o por dedicarse a sus labores de hogar.

D. Archivos

a. Capacitación SENA (Ver cuadro anexo)
b. Capacitación INCORA
Hay constancia de que se ha cumplido en los siguientes campos:

1) Organización de la sociedad. La asesoría del INCORA buscó dar capacitación social a través de las reuniones que por diversos motivos se celebraron en la Empresa Comunitaria.

Se buscaba en estas reuniones colaborar para que el grupo llegara a ser conciente, solidario y activo.

Se aprovechaba la oportunidad que ofrecía el mismo esquema organizativo a saber:

ASAMBLEA GENERAL

JUNTA DE ADMINISTRACION

FUENTES DE TRABAJO Comités Especiales.

2) Capacitación administrativa. La asesoría del INCORA se dirigía primordialmente a los centros de decisión de la empresa o sea: Asamblea General, Junta de Administración y Jefes de Grupo de Trabajo.

3) Capacitación Jurídica. Ayudar al grupo a asimilar los instrumentos jurídicos con que indispensablemente deben contar:

-Texto del contrato de asignación
-Texto de los estatutos (en base al estatuto jurídico de las Empresas Comunitarias)

4) Capacitación técnica. Simultáneamente con la capacitación del SENA a través de sus cursos; el INCORA ha venido impartiendo una permanente instrucción acerca del cumplimiento de las tareas que requiere la Empresa siendo aprovechadas las oportunidades de los trabajos (cultivos, elaboración de panela, manejo ganado y práctica administrativa).

5) Capacitación esposas hijos de socios. En este último año ha sido alifiado todo un plan para llegar a capacitar esposas e hijas de socios en todo lo referente al hogar (modistería, artesanías, nutrición, higiene). La ejecución de este programa ha tenido serias dificultades porque para las señoras se ha hecho difícil la asistencia al sitio de reuniones por la población dispersa.

E. Capacitación formal

Archivo año.

De los 56 socios 8 (14 por ciento) son analfabetos. Los 47 (84 por ciento) restantes tienen apenas un elemental grado de escolaridad (3 primaria) (Excepto el actual contabilista que estudió primeros años de bachillerato). La mayor parte estaban llegando a un analfabetismo funcional, porque no tenían oportunidad de ejercitar sus conocimientos. Ya como socios de la Empresa Comunitaria, los alfabetos utilizan su educación básica al participar en la administración, al servir como agentes de comunicación y al entrar en una etapa de cursos de capacitación y de instrucción para el cumplimiento del trabajo.

Edad de los socios:

Entre	20-30	8
	31-40	18
	41-50	18
	51-55	4
	56-60	5
	más de 60	3

6. Conclusiones

a. Ha habido capacitación de los socios de la empresa en los aspectos técnicos, administrativos y vida de grupo.

b. Esta capacitación ha sido provechosa para los socios y para la empresa. Esto se afirma en términos generales y como presunción, ya que no se ha hecho un estudio evaluativo para conocer la incidencia de la capacitación sobre el desarrollo de la empresa.

c. La capacitación no es un factor independiente ya que funciona realmente cuando se dan las demás condiciones. Por ejemplo, el capital circulante para la ejecución del Plan Agroeconómico.

d. Es indispensable intensificar la capacitación para lograr un mayor nivel de conocimientos en todos los socios.

e. Ha sido escasa la capacitación programada para la mujer dentro de la empresa comunitaria y el contenido de la dada es marginal a la intervención dentro de la empresa misma.

cjr V-29,74

CAPACITACION TECNICA

Curso	Materia	Metodología	No. Asistentes	Duración	Evaluación	Recomendación
Preparación Tierra	Arado y rastrillo-Tipos y usos- Sistemas de las labores- Profundidad-Graduación y mantenimiento.					
Caña, Siembra y Resiembra	Importancia del cultivo- Preparación del terreno-Obtención semilla- Métodos de siembra-Métodos de resiembra.	Teoría 2 grupos c/u. 3 horas diarias con práctica al final de cada semana.	17 socios	75 horas hábiles. Feb. 21 a mar. 24/72	Observación del método anterior comparado con el técnico visto en el curso.	Precisas, cuya aplicación genera una mayor producción.
Caña, Fertilización	Información general-Nutrientes mayores NPK-Dosificación-Métodos de aplicación-Métodos aplicación Urea-Nociones de acidez y alcalinidad del suelo.	3 horas diarias con teoría y práctica-Un solo grupo.	21 socios	51 horas hábiles. Abr. 17 a mayo 10 1972	" "	" "

Curso	Materia	Metodología	No. Asistentes	Duración	Evaluación	Recomendación
Caña, Control de Malezas.	Importancia de las malezas y su control-Identificación sistemas de control (mecánico y químico)-equipos usados aspersora de espalda-manejo-dosificación-Karmex-adherentes-normas de seguridad.	5 horas diarias de teoría y práctica-Un solo grupo.	18 socios	75 horas hábiles. mayo 10-30 1972	Observación del método anterior comparado con el técnico visto en el curso.	Precisas, cuya aplicación genera una mayor producción.
Caña, corte y Alce.	Morfología de la planta-despeje aéreo y terrestre- cepillada-descogollo y limpieza-sistemas de troche y ensanche-alce manual-normas de seguridad.		15 socios e interinos	120 horas	" "	" "
Elaboración de Panela	Importancia de la panela-alimenticia y económica-Influencia de la fertilización en la calidad. Elaboración método "La Berta". Causas de	Un grupo 2 horas diarias y 4 horas semanales de práctica (viernes de 8 a 12 m) comprobó los dos métodos en la práctica.	26 socios e interinos	40 horas abril 17 a mayo 10 1972	" "	" "

Curso	Materia	Metodología	No. Asistentes	Duración	Evaluación	Recomendación
	mala calidad y posibles soluciones-elaboración método SENA-mantenimiento tipos de trapiches-recomendaciones para campo y para plantación-normas de seguridad-					
Arroz	Sistemas de siembra-fertilización-control malezas-control fitosanitario-recolección.					
Riego y Drenaje	Importancia-necesidades en caña y arroz-diferencias y conveniencias-mantenimiento-					
Ganadería	Relación suelo-planta-animal-manejo praderas-pastos clima cálido-alimentación-fisiología animal-control parasitismo-la vaca lechera-inyectología-enfermedades-síntomas-control y prevención-controles/explotación.					

GRUPO E

AUTONOMIA

Carlos E. Corredor P.
Oscar Moreno
Antonio Osorio G.
Emilio Uzqueda B.

Bogotá, Mayo 6 a 31, 1974

CONTENIDO

AUTONOMIA

A. Subtema 1: Dependencia Frente a INCORA

Se ha definido autonomía como la capacidad que posee la empresa para tomar decisiones a cualquier nivel.

1. Capacidad de los socios para tomar decisiones. Con relación a las líneas de producción que actualmente existen, ha sido insignificante la participación de los socios, en la toma de decisiones. Lo anterior se explica porque: (1) Carecen de la suficiente y necesaria preparación para hacerlo. (Recuérdese el grado de escolaridad así: 14 por ciento de socios analfabetas; 84 por ciento, 3 años primaria; 2 por ciento, 2 años bachillerato). (Recuérdese también que el 50 por ciento de los socios tienen más de 45 años); (2) la misma empresa exigía que se adelantaran prontamente actividades económicas.

Se concluye que en lo referente a la utilización de los recursos de la empresa, a corto y mediano plazo, existe una completa dependencia frente a la ASESORIA (INCORA).

Se puntualiza que a nivel interno si existe alguna capacidad para tomar decisiones: hacer cumplir las normas disciplinarias, contratan personal (asalariados), alquilan la maquinaria a particulares, escogen fuentes de mercadeo, ejercen control sobre los bienes de la empresa, programan el trabajo semanal y distribuyen el personal en cada frente de trabajo, contratan el aporte de trabajo de los socios y los asalariados, autonomía plena en la ejecución de trabajos específicos por el conocimiento que del mismo tienen, expulsan socios.

2. Financiación. Las fuentes de crédito que utilizan, provienen exclusivamente de INCORA. En este sentido existe una completa dependencia lo que puede explicar la influencia que INCORA tiene sobre ellos (los socios ven al Asesor como un vínculo de tipo institucional con INCORA y un medio (intermediario) para conseguir los créditos.

3. Capacitación. Los cursos que hasta ahora han recibido no han sido producto de su propia iniciativa. De los 15 cursos, sólo han sido solicitados dos: Administración de Empresas y Relaciones Humanas. Los restantes han sido promovidos por INCORA en base a las necesidades de capacitación que ha estimado convenientes. Se estableció que los socios (ante todo los antiguos) no habían solicitado cursos porque estaban convencidos, que la técnica que conocían era la mejor (No conocían otra, ni sabían que existiera).

B. Subtema 2: Conciencia de Propietarios

1. Titulación, Para los socios el ser propietario de la tierra implicaría tener escrituras. Reconocen como dueño actual al INCORA. Se sienten sólo propietarios de las mejoras producidas con su trabajo. A pesar de que la titulación les daría seguridad de estar trabajando en lo propio (dueños de todo) temen que al aceptarlo, el INCORA los abandone (Asistencia Técnica, Cursos, Créditos) y tengan que empezar a pagar la tierra, lo que no están muy seguros de poder hacer.

2. Cuidado sobre los bienes. Existe una definida y especializada organización para el cuidado de estos bienes. Se aprecia mucha disciplina y control interno en el manejo de los mismos.

3. Relación con los asalariados. La relación actual con los asalariados, es comparable a la que existía antes cuando la propiedad era de los BLUN.

Hay una marcada tendencia a diferenciarse de aquellos que no fueron beneficiados. Han adquirido, a pesar de no considerarse totalmente propietarios, una gran conciencia de clase PATRONAL.

Los socios creen que al dar trabajo a los asalariados les hacen un favor, no que obtengan beneficio de los mismos (se autocrearon la imagen de patrones). A su vez, los asalariados ven a los socios como los nuevos patrones.

Es posible que todo esto sea explicado por el esquema tradicional de RELACIONES OBRERO-PATRONALES que tenían al momento de entrar a la empresa como socios.

C. Subtema 3: Leyes, Estatutos y Reglamentos

El solo hecho que existan disposiciones jurídicas que regulen las actividades de las organizaciones colectivas, hace deducir que el grado de autonomía o dependencia que tienen estos entes, estará siempre en relación a lo determinado por dichas regulaciones. Partiendo de esta primisa, tenemos:

1. Leyes actuales. Estas están principalmente circunscritas al Decreto Supremo 2073 es decir, el "Estatuto Jurídico de las Empresas Comunitarias" promulgado el 10 de octubre de 1973.

2. Estatutos y reglamentos INCORA-Socios. Personeros del INCORA, elaboraron un estatuto orgánico dirigido fundamentalmente a reglar las actividades de "La Berta.; sin embargo, con la promulgación del Decreto Supremo 2073 dicho Estatuto, tendrá que ser reacondicionado a los preceptos enunciados en tal Decreto Supremo. Pero las reformas seguramente no serán sustanciales ya que el 2073 parece haber sido tomado del Estatuto redactado por el INCORA; y

3. Reglamentos entre ellos. A pesar de las lógicas limitaciones que fija la propia ley, los socios, como una manifestación a su iniciativa, se dan normas que rigen sus actividades internas. Este hecho se pudo evidenciar de la lectura de Actas en las que norman su actividad a ciertos principios disciplinarios y hasta se constató que en reuniones de Junta Directiva resolvieron la redacción de un Reglamento Interno, señalando claramente derechos y obligaciones de directivos y socios de la empresa.

En síntesis, se puede ver que en cuanto las posibilidades les permiten, los socios de la empresa "La Berta" tienen iniciativa propia para darse normas jurídicas internas, significando esto un cierto grado de autonomía al respecto.

V.30.74
mgm

GRUPO F

NIVEL DE VIDA

Néstor Alfredo Fuentes
Carlos H. Linares Pedraza
Gladys Santillán Carrillo
Silvino Wickert

Bogotá, mayo 6 a 31, 1974

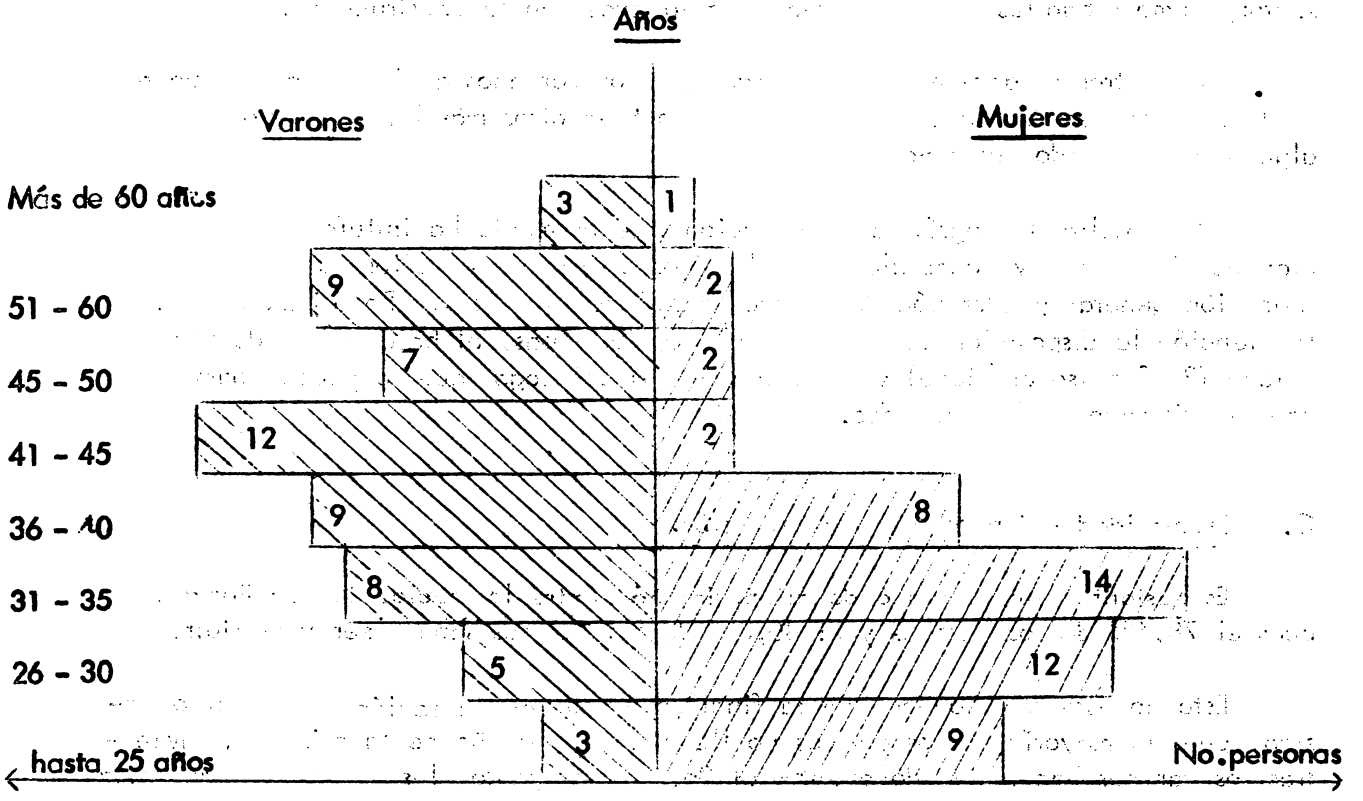
CONTENIDO

NIVEL DE VIDA

A. Población

La empresa cuenta con 56 socios de los cuales 50 viven con su mujer, lo que hace una población adulta total de 106 personas.

A través de las edades declaradas se puede construir la siguiente pirámide de población:



Llama la atención en esta pirámide la relativa juventud de los socios de la empresa, pues solamente un 14% posee más de 50 años.

Este hecho se manifiesta más aún entre las mujeres donde el 68% se encuentra entre los 26 y 40 años y menos en los hombres agrupados el 64% de ellos entre los 31 y 50 años.

La edad promedio de los varones es de 42 años y de las mujeres 34 años. El número de hijos por familia obtenido de una muestra, es de 4; con extremos entre 1 y 10 hijos.

B. Movilidad de la Población

Un hecho importante de destacar es la movilidad de la población de "La Berta", entendida esta inmovilidad como un traslado geográfico entre distintas localidades.

Es común que tanto mujeres como hombres hayan desempeñado tareas en algún centro urbano. Las primeras, como empleadas domésticas o cualquier otro tipo de empleo dentro del sector servicios, y los segundos, aparte de los trabajos en este sector, como albañiles y demás tareas relacionadas con la construcción.

Los centros urbanos más frecuentados son los cercanos a "La Berta", como son Robles, Santander de Quilichao y Jamundí, o bien otros más lejanos como Cali y algunos han llegado hasta Bogotá.

Esta movilidad geográfica y ocupacional seguramente ha influído en la población de "La Berta" y zonas aledañas al menos en lo que se refiere al acceso a información general y adopción de algunas prácticas culturales. Por ejemplo, llama la atención la disposición de los ambientes de las casas, el bajo índice de promiscuidad (2, 3 personas/pieza) y el amoblamiento del hogar que se puede comparar con el utilizado en las ciudades.

C. Escolaridad - Grado de Alfabetización

Es bastante alto el grado de alfabetización entre los socios de "La Berta", pues el 78,6% de los varones y el 80,3% de las mujeres saben leer y escribir.

Esto no está relacionado con la finalización o completación del ciclo básico, pues la mayoría de los adultos no llega al quinto año de la primaria. Mientras los varones hacen abandono entre el 2o. y 3er. grado, las mujeres llegan hasta el 3o. ó 4o. grado.

En casi todas las casas los hijos de los socios concurren a las escuelas primarias de la zona. También es expresivo el hecho de que las niñas, en mayor número en "La Berta", obtienen un grado de instrucción superior al alcanzado por los niños.

D. Alimentación

Los productos que intervienen en la dieta y que son de consumo común, son los siguientes:

1. Arroz
2. Plátano
3. Fríjoles
4. Yuca, maíz
5. Carne, huevos, leche
6. Remolacha, zanahoria
7. Naranja, piña, banano
8. Agua de panela.

En general, la dieta aparenta ser bastante completa en cuanto al aspecto de productos que abarca, pero conviene destacar que básicamente se apoya sobre alimentos ricos en hidratos de carbono (arroz, plátano, yuca y agua de panela) y no tanto en los proteicos (carne, leche y huevos).

Completando este último aspecto, se comprobó por ejemplo, que los días de venta de carne son los domingos y jueves, pero normalmente se compra solamente el domingo y alcanza para el consumo de tres días aproximadamente.

El motivo por el cual no vuelven a comprar carne los jueves, es que el presupuesto familiar a esta altura de la semana se ha agotado o es sumamente escaso.

Otra costumbre generalizada es el consumo de café. Es importante destacar que el consumo de elementos ricos en alcaloides es una característica de zonas ó países que tienen una dieta pobre o restringida en proteínas. Por ejemplo, la yerba mate en Paraguay, la coca en Bolivia, y el café en Colombia.

E. Aspectos Sanitarios

Las enfermedades que más inciden en la salud de la población de la zona que rodea a "La Berta", son las siguientes:

1. Parasitosis (cólicos y diarrea)
2. Desnutrición
3. Gripa
4. Bronquitis
5. Viruela, sarampión
6. Tétano
7. Tuberculosis
8. Meningitis

mientras que entre las familias de los socios de la empresa el cuadro se reduce a parasitosis y gripa como las más importantes.

En el establecimiento hay una enfermería que atiende una persona en forma permanente pero que cuenta con escasos elementos como para dar satisfacción a las necesidades elementales.

En este sentido conviene realizar un diagnóstico detallado con persona especializada para poder especificar cuáles son los instrumentos y drogas que se deben incluir o agregar a los ya existentes.

Según información recogida a través de la enfermera de "La Berta", es común que la gente consulte para resolver diferentes casos al curandero. Esto parece ser una práctica muy difundida entre toda la población aledaña a la empresa.

Por otro lado, en el caso de los nacimientos, estos son normalmente atendidos por las ya conocidas "comadronas" con los inconvenientes típicos de toda atención rudimentaria.

No obstante, a pesar de las costumbres detalladas, los socios de "La Berta" reciben atención médica adecuada en el Hospital de Santander de Quilichao, ó bien en algunas de las clínicas privadas existentes en la misma ciudad.

F. Vivienda

La gran mayoría de los socios tienen sus viviendas en los pueblos cercanos a la empresa, Timba Cauca y Timba Valle. A su vez, el 71.5% de ellos poseen casa propia y el resto debe arrendar (dato obtenido de la muestra encuestada).

Las construcciones son bastante sólidas en cuanto a los materiales empleados: techo de tejas, paredes de adobes, bahareque ó ladrillos y piso de ladrillos, mosaicos ó cemento.

G. Higiene

El hecho de poseer las viviendas en los pueblos cercanos hace que muchas de las familias se beneficien con los servicios que puede ofrecer la concentración urbana como son: luz eléctrica, agua corriente y cloacas.

De todos modos, solamente el 41% de las familias poseen servicio de agua corriente; los demás la obtienen de aguas superficiales, aljibes o pozos.

Fuentes utilizadas para la obtención de agua para beber

41%	:	Acueducto
26%	:	Ríos, quebradas, manantiales
20%	:	Aljibe
5%	:	Pozo
7%	:	No contestó

Fuente: Planificación Agroeconómica del Asentamiento (1974)

Las familias que viven en la parte baja del pueblo disponen de baños con "inodoros"; en cambio los que están ubicados en las laderas de los cerros vecinos sólo poseen letrinas (ó pozos negros).

La existencia de letrinas (ó pozos negros) y la utilización de rios, quebradas manantiales y pozos para extraer agua para el consumo son algunos de los determinantes que influyen en la proliferación de parásitos, amebiasis, cólicos y diarrea infantil; comunes en la población.

Un detalle observado en las viviendas es el aseo e higiene que normalmente se destaca en ellas y el bajo índice de promiscuidad que sólo alcanza a 2,3 personas por pieza.

Por otro lado, se destaca la ausencia de mosquitos caracterizados por la trasmisión del paludismo y la malaria. Periódicamente se hacen campañas oficiales de fumigación de viviendas que incluyen los dos pueblos vecinos de "La Berta".

H. Ingresos

Tomado este ítem solamente desde el punto de vista de la relación entre ingresos y gastos, se puede observar que esta relación es igual a uno o menos que uno. Es decir, que la tendencia a los gastos supera a la de los ingresos recibidos en "La Berta". El equilibrio del presupuesto familiar es obtenido por algunos mediante el pancoger y por otros mediante la venta de comida o algunos productos en la feria dominical.

El término medio de pagos calculado a partir de la muestra entrevistada se puede establecer, actualmente, en 1.200,oo pesos mensuales. Se pudo observar que los socios no ven como un nivel bueno, a los adelantos obtenidos en "La Berta".

Por las entrevistas realizadas se descubrió que no es común que la Junta Directiva participe en los trabajos de campo y que sus adelantos son, de modo general, más altos que los de los trabajadores. También se observó que la Junta Directiva se mantiene en la misma posición, cambiando solamente los cargos. De esa manera, se ha formado un círculo sin permitir la intervención de la mayoría de los socios en los cargos directivos. Esto puede suceder ya por falta de capacitación o porque ya se está formando una capa distinta dentro de la empresa.

I. Capacitación

La importancia de este tema está dado por la relación directa que guarda con el buen funcionamiento de toda empresa, tanto desde el punto de vista técnico y económico como social.

Por ser esta una empresa comunitaria, el aspecto social cobra una importancia mayor que lo acostumbrado en otro tipo de empresas.

Teniendo en cuenta este punto de vista según lo observado, se puede llegar a la conclusión que la capacitación en "La Berta" es deficiente y lenta. Deficiente, porque luego de cuatro años de funcionamiento de la empresa, hay socios que no conocen el fundamento de la misma o su manejo interno.

Lenta, en cuanto a que algunos cursos no se dictan con la intensidad necesaria. Por ejemplo, actualmente se está dictando un curso de costura a un grupo de mujeres en el cual una empleada de un organismo oficial concurre solamente una vez por semana. De esta manera, el mismo se hace muy prolongado, no se aprecian resultados inmediatos o de corto plazo y provoca la deserción entre las asistentes.

Otro dato recogido y relacionado con la capacitación es la falta de participación de los socios en las asambleas o reuniones.

Es común por ejemplo, la siguiente actitud:

1. Antes de la asamblea se realizan planteos o cuestionamientos, sobre la marcha de la empresa en sus diferentes aspectos. Estos planteos son entre pequeños grupos de socios.

2. Al realizarse la asamblea o reunión, estos temas o cuestiones no son tratados por los socios.

3. Al finalizar la misma, se vuelven a formar los grupos de discusión para analizar lo tratado y ver en qué están o nó de acuerdo.

Se puede decir que la capacitación de los socios de "La Berta" solamente se produjo hasta el presente, a través de la experiencia práctica vivida en la empresa o fuera de ella y no se aprecia la capacitación técnica y teórica que debiera acompañar a esa práctica.

A pesar de todos estos inconvenientes observados, los entrevistados coincidieron al marcar la gran diferencia observada en el funcionamiento general de la empresa al incorporarse el actual técnico (Ingeniero Agrónomo) del INCORA, en reemplazo del que estaba anteriormente en representación de este organismo oficial.

A modo de propuesta, sería conveniente intensificar todo lo concerniente a la capacitación de los socios y sus familiares; preparar un programa de cursos o trabajos con una secuencia y ordenamiento lógico en función de las dificultades y problemas más importantes que se detecten en la población de la empresa. De la misma manera es importante el seguimiento de los socios e ir adaptando contínuamente los cursos según la evolución observada en los mismos.

A cuatro años de su formación, "La Berta" no representa un ejemplo de organización y concientización para el resto de los trabajadores, ni un cuestionamiento para los terratenientes que detentan el poder.

No fueron utilizadas las experiencias acumuladas durante los 4 años para hacer un análisis de conjunto e individual y revertirlas en concientización y formación humana y política de los socios.

La capacitación social y teórica no estuvo avalada o acompañada con la experiencia práctica vivida, más bien esta última fue contradictoria con la primera.