

 Previous Page	 Table Of Contents	 Next Page
---	---	---

Business management centres: the alternative to associations for rural family agriculture

The agriculture sector in developing countries is at present facing two important challenges: the interventionist agrarian policies of the industrialized countries and the growing globalization of economies that has taken place during the past decades. This reflects the situation that rural family agriculture is facing in Chile. For this reason, it has been necessary to create and design an action plan for agricultural extension and technology transfer that would allow competitive restructuring and productive modernization. To meet these new goals, "business management centres" have been created.

This paper provides an overview of rural family agriculture, briefly reviews the dynamics of agricultural extension in Chile, presents arguments for the need to promote business management within family agriculture and introduces the basic principles of «business management centres». The characteristics and results achieved in the Pelarco Centre, situated in the province of Talca, Chile, are described.

Centres de gestion d'entreprise: une alternative aux associations pour l'agriculture paysanne

Le secteur agricole des pays en voie de développement se trouve confronté aujourd'hui à deux importants défis: les politiques agraires interventionnistes des pays industrialisés et le processus croissant de mondialisation de l'économie au cours des dernières décennies. L'agriculture des familles paysannes chiliennes doit relever ces défis. Pour cela, il est nécessaire de créer et de concevoir un plan d'action pour la vulgarisation agricole et le transfert de technologies afin d'affronter de manière compétitive la restructuration et la modernisation de la production. Les centres de gestion d'entreprise sont le meilleur moyen d'atteindre ces objectifs.

Cet article donne une vue d'ensemble de l'agriculture paysanne, examine brièvement la dynamique de la vulgarisation agricole, justifie la nécessité de promouvoir la gestion moderne de l'agriculture familiale et présente les principes de base des centres de gestion. Les caractéristiques et résultats obtenus au Centre de Pelarco, province de Talca (Chili), y sont également décrits.

Centros de gestión empresarial: alternativa de asociatividad para la agricultura familiar campesina

Ing.Agr. J. Díaz Osorio

Profesor de Economía Agraria, Universidad de Talca, Chile.

Doctor A. Rojas Marín

Profesor de Economía, Universidad de Talca, Chile.

El sector agrícola de los países en vías de desarrollo se encuentra hoy en día sujeto a dos importantes desafíos: las políticas agrarias intervencionistas de las naciones industrializadas y el creciente proceso de globalización que la economía ha venido experimentando en las últimas décadas. A estos desafíos se ve también enfrentada la agricultura familiar campesina chilena. Por ello se requirió crear y diseñar un instrumento de acción asociativa en materia de extensión

agrícola y transferencia tecnológica que le permitiera afrontar en forma competitiva el proceso de reconversión y modernización productiva. Dichos instrumentos de asociatividad, adecuados para alcanzar las nuevas metas, son los «Centros de gestión empresarial».

Los objetivos de este artículo son: proporcionar algunos antecedentes generales sobre la problemática de la agricultura familiar campesina; hacer una breve reseña de la dinámica de la extensión agrícola en Chile; argumentar la necesidad de fomentar la gestión empresarial en la agricultura familiar; presentar los principios básicos de los «Centros de gestión empresarial» y referirse a algunas características y algunos resultados obtenidos en el Centro de gestión de Pelarco, ubicado en la provincia de Talca, Chile.

MARCO GENERAL Y PROBLEMÁTICA

Hasta mediados de la década de los 70, se pensaba que el desarrollo rural sólo era posible fundarlo sobre la base del elemento campesino, buscando las relaciones hombre-tierra más apropiadas, entregando una adecuada dotación de recursos productivos, fomentando formas modernas de organización y producción, capitalizando las unidades productivas y ejecutando vastos programas de desarrollo social.

Para la política agraria del período de la posreforma, la palabra campesino y el fenómeno social denominado campesinado tienden a disiparse. La llegada de nuevos actores a la sociedad rural, las acciones impulsadas por el proceso contra reforma agraria, la apertura del mercado de la tierra y con posterioridad de los mercados de productos agrícolas, la disminución ostensible de la actividad del Estado en la agricultura, relativizaron al extremo la significación, necesidades y marco de apoyo al sector campesino¹.

Los profundos procesos de cambio ocurridos en la sociedad chilena han incidido, por una parte, en la nueva posición del sector agrícola frente a la economía y sociedad nacional, y por otra, en una alteración profunda en las relaciones entre los diferentes actores de la sociedad rural y la de éstos con la institucionalidad pública y privada. De este modo, Chile pasa a ser el país que más rápida y radicalmente ha visto cambiar su estructura y orden agrario, estableciendo distancias elocuentes entre las áreas agrícolas modernizadas y aquellas regidas aún por estructuras convencionales, poco intensivas en el uso de insumos tecnológicos modernos y de capital (Cox, 1983).

En lo que respecta al estrato de agricultores familiares y como producto de los nuevos escenarios, se ha producido un activo proceso de diferenciación orientado en tres sentidos fundamentales:

- la consolidación de su propiedad familiar;
- su desarrollo hacia formas multifamiliares; y
- su salida del sector, consecuencia de su fracaso productivo.

Las características específicas de la agricultura comercial no se han reproducido masivamente en la agricultura campesina. Su modo de producción no ha respondido a un patrón de especialización agroclimático, sino que se ha orientado preferentemente a rubros de autoconsumo o con bajos excedentes comercializables, de bajas exigencias de capital, poco mecanizados, etc. Esto demuestra que la agricultura campesina no ha podido utilizar totalmente las externalidades que han ido generando las inversiones realizadas, tanto por el Estado como por el sector empresarial, y con ello incorporarse más rápidamente al proceso de modernización (Bengoa, 1979). De este modo, en un escenario de políticas de comercio operando con eficacia y con intercambio de productos agrícolas bajo medidas de política menos restrictivas, se ha agilizado la dinámica de cambio estructural de la agricultura chilena, teniendo efectos de mayor trascendencia en la denominada agricultura familiar campesina, la cual está siendo sujeta paulatinamente a profundos cambios en sus sistemas productivos y tecnológicos, siendo un obstáculo para esta transformación su orientación a los

mercados internos y su débil estructura empresarial.

Las políticas agrarias seguidas en las últimas décadas en Chile, se han definido primariamente en torno al mercado externo, a rubros de producción específicos y, en general, con un énfasis casi exclusivo de los aspectos económicos de la agricultura (Ministerio de Agricultura, 1980).

Lo anterior ha generado algunos desequilibrios (De Janvry, *et al.*, 1986) entre los cuales se enumeran:

- Una estructura del empleo basada en el trabajo estacional.
- La generación de sistemas de producción caracterizados por una estructura fundamentada en rubros de monoproducción intensivos, y altamente dependientes de mercados internacionales.
- Una escasa especialización en aquellas áreas donde predomina la agricultura familiar campesina.
- Una profunda crisis tecnológica en muchos sistemas productivos tradicionales, con repercusiones productivas y sociales.
- Una marcada tendencia en la consolidación de una estructura de tenencia, que no deja espacio al desarrollo de formas de producción familiar y de agricultura de tiempo parcial.
- Una estructura de mercadeo, con una alta dependencia externa y de francos rasgos monopsónicos en algunos rubros.

Migración, profundas disparidades de ingreso intra e intersectoriales, grave desequilibrio ambiental y posición marginal del campesino, son los síntomas en los que se expresan estos fenómenos.

Por ello un desafío y una tarea ineludible de la política agraria es abarcar, no sólo consideraciones de orden económico, sino también, y muy especialmente, aquellos aspectos relativos a situaciones tecnológicas, sociales, ambientales, de relaciones intersectoriales, de estructuras regionales y de saneamiento e infraestructura básica, entre otros (Rojas, 1993). Para lograr esto, la explotación familiar debe estar organizada empresarial y tecnológicamente sobre la base de técnicas de producción modernas.

Lo anterior supone la estructuración de formas y modos de producción basados en los principios fundamentales de la racionalidad económica, que utilicen técnicas de producción y organización modernas y que sean regidas por los principios del mercado.

Dinámica de la extensión agrícola

El desmantelamiento de la institucionalidad pública orientada al desarrollo rural, (período 1975-1980), produjo una situación de aislamiento e indefección inicial, ante lo cual, los campesinos reaccionaron adaptando las más diversas estrategias de sobrevivencia, las que salvo excepciones, no hicieron otra cosa que profundizar su vocación productiva tradicional².

La operación y consolidación de sus sistemas de producción fue logrado en rubros de mercado interno fácilmente consumibles por las familias campesinas, sustentando su producción sobre la base del expediente tecnológico que estaba en sus dominios. En algunas zonas la existencia de programas de agricultura de contrato en rubros industriales vino a aliviar la frágil situación por la que atravesó la agricultura familiar campesina.

Un modelo político agrario que apuntaba a reponer la libertad de mercados en la agricultura y que no discriminó la situación inicial que enfrentaba un grupo relevante de productores, dejó a muchos de éstos supeditados a su capacidad intrínseca de adaptación al nuevo escenario (Yrarrázaval, 1981).

Sólo a partir de la década de 1980, y en un diseño político-agrario que ha sufrido ajustes sucesivos, la institucionalidad pública impulsó un programa de crédito de operación y transferencia tecnológica

orientado a la propiedad familiar campesina. El Programa de Transferencia Tecnológica, además de reivindicar el rol que cumple el Estado en materia de extensión, es decir, el hacer accesible a los campesinos la información y los métodos de cultivo relevantes para producir una mayor productividad, se concentró en elevar la producción alimentaria básica del país.

Dado a que las metas enunciadas con posterioridad al año 1990 en relación a la agricultura campesina son de naturaleza más amplia³, la fatiga y las limitaciones del instrumento anterior han sido compensados con la generación de programas de acción complementarios, impulsados muchas veces por la misma institucionalidad disponible para la transferencia tecnológica. Estos nuevos programas han servido para resolver otros problemas y encrucijadas político-agrarias, no así para lograr objetivos superiores de un programa de extensión agrícola.

La institucionalidad no pública responsable de la acción y de operacionalizar los diferentes programas que se han ido agregando a la agenda de trabajos del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), ha demostrado tener una capacidad de respuesta interesante en satisfacer la oferta de nuevas acciones, sin agregar por ello un incremento cualitativo de consideración al esquema de trabajo con que enfrentan la acción rutinaria⁴. Por ejemplo, la mayor parte de las asociaciones gremiales pueden transformarse potencialmente en agentes de transferencia tecnológica, expediente que se utiliza muchas veces con miras al financiamiento organizacional, y que ha privado al sistema de contar con una de las escasas fuentes de retroalimentación disponibles (Rojas, 1993).

Un breve diagnóstico de la situación en la que se ha desenvuelto el sistema de extensión agrícola subsidiado por el Estado, permite establecer con claridad la existencia de:

- Un sesgo y marcado énfasis en lo tecnológico-productivo intrapredial.
- Un limitado acceso a las fuentes de innovación tecnológica disponibles.
- Insuficientes mecanismos de retroalimentación del sistema de extensión mismo.
- Una desvinculación del sistema de investigación agrícola, lo que se expresa en una escasa retroalimentación de la investigación.
- Carencia de un desarrollo y acciones en el campo de la gestión predial.
- Limitados resultados en materia de inducción de sistemas o mecanismos que promuevan la asociatividad campesina.
- Una nula convergencia de los sistemas de extensión, educación e investigación agrícola.

Agricultura familiar y gestión empresarial

El expediente de desarrollo más fundamental que se ha aplicado a la agricultura familiar en las últimas dos décadas ha descansado en la enfatización de los aspectos tecnológicos productivos de los sistemas de producción. Su estructura productiva, basada en rubros tradicionales y la persistencia de un programa de transferencia tecnológica definido en la década de 1980, transformó progresivamente la transferencia tecnológica en un programa tradicional orientado a la agricultura tradicional.

Al margen de los alcances que se le quiera dar al concepto de reconversión productiva, parece evidente que no hay reconversión o modernización productiva sin una potenciación de los aspectos de gestión empresarial de la empresa familiar campesina (Rojas y Reyes, 1987), para ello se deben fomentar transformaciones institucionales y estructurales. Es posible desarrollar la propiedad familiar si se levantan las barreras que se han opuesto sistemáticamente a su desarrollo, particularmente en materia de créditos de inversión, innovación tecnológica, transferencia de técnicas de gestión y comercialización. Las necesidades y demandas tecnológicas de la familia campesina no se circunscriben exclusivamente al ámbito de las técnicas de producción agronómicas y pecuarias, como se ha entendido tradicionalmente el proceso de transferencia tecnológica en los últimos años.

El éxito que exhibe actualmente el sector moderno de la agricultura nacional, es tanto de naturaleza

tecnológica, como empresarial. A partir de la década de 1970 y muy especialmente en los años 80, el denominado boom de la agricultura intensiva, tiene su justificación más afinada en la integración de nuevos esquemas de gestión predial, su vinculación al negocio internacional y la incorporación masiva al sector de agentes de cambio, si se comparte la hipótesis de que las tecnologías productivas que se han capturado y aplicado estaban disponibles en gran proporción en los mercados nacionales e internacionales.

Proyectar esta situación a la agricultura familiar no es simple, la multiplicidad de objetivos y la estrecha integración existente entre unidad de producción y de consumo, hacen necesario entender que el incremento del bienestar del pequeño agricultor agrícola no es factible obtenerlo solamente por la vía indicada.

Se sabe, con relativa certeza, que un programa realista de articulación de las organizaciones de productores tradicionales a estructuras de transformación y al subsistema agroindustrial, requiere una adecuada política de estímulos. Es menester establecer con claridad la idea de que no sólo el componente apoyo del Estado es relevante en la expresión de modelos asociativos, también es importante avanzar en un proceso de maduración en el tema de la organización en el propio grupo campesino, superando desconfianzas, experiencias traumáticas y prejuicios. Este es un proceso que los propios actores deben resolver, para construir socialmente el modelo asociativo en sus diferentes expresiones y niveles.

El articular el sector tradicional al negocio agroindustrial supone asumir totalmente las complejas exigencias que se le imponen a los diferentes eslabones de la cadena. Sostener a largo plazo un modelo de desarrollo agrícola y agroindustrial sobre estructuras productivas tecnológicamente retrasadas, sin un nivel de eficiencia competitiva en el respectivo mercado, sin estructuras organizacionales, por primarias que sean, es una ilusión. Se trata de desarrollar y alcanzar niveles de productividad, de tecnología, de desarrollo empresarial y de inversión predial compatibles con las exigencias de mercados altamente competitivos. El abordar el tema de la organización de productores en materias de transformación y comercialización no sólo es un imperativo para estructuras agrarias tradicionales, sino que se sitúa en el campo de la sobrevivencia de las formas familiares de explotación de la tierra.

A modo de corolario podemos señalar que el desarrollo de la agricultura familiar debe descansar sobre tres puntos fundamentales:

- el establecimiento de un programa de transferencia de tecnologías de gestión concebido mediante una metodología de extensión que supere los esquemas conceptuales existentes;
- la generación de formas asociativas de cooperación en materia de gestión empresarial e innovación productiva; y
- el desarrollo de una política de coordinación y trabajo conjunto de todas aquellas instituciones vinculadas a la investigación agrícola, extensión y educación rural.

Centros de gestión: un nuevo esquema conceptual de asociatividad, extensión y transferencia tecnológica en el sector agrícola

Los desafíos con los que se enfrenta la agricultura familiar requieren de un diseño más amplio del sistema e instrumentos de acción en materia de extensión. Las demandas de la familia campesina, las exigencias de innovación y cambio que se le plantean a toda la agricultura nacional, habida consideración de los activos procesos de diferenciación que se desencadenarán en el nuevo escenario comercial que viva el país, hacen necesario un rediseño del sistema de extensión agrícola. Este nuevo esquema debe producir cambios significativos en las siguientes esferas:

- En la forma en que se vinculan los agricultores familiares con el sistema de extensión agrícola.
- En el acceso que tiene el agricultor familiar a los programas de innovación tecnológica, sean

de índole productiva o de gestión productiva.

- En los mecanismos de relación de los agricultores entre sí, afectos a programas de modernización de similar naturaleza.
- En la forma de relación de las organizaciones funcionales familiares con los mercados y las cadenas agroindustriales en las cuales participan.
- En el establecimiento de las necesarias vinculaciones que deben existir entre el sistema de extensión agrícola y el sistema de investigación agrícola.
- En los mecanismos de integración existentes entre los dos sistemas anteriores con el sistema de educación rural.

No será posible establecer programas de cierta envergadura político-agraria de apoyo a la agricultura familiar si no se producen cambios importantes en la forma como se relacionan los sistemas de investigación, extensión y educación rural. El cambio y la transformación intrainstitucional por sí misma, si bien es un ejercicio relevante, en cuanto permite lograr una mejor eficacia y eficiencia del quehacer tradicional y en eventuales nuevos programas, debe estar dirigida a reservar un espacio significativo, a mejorar las dinámicas de trabajo interinstitucionales y a abordar en su más amplia dimensión los retos pendientes.

El productor campesino se enfrenta al proceso productivo y a los mercados nacionales e internacionales en condiciones objetivas de desventaja: su relativo aislamiento productivo, y a que su vinculación a los mercados no ocurre en los rubros más demandados, sumado al hecho que su vinculación a los mercados de factores es también individual, se agrega una exposición atomizada a los servicios de apoyo y al sistema educativo formal e informal.

Normalmente no se han establecido coordinaciones de ningún tipo y en ningún nivel entre los agentes responsables de su promoción, operándose la mayoría de las veces rutinas asistenciales para mejorar su capacidad como empresario agrícola. No se han creado espacios relevantes que permitan inducir el espíritu asociativo de los agricultores, estimular la innovación y cambio tecnológico y, muy especialmente, consolidar al campesino familiar no como un productor tradicional, sino como un empresario agrícola.

Las debilidades que se advierten en el análisis del esquema anterior, deben ser consideradas en conjunto con las amenazas en la nueva fase a la que se verá enfrentada la agricultura nacional.

Es indudable que existen para la agricultura familiar chilena ciertas oportunidades de desarrollo. Un correcto ataque a las debilidades que se observan, habida consideración de la existencia de sus fortalezas, permiten sustentar la tesis de la existencia objetiva de fundar las bases de un desarrollo de largo plazo, de impacto no sólo en su modo de producción, sino también en la economía agraria nacional.

La implementación de los Centros de gestión e innovación a nivel local, constituyen una herramienta de enorme interés para la agricultura campesina, para el sistema de extensión agrícola y para toda la institucionalidad preocupada por el desarrollo agrícola nacional.

Los Centros de gestión e innovación definen sus campos de acción en un ámbito que se vincula con los siguientes aspectos:

- *Corto Plazo*: aumento de la productividad del recurso natural; aumento de la rentabilidad de la empresa familiar; viabilización de innovaciones productivas y de gestión; elevación de la capacidad empresarial de la agricultura campesina; y acceso a cobertura y asesoría jurídico-contable.
- *Largo Plazo*: Fomento del espíritu asociativo de los agricultores; generación de un ambiente proclive a la innovación; integración de los agricultores a los mercados de insumos y productos; especialización de los productores; optimización del uso de recursos; y aportación

de información y datos al sistema institucional y a los niveles de decisión político agrarios.

Los Centros de gestión e innovación además del impacto que han producido en la agricultura familiar misma, constituyen una importante fuente para la innovación institucional, al requerir acciones concertadas entre agentes de investigación, educación y extensión, tanto a nivel local, como regional y nacional. La posición del campesino que forma parte de un Centro de gestión e innovación frente al sistema institucional público y privado es indudablemente superior, al representarse mediante cuerpos técnicos y gerenciales de un nivel de formación elevado. Se produce un cambio en la naturaleza de las relaciones de oferta y demanda de programas desde y hacia la agricultura campesina, repositiionándola como un agente propositivo de acciones y programas, más que un agente pasivo y receptivo.

Esta nueva situación hace necesaria la definición de un concepto político agrario de mayor amplitud y alcances, que requieren importantes innovaciones institucionales, en este contexto, los programas de desarrollo de la agricultura familiar quedan supeditados a la capacidad de proposición y concreción que tengan los Centros de gestión e innovación individualmente, o de las asociaciones y redes de colaboración que éstos establezcan.

Definición de la misión, objetivos y servicios del Centro de gestión Pelarco

Misión

- Fomentar la creación, desarrollo y asociación de empresas agroproductivas, a través del aporte de servicios de información, planificación, evaluación, comercialización y capacitación. Estos servicios apoyan las actividades que realizan las empresas agrícolas asociadas, en relación a proveedores, competidores, agroindustrias, distribuidores y consumidores, tanto del ámbito geográfico nacional como internacional.

Objetivos Generales

- Fomentar el espíritu innovador y facilitar la integración de los agricultores a los mercados de productos y factores, y también consolidar oportunidades de negocios.
- Optimizar el uso de factores productivos mediante el mejoramiento de la gestión de la empresa familiar.
- Fomentar el espíritu asociativo y las alianzas estratégicas de las empresas miembros entre sí y con la institucionalidad pública y privada.

Objetivos Específicos

- Mejorar la rentabilidad de los asociados y su gestión predial.
- Aportar elementos que fomenten la innovación tecnológica de los asociados.
- Reducir los costos de los servicios de gestión requeridos por los asociados.
- Generar información para el sistema institucional.

Servicios

- *Planificación, control y evaluación de la gestión:* análisis de costos y rentabilidad por rubro y predial; evaluación del desempeño económico de cada predio; plan de producción; análisis de flujo de caja; contabilidad de costos; programas de compra de insumos; programas de venta de productos; administración del capital de trabajo; asesoría en contratación de créditos; y programa de contratación de mano de obra.
- *Información de precios de mercado y comercialización:* información de precios esperados de productos e insumos; negociaciones de compra de insumos; negociaciones de venta de productos; definición de estrategia de marketing; definición de gama de productos; desarrollo

de marca, denominación de origen; servicios de logística en distribución; decisiones acerca de fuerza de venta; actividades promocionales y comunicacionales; y plan y presupuesto de ventas.

Desarrollo organizacional

- Capacitación para fomentar la asociatividad; capacitación de líderes campesinos; apoyo a los Subgrupos de gestión; y apoyo al desarrollo de negocios asociativos entre los usuarios del centro.

Asistencia técnica e innovación tecnológica

- Tecnología de producción; intermediación de servicios de análisis (foliar/suelo/agua/granos/fitopatológicos,etc.); capacitación técnico-productiva; servicios de apoyo en mecanización agrícola y veterinarios.

Asistencia tributaria, previsional y jurídica

- Estudios: formulación, evaluación y ejecución de proyectos de inversión; planificación estratégica; estudios de mercados y de desarrollo de nuevos productos; estudios en incorporación de tecnologías; tasaciones agrícola, efectos de las medidas de políticas agrarias y/o económicas.

Venta de servicios a organizaciones gubernamentales y privadas

- Encuestas y censos; información para definir políticas agrarias; gestión de proyectos productivos y de desarrollo; y programas de estudios, proyectos y desarrollo rural y comunal.

Estructura Organizacional del Centro de gestión Pelarco

Tal como lo muestra el organigrama en la Figura 1, el Centro de gestión empresarial cuenta con un Consejo Directivo, responsable de la dirección, planeación estratégica y evaluación del desempeño del Centro, compuesto por siete consejeros, cinco de ellos son elegidos por la asamblea de socios, uno representa a INDAP y el otro representa a la Universidad de Talca. Entre estos organismos presentes en la dirección del Centro de gestión se establecen relaciones de cooperación horizontal y vertical en la que se produce una retroalimentación permanente. El Gerente es responsable directo de la ejecución del mandato del Consejo Directivo.

Figura 1

Organigrama del centro de gestión y de la consultoría técnica



La ejecución de las acciones, que permiten alcanzar los objetivos para lo cual fue diseñado este instrumento se realiza a través de cuatro unidades: planeamiento y proyectos, informática, análisis financiero, mercados y precios y, toma de datos y organización campesina.

Además de este equipo técnico de trabajo, se cuenta con el apoyo de una Consultora técnica asociada al Centro de gestión. Esta tiene por función promover y gestionar la innovación tecnológica de los asociados, tanto con las entidades de investigación científica y técnica, como con aquellas encargadas de su financiamiento. Además debe transferir la tecnología agrícola y pecuaria y apoyar la gestión de producción de los socios y empresas asociadas. Estas empresas asociadas representan un elemento importante en la metodología de trabajo del Centro, ellas son el resultado de la

formación de grupos de productores ubicados en un mismo ámbito geográfico y con sistemas productivos similares, en los cuales el propósito fundamental es focalizar y facilitar el análisis del desempeño económico.

Dentro de las relaciones de cooperación entre las distintas organizaciones e instituciones que participan en el Centro de gestión, tal como lo muestra la Figura 2, a cada una le corresponden tareas y aportes en sus niveles y capacidades específicas. En este caso a través de INDAP se pueden obtener los aportes crediticios normales; programas de subsidios, bonificaciones, desarrollo organizacional campesino y estudios-proyectos y programas normales de transferencia tecnológica. En el caso de la Universidad de Talca, esta aporta con prestación de servicios (laboratorios de análisis, asesorías académicas, asistencia en planificación y ejecución, organización de eventos, etc.); aportes financieros a través de los académicos involucrados en el proyecto e infraestructura, y aporte en la administración-planificación y evaluación del proyecto también sirve de sostén, estabilidad institucional y de relaciones públicas con los agentes gubernamentales y extragubernamentales para mejorar el desarrollo del proyecto.

Figura 2

Relaciones de cooperación entre el Centro, la UTALCA y el INDAP



Diseño de la información de gestión del centro Pelarco

Una función importante del Centro será hacer una evaluación económica del desempeño de cada asociado y una comparación de tal desempeño entre diferentes subgrupos. Para este efecto, es necesario crear y mantener un banco de datos que contenga información para cada beneficiario, la cual debería ser recogida a través del año agrícola de manera sistemática y eficiente. Las pautas básicas para ello son las siguientes:

- *Calidad de la información*: Un criterio fundamental aplicado en la preparación de los registros destinados a recoger la información ha sido el de obtener la mayor cantidad y mejor calidad de datos posible con el mínimo de esfuerzo por parte del asociado. Esto se consigue en gran medida gracias a una intensa capacitación de los asociados tanto en la recolección de los datos como en los beneficios que les reportará contar con la información y el análisis que el Centro genere.
- *Flujo de información y registros*: Los aspectos esenciales de los registros que se han creado con el objeto de obtener información a nivel predial y los informes de resultados que se entregarán a cada asociado, conteniendo información económica y financiera de su operación, es fruto de la recolección de información por medio de registros mensuales y anuales.
 - Los *registros mensuales* contienen la venta de productos y otros ingresos; compras y gastos diarios; uso de insumos, maquinaria y tracción animal; uso de mano de obra; producción de leche; y registro de la fertilidad de las vacas lecheras. Los registros de recolección mensuales están diseñados para que el agricultor vaya acumulando diariamente información para ser procesada y con ella producir algunos informes de resultados mensuales.
 - Los *registros anuales* consisten en una serie de inventarios (suelo, infraestructura, maquinarias, bodegas y ganado) que son tomados para obtener información del año en curso y principios del año siguiente.
- *Resultados económicos y financieros*: Los datos recopilados por medio de los registros ya descritos son utilizados para generar informes de resultados (mensuales y anuales). Los informes que son generados mensualmente son: el flujo de caja; la declaración del impuesto al valor agregado (IVA); y la planilla de pagos. Los registros de resultados anuales son: el presupuesto por rubro; el estado de pérdidas y ganancias; y el balance general.

- *Evaluación de desempeño*: Los registros a nivel predial son combinados para producir un informe con el análisis de desempeño tanto a nivel predial como a nivel del Centro, el cual es distribuido a cada asociado. Este informe es la base para hacer diagnósticos de desempeño por rubro, por grupo de asociados que reúnan ciertas características en común, por nivel de rentabilidad, por tamaño y cualquier otra dimensión que se estime apropiada.

El Departamento de Informática del Centro de gestión, tiene como función la recepción, procesamiento y distribución de la información requerida por el Centro y sus asociados, además de haber generado y tener que actualizar permanentemente un «Sistema Informático de gestión empresarial agrícola» (SIGEA). El desarrollo del SIGEA fue necesario para procesar en forma más rápida y precisa los antecedentes de los usuarios para respaldar mejor las recomendaciones y decisiones. Este paquete computacional ayuda a aclarar el origen de los principales costos, interpretar los gastos generales, explicar los cambios en los costos de producción, ayudar a determinar los precios mínimos que hacen rentable el negocio, ayudar a asignar los recursos productivos, etc. Sus vínculos y funciones se muestran en la Figura 3.

Figura 3
Vínculos del SIGEA



Figura 4
Centro de gestión y productor



Algunos resultados de la experiencia del Centro de gestión Pelarco

A continuación, en diversos Figuras y Cuadros, se presentan algunos resultados de la experiencia del proyecto piloto del Centro de gestión Pelarco, el cual trabaja con productores de dos comunas de la 7° Región del Maule en la zona central de Chile.

Respecto a las soluciones que ofrece el Centro de gestión para sus asociados, las cuales tienen relación con la demanda de éstos, se puede observar que un gran porcentaje de los socios actualmente prioriza más servicios de gestión y de asociatividad que la demanda tradicional por tecnología productiva.

En cuanto al número de socios que se han incorporado en las cinco temporadas agrícolas de funcionamiento del proyecto piloto se observa en la Figura 6, que evidencia que a partir de la tercera temporada se mantuvo relativamente estable el número. De estas cifras se destaca el número de usuarios indirectos que utilizaron los servicios del Centro de gestión en la última temporada, eso significa que existe una buena base de potenciales socios para incorporarse a esta modalidad de asociatividad y cooperación.

Respecto al crecimiento a través del tiempo que han experimentado los grupos asociativos por determinados rubros productivos, formados por los socios del Centro, se observa que este ha sufrido un importante incremento a partir del año 1998, producto del interés que ha despertado en los socios la necesidad de asociarse como una forma de permitir solucionar los problemas comunes que tienen.

La Figura 8 muestra, a través del tiempo, algunos intentos de asociatividad tendientes a innovar en los sistemas productivos tradicionales, con la idea de buscar e incorporar rubros que ayuden a mejorar la rentabilidad de las empresas agrícolas.

En las Figuras 6 y 8 se puede ver el incremento del número de socios que han sido sujetos a procesos de planificación predial y de seguimiento en su gestión predial, por medio de registros ad hoc para ello. Si bien, no todos los asociados tienen el sistema de seguimiento de gestión predial incorporado a través del tiempo en su actividad productiva, se observa un rápido crecimiento del número de socios que se han incorporado a éste.

Figura 5
Soluciones que ofrece el Centro de gestión



Figura 6
Número de socios



Figura 7
Grupos asociativos campesinos



Figura 8
Rubros innovativos



Respecto a la evolución del recurso suelo y producto de la demanda creciente por cambiarse a rubros más rentables y/o ligados a agricultura de contrato, se observa que ha habido un crecimiento significativo de la superficie cultivada de tomate para uso agroindustrial y la inclusión en el sistema productivo de nuevos cultivos como espárrago, hierba de San Juan y vides, como así también la incorporación de algunas hectáreas a los programas de forestación campesina. Además se puede ver que los cultivos tradicionales (básicos), representados en el caso del frijol (poroto) y del arroz, tienden paulatinamente a desaparecer del sistema productivo.

Respecto a la situación crediticia de los socios del Centro de gestión, para la serie de temporadas agrícolas evidenciadas en el gráfico siguiente, se observa que a partir del año 1993, aumentan los créditos obtenidos. Es notorio el incremento de éste a partir del año 1996, explicado principalmente por el mayor apoyo que han tenido los agricultores por parte del equipo técnico del proyecto, presentándose un importante crecimiento de los créditos a largo plazo. Lo anterior denota la intervención del Centro de gestión a través de la formulación de proyectos que poseen un componente importante de inversión productiva.

El trabajo del equipo técnico que presta sus servicios al proyecto, se ve reflejado en el incremento de la formulación de proyectos innovativos en las últimas tres temporadas agrícolas. Dicho aumento se puede observar en el gráfico siguiente, al igual que la orientación productiva de los proyectos presentados a las distintas fuentes de financiamiento.

En cuanto al flujo de fuentes de financiamiento, se observa en el Cuadro 2 un aporte decreciente en términos relativos del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), incrementándose en las últimas tres temporadas los aportes de fuentes propias, especialmente la obtención de recursos

producto de consultorías, proyectos concursables y la venta de servicios a terceros.

Figura 9
Gestión empresarial y planificación predial



Figura 10
Gestión y seguimiento predial



Figura 11
Crédito INDAP a corto y a largo plazo del Centro de gestión



Figura 12
Formulación de proyectos



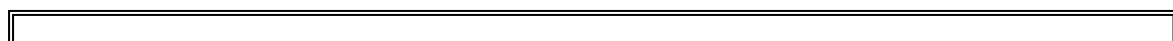
Conclusiones

La agricultura familiar campesina chilena, que se ha visto enfrentada a desafíos como las políticas agrarias intervencionistas de las naciones industrializadas y un creciente proceso de globalización de la economía, requiere un diseño y la creación de un instrumento de acción en materia de extensión agrícola y transferencia tecnológica que le permitan afrontar en forma competitiva el proceso de reconversión y modernización productiva.

Este instrumento debería producir cambios significativos en la forma en que se vinculan los agricultores con el sistema de extensión e investigación agrícola; en el acceso que tiene el agricultor a los programas de innovación tecnológica productiva o de gestión empresarial; en los mecanismos de relación de los agricultores entre sí; en la relación de sus organizaciones con los mercados de insumos y productos y las cadenas agroindustriales. Los sistemas existentes, no han inducido cambios en el espíritu asociativo de los agricultores, no han estimulado la innovación y cambio tecnológico y, especialmente, no han consolidado al productor campesino familiar tradicional como un empresario agrícola. Un instrumento muy promisorio para provocar estos cambios son los «Centros de gestión empresarial». Estos, no sólo deben entregarles la asesoría en los aspectos técnicos productivos; sino que también tienen que permitir a los agricultores actuar en asociatividad para enfrentar los complejos cambios coyunturales de las relaciones económicas internacionales y de los vaivenes de los mercados internos, transferirles conocimientos en formación empresarial y sistemas de información actualizada para la toma de decisiones y la gestión empresarial que permitan un uso racional de sus recursos.

CUADRO 1

Evolución de los cultivos



Uso del recurso suelo					
Cultivos	Temporadas				
	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/2000
Arroz	179,25	110,50	78,50	28,00	46,50
Trigo	209,00	281,10	178,40	125,00	365,00
Sandía	41,75	52,75	54,00	62,00	77,50
Remolacha	101,50	32,50	73,50	60,50	118,00
Tabaco	20,25	30,50	12,50	10,50	12,50
Tomate fresco	3,75	2,25	4,50	7,00	8,50
Tomate industrial	12,50	15,00	48,00	94,00	147,20
Maíz choclero	36,00	20,25	22,15	18,25	37,50
Maíz grano	25,30	21,95	26,50	25,00	21,50
Maíz silo	64,25	65,81	87,20	115,50	123,00
Papas	22,75	21,25	15,70	3,00	0,50
Porotos	104,50	46,50	39,85	19,50	12,60
Alfalfa	10,50	13,50	19,65	26,00	49,00
Melón	2,00	5,50	5,30	8,25	1,50
Sorgo	0,40	2,18	4,50	6,50	3,50
Zapallo	18,55	9,00	11,20	32,50	18,50
Lotería	-	10,80	17,00	27,00	32,50
Espárrago	-	-	-	4,20	4,70
Hierba San Juan	-	-	-	3,50	11,00
Viñas	-	-	-	16,80	47,50
Pradera mixta	189,25	459,80	407,40	431,60	408,75
Pradera natural	365,40	308,00	467,20	424,60	478,20
Eucaliptus	33,20	33,20	35,70	30,50	71,00
Otros	86,65	142,23	104,50	22,00	65,00
TOTAL	1 526,75	1 684,57	1 713,25	1 601,70	2 161,45

CUADRO 2

Inversión institucional (miles de pesos)

	1995	1996	1997	1998	1999
Aporte INDAP	106 000	78 000	59 000	61 000	63 000
SENCE					6 250
Embajada de los Países Bajos				12 800	13 500
Profo (3 años)					30 000
FIA					13 000
Consultorías					6 300
SAL (80)			12 000	14 000	
SAP (82)					22 000
Elaboración de proyectos				1 600	8 000

Aporte de los					
Agricultores	900	1 300	2 400	2 400	3 000
Aporte total	106 900	79 300	73 400	91 800	165 050
Aporte CeGe					
INDAP (%)	99	98	80	66	39

BIBLIOGRAFÍA

Bengoa, J. 1979. La tendencia creciente hacia la constitución de dos sectores diferenciados en la agricultura chilena. *Boletín de Estudios Agrarios* (3) 21-59, Santiago de Chile.

Bengoa, J. 1983. *El campesinado chileno después de la reforma agraria*. Editorial Sur, Santiago de Chile.

Cox, M. 1983. *La agricultura chilena 1974 - 1982*, (1 y 2) DECAM, Santiago de Chile.

Cox, M., Niño de Zepeda, A. y Rojas, A. 1990: *Política Agraria en Chile: Del crecimiento excluyente al desarrollo equitativo*, CEDRA, Santiago de Chile.

De Janvry, A. et al, 1986 . *Rural Labour in Latin America*. WEP 10-6/WP Rural Employment Research Programme, OIT, Ginebra.

Echenique, J. y Rolando, N. 1989. *La pequeña agricultura*. AGRARIA, Santiago de Chile.

FAO. 1991. Efectos de la reforma agraria y diferenciación en Chile, *Reforma Agraria, Colonización y cooperativas*, por J. Ziche y A. Rojas, pp. 22-36, Roma.

García, P. 1986. El desarrollo frutícola en Chile y sus transformaciones sociales. *Estudios e Informes de la CEPAL, N° 57*, Santiago de Chile.

García, P. 1986. El desarrollo frutícola en Chile y sus transformaciones sociales. *Estudios e Informes de la CEPAL, N° 57*, Santiago de Chile.

Gómez, S. y Echeñique, J. 1986. *Trabajadores temporeros en la agricultura de Chile Central*. FLACSO, Santiago de Chile.

Hurtado, H. 1983. Política agraria y desarrollo sectorial en Chile. Informe División Conjunta *CEPAL-FAO RLAT 80314*, Santiago de Chile.

Irarrázaval, J. 1981. Hacia una definición de los actores de la economía campesina. En H. Ortega, Editorial Universitaria, Santiago de Chile.

Ministerio de Agricultura. 1980. Primera Etapa de la Modernización del Agro Nacional, Santiago de Chile.

Ortega, E. 1987. *Transformaciones agrarias y campesinado*. CIEPLAN, Santiago de Chile.

Rojas, A. 1984. Campesinado y mercado de alimentos en un modelo de economía abierta. *Estudios de la CEPAL N° 35*, Santiago de Chile.

Rojas, A. y Reyes, J.C. 1987. *Diferenciación de los productores familiares en Chile central*.

Edición Fundación OCAC, Santiago de Chile.

Rojas, A. 1993. *Post-reforma y campesinado: Bases para el desarrollo de la agricultura familiar*, INPROA, Editorial de la Universidad de Talca, Chile.

Sanfuentes, A. 1987. Chile: Efectos de las políticas de ajuste en el sector agropecuario y forestal. *Revista de la CEPAL N° 33*, pp. 121 - 134.

¹ A este respecto se puede destacar que el presupuesto nacional destinado al sector agrícola significó en la década del 60 el equivalente a un 4%, aumentando en el período 1971-1973 a un 6,1 %, reduciéndose a un 1% en el año 1980. Análogamente el número de funcionarios de INDAP varió de 3 181 a 5 600 y 1 341, para los años 1970, 1973 y 1980, respectivamente.

² Consultar al respecto las cifras señaladas en la nota bibliográfica N° 1.

³ Véase a este respecto el programa de gobierno de los presidentes: Patricio Aylwin y Eduardo Frei Ruiz-Tagle.

⁴ Memorias anuales INDAP, 1992 y 1993.

