

NO. 11

FECHA: Abril 1986

DATE: April 1986



CIAT

COLECCION HISTORICA

DOCUMENTO DE TRABAJO

WORKING DOCUMENT

LA ORGANIZACION CAMPESINA

PARA EL SECADO DE YUCA

RD

923E

1036

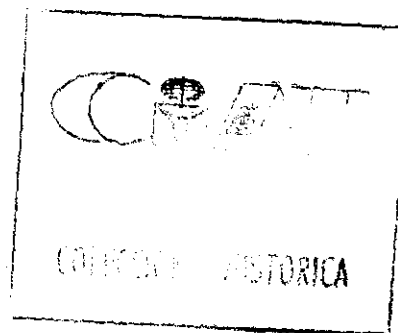
26

5.1



Centro Internacional de Agricultura Tropical

HD
9225
336
B



3144

LA ORGANIZACION CAMPESINA PARA EL SECADO DE YUCA

Análisis de Tres Asociaciones de Campesinos que Producen Yuca Seca en la
Costa Atlántica de Colombia



15 MAYO 1986
60792

Paul Bode

CIAT Centro Internacional de Agricultura Tropical

SERVICIOS REFERENCIALES Y BIBLIOGRAFICOS

Prólogo

El presente es el informe de un estudio que hice desde octubre de 1983 hasta abril de 1984 en el municipio de San Juan de Betulia (Sucre, Colombia), como parte de la etapa de maestría en mi carrera de antropología en la Universidad de Amsterdam (Holanda). Fue mi primera experiencia en trabajar y vivir en una región rural de un país tropical, y ha sido muy valiosa como parte de mi carrera, e inolvidable como parte de mi vida. Por eso quiero agradecer a quienes me ayudaron en la realización de este estudio.

En la preparación del trabajo tuve la ayuda de Piet Spijkers, del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad de Utrecht, Holanda. A él agradezco mucho el contacto que realizó con el CIAT y sus observaciones que me dieron ánimo para empezar este trabajo.

Tuve suerte al poder realizar mi estudio dentro de un programa de investigación que ampliaba el marco de mi carrera, como es el programa de Economía de Yuca del CIAT. La colaboración entre economistas y antropólogos puede producir buenos resultados si existe una relación constante, y esa relación existió durante mi estudio a pesar de la distancia de 1000 kilómetros entre el CIAT y la región del trabajo. Por eso agradezco a John Lynam y especialmente a Willem Janssen, cuya contribución ha sido muy valiosa.

En Sincelejo conté con la ayuda de todos los empleados del programa DRI y de CECORA, ICA, Caja Agraria, INCORA y SENA; agradezco su colaboración espontánea e interés en todo momento. Especialmente quiero presentar mis agradecimientos a León Díaz, de CECORA, quien durante

nuestras conversaciones animadas me enseñó mucho sobre la vida colombiana y la vida costeña.

Nunca olvidaré la gente de Betulia. Su hospitalidad, alegría y curiosidad hacen la vida muy agradable para un extranjero. Naturalmente agradezco mucho a los socios de APROBE, APROZA y APROALBANIA quienes forman el corazón de este estudio. Espero que ellos sigan adelante con sus organizaciones y que continúen siendo ejemplo para los campesinos de Colombia.

Amsterdam, junio 1984

Paul Bode

Contenido

Prólogo	III
Resumen/Summary	VII
Introducción	1
Métodos de Investigación	5
Descripción de Tres Asociaciones	8
Organización formal de las asociaciones	8
Organización técnica para la producción de yuca seca	9
Historia y desarrollo de APROBE	11
Historia y desarrollo de APROALBANIA	13
Historia y desarrollo de APROZA	14
Influencia de la Tenencia de la Tierra en la Participación en Asociaciones	16
Historia de la tenencia de la tierra	16
Formas de tenencia de la tierra	18
Tenencia de la tierra e inclinación a participar en organizaciones	22
Conclusiones	27
Control de las Fuentes de Capital e Inclinación a Asociarse	28
Fuentes de capital	28
Uso diferencial de las fuentes de capital por los agricultores	30
Conclusiones	32
Mercadeo de la Yuca e Inclinación del Campesino a Asociarse	33
Descripción del mercadeo de la yuca	33
Decisiones en la venta de yuca	37
Disposición del campesino para entrar en las asociaciones	39
Conclusiones	42
La Organización de las Asociaciones. Problemas Internos y Aspectos Institucionales	43
Integración de los socios	44
Liderazgo	46
Estructura institucional	50
Conclusiones	57
La Factibilidad de las Asociaciones para el Secado de la Yuca. Conclusiones Generales	58
Referencias	60
Apéndices	61
Apéndice 1. Acrónimos Mencionados en la Publicación	63
Apéndice 2. La Producción Agrícola en San Juan de Betulia	64

Apéndice 3.	Metodología para Medir la Variable "Tendencia a Participar en Organizaciones".	71
Apéndice 4.	La Organización de Campesinos con muy Escasos Recursos Económicos	74
Apéndice 5.	La Organización del Secado de Yuca en Empresas Privadas	77

Lista de Cuadros

Cuadro 1.	Tierra tomada en arrendamiento por agricultores entrevistados y tipo de arrendador, según encuesta 1983.	21
Cuadro 2.	Tenencia de la tierra por parte de 47 productores en las veredas Montañitas y Albania, 1983.	24
Cuadro 3.	Area sembrada en yuca en Albania y Montañitas, por los agricultores entrevistados.	24
Cuadro 4.	Fuentes que utilizan los agricultores entrevistados para obtener tierra en arriendo, 1983.	25
Cuadro 5.	El trabajo como jornalero entre los agricultores entrevistados.	30
Cuadro 6.	Fuentes de financiación para los costos de producción entre las personas entrevistadas.	31
Cuadro 7.	Control sobre el crédito formal y el ganado, como fuentes principales de capital.	31
Cuadro 8.	Razones de los campesinos para vender yuca a las plantas de secado.	39
Cuadro 9.	Siembras tardías y comercialización de la yuca en cuatro grupos de agricultores.	41
Cuadro 10.	Un modelo de asesoría institucional durante tres años.	56
Cuadro 1A.	Distribución de la tierra en San Juan de Betulia.	65
Cuadro 2A.	Uso de la tierra por los campesinos entrevistados en San Juan de Betulia.	66
Cuadro 3A.	Actividades más importantes en el arreglo yuca/maíz/ñame, durante el año agrícola.	67
Cuadro 4A.	Costos y beneficios por hectárea en el cultivo de yuca/maíz/ñame.	68

Resumen

La presente publicación es un resumen del trabajo efectuado para estudiar la factibilidad de organizar la agroindustria de la yuca (Manihot esculenta Cranz) seca dentro de asociaciones de campesinos. Se analizan tres de tales asociaciones en la Costa Atlántica de Colombia.

El análisis de las tres asociaciones se hace a dos niveles: de campesino individual y de asociación. En el primer caso se tratan los factores que influyen en la inclinación de los campesinos a participar en las asociaciones, relacionando la tenencia de la tierra, el control sobre las fuentes de capital, y el mercadeo de yuca con esta inclinación a organizarse. A nivel de las asociaciones, se tratan temas como la integración de los socios en la asociación, el papel del liderazgo y la estructura institucional.

De ese análisis a dos niveles se concluye acerca de las circunstancias que aumentan la factibilidad de las asociaciones de campesinos para el secado de yuca.

Summary

This paper summarizes the study of small farmers organizations to produce dry cassava (Manihot esculenta Crantz). Three such associations in the Atlantic coast of Colombia were analyzed.

Such analysis was done at the level of the individual farmer and at the level of the association. In the first case, the factors influencing

the small farmers to participate in the associations were determined, such as land tenure, control over capital sources, and cassava marketing.

With respect to the associations, topics such as members' participation, leadership and institutional structure were studied. From this two-level study, conclusions were drawn as to the circumstances favoring the development of small farmers' associations for the production of dry cassava.

Introducción

Desde 1980 está desarrollándose en la costa atlántica de Colombia la agroindustria de yuca seca, y en este momento (julio de 1984) existen en la región siete plantas que la producen. Ese desarrollo se inició con un proyecto cooperativo entre el programa colombiano conocido como Desarrollo Rural Integrado (DRI)^{1/}, el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT)^{2/}, y la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI).

Las raíces frescas de la yuca (Manihot esculenta Cranz) se pican en las plantas de secado, por medio de una máquina picadora; luego, los trozos se secan al sol sobre un piso de cemento o pista, y finalmente se venden a la industria de alimentos concentrados para animales.

1/ El DRI es un programa del gobierno nacional de Colombia para el desarrollo del campo, cuyo fin es "el apoyo a la producción de alimentos, mediante el fortalecimiento de las actividades de desarrollo" (DRI-Sucre). Está dirigido a productores con explotaciones menores de 20 hectáreas y con patrimonios menores de tres millones de pesos, que sean de verdad agricultores, lo que significa que más de 70% de sus ingresos proviene de la explotación de su tierra. El programa opera a través de varios institutos (Caja Agraria, ICA, SENA, CECORA), los cuales, bajo la dirección del Departamento Nacional de Planeación, cumplen distintas funciones como otorgar créditos, prestar asistencia técnica, ofrecer capacitación, y mejorar la infraestructura.

2/ El CIAT es un centro internacional de investigación en agricultura, localizado en Palmira (Valle del Cauca, Colombia), cuyo objetivo es mejorar la producción de yuca, frijol, arroz y pastos tropicales mediante el desarrollo de tecnologías mejoradas.

La yuca es uno de los cultivos más importantes para los campesinos de escasos recursos en la costa atlántica colombiana, ya que es un producto que se puede producir con bajos costos y que da buen resultado en las circunstancias de producción de la región. Por otra parte existen grandes problemas en el mercadeo de la yuca, la cual se vende en dos mercados: para la alimentación humana (el mercado fresco) y para uso industrial.

Los mayores problemas son los precios inestables y una demanda limitada. En la temporada de cosecha los precios en el mercado fresco bajan rápidamente cuando la oferta sube; los campesinos no pueden vender toda la producción al mercado fresco, porque éste sólo acepta raíces de buena calidad y de ciertas variedades. Por otra parte, el mercado industrial está muy poco desarrollado en la región y sus precios son más bajos que los precios que se establecen para el mercado fresco.

En la actual situación de mercadeo, un aumento de la producción de yuca tiende a causar una baja en los precios. Por esta razón no es rentable introducir nuevas tecnologías y variedades con rendimientos más altos, y así los campesinos permanecen en su sistema de producción tradicional, caracterizado por bajos costos financieros de producción y por bajos rendimientos por hectárea. El desarrollo de la industria de yuca seca para la alimentación de animales podría solucionar ese problema, ya que tiene un mercado bastante seguro que puede absorber más raíces en el futuro sin que baje su precio³. Eso abriría el camino a un aumento de la

3/ La demanda de yuca seca en Colombia se estima en 121,000 toneladas anuales para sustituir un 15% del sorgo en los concentrados; esto implica que la demanda de yuca seca es suficiente para absorber la producción de aproximadamente 600 plantas de secado (Best 1984).

producción, mediante la aplicación de nuevas tecnologías y variedades, y ampliando la superficie sembrada en yuca. Sin embargo el precio al cual compite la yuca en el mercado de alimentos concentrados tiende a ser ligeramente menor que el precio en el mercado fresco.

Actualmente el secado de yuca está organizado dentro de asociaciones de campesinos que poseen y manejan las plantas de secado; de esa manera, estos campesinos tienen más control sobre el mercado de su producto más importante, y la organización les facilita el acceso a los servicios de varias instituciones que intentan modernizar la producción agrícola del sector; además se evita que un solo campesino tenga que asumir todos los costos y el riesgo del desarrollo de una planta de secado. El conocimiento de las posibilidades y problemas de esta forma de organización de la industria de yuca seca puede ser esencial en el futuro desarrollo de la misma.

El presente estudio trata de aclarar varios aspectos relacionados con esta forma de organización de los campesinos. En él se tratan dos asuntos centrales: primero, cuáles campesinos entran en una asociación para el secado de yuca y segundo, cuál es la mejor manera de organizar a los campesinos para ese propósito.

En cuanto al primer aspecto, el estudio busca determinar los factores que influyen en la decisión de los campesinos de integrarse en tal asociación; por lo tanto, se trata de encontrar la relación entre el acceso del campesino a los factores de producción más importantes (tierra y capital) y su inclinación a participar en las asociaciones, así como

aclarar la relación entre esa tendencia del campesino y su posición con respecto al mercadeo de la yuca.

En lo que se refiere a la organización, el estudio trata de aclarar los problemas más importantes de las asociaciones y los factores que influyen en el éxito de las mismas, a la vez que da atención a la estructura institucional que rodea el desarrollo de las plantas de secado de yuca. Por lo tanto se considera importante saber cuál es el mínimo apoyo institucional que necesitan las asociaciones.

Este estudio forma parte de un proyecto de investigación del programa de Economía de Yuca del CIAT, cuyo objetivo es investigar la factibilidad de la industria de yuca seca y de la producción de raíces para el mercado industrial en la costa atlántica. Dentro del proyecto se consideran cuatro sectores de investigación: 1) la producción de yuca (Boering 1984); 2) el mercado de yuca (Janssen 1982); 3) la producción de sorgo, que es el producto que la yuca seca va a sustituir (Borren 1984); 4) la factibilidad de las plantas de secado.

En el último sector está comprendido el presente estudio, el cual se dirige a los aspectos sociales en el desarrollo de la industria de yuca seca. En 1984 se seguirá con estudios sobre la influencia del desarrollo de esa industria en el mercado de tierra y de mano de obra.

El presente estudio se realizó entre octubre 1983 y abril de 1984, en el municipio de San Juan de Betulia en el departamento de Sucre, Colombia (Figura 1 y Apéndice 2).

Se escogió este municipio porque a la iniciación del estudio ya había allí tres plantas de secado; la más antigua estaba en el tercer año de producción, mientras las otras dos estaban en su primer año. El estudio se realizó en los meses en que las plantas secan yuca, o sea en temporada seca; en esas circunstancias se pudo hacer una comparación entre tres asociaciones distintas para el secado de yuca.

En los primeros meses el trabajo se orientó mediante entrevistas con 24 miembros de las asociaciones y siete campesinos que se habían retirado de ellas. Las entrevistas estaban muy poco estructuradas ya que para efectuarlas sólo se usó una lista de asuntos para cotejar; con base en ellas se formularon las hipótesis sobre la participación de los campesinos en el secado de yuca.

Como el motivo que los campesinos entrevistados tenían para entrar en una asociación de secado de yuca era asegurar la venta de su producto, se formuló la hipótesis de que su disposición a asociarse depende de la cantidad de raíces que el campesino quiera vender a la planta.

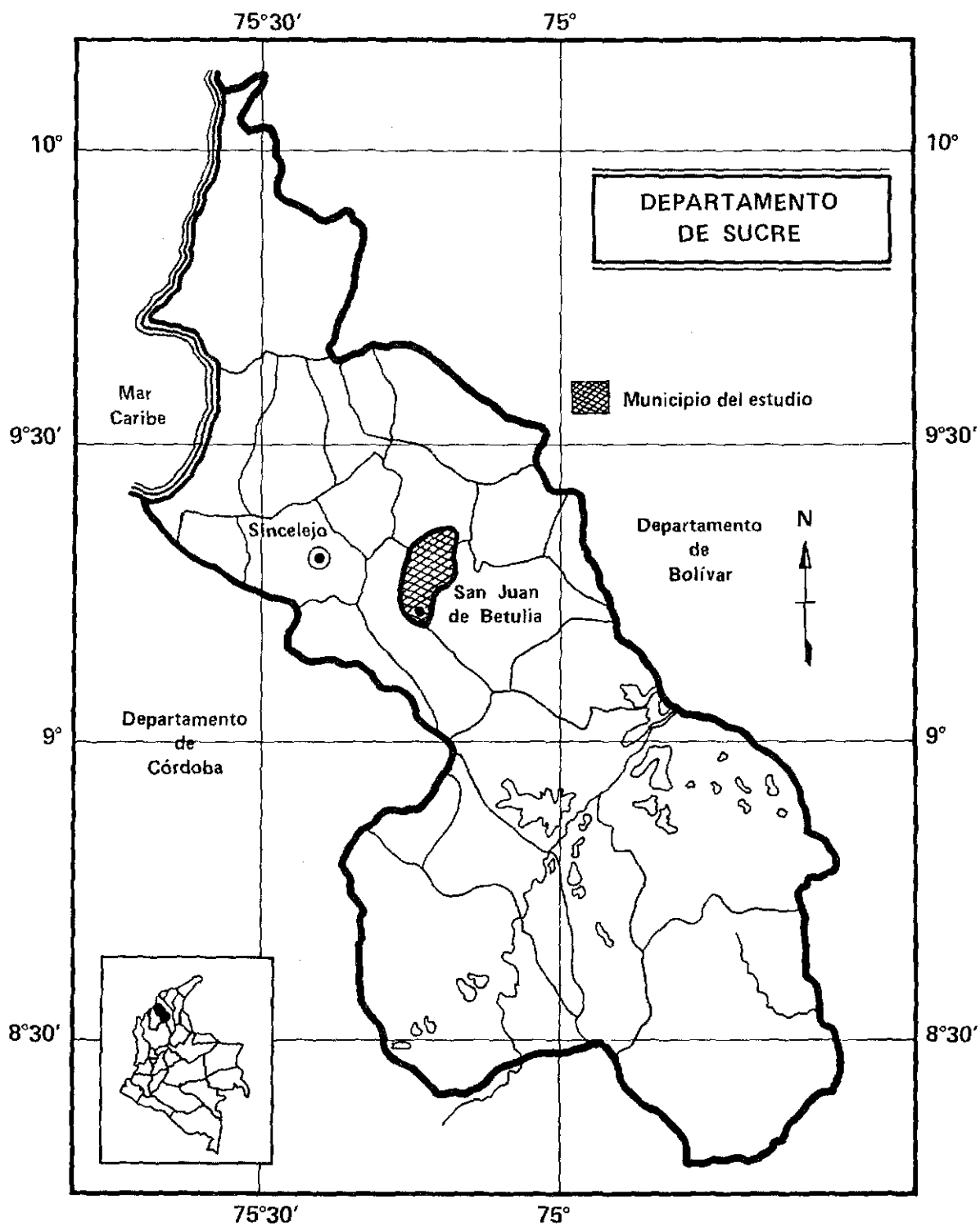


Figura 1. Localización de San Juan de Betulia en el departamento de Sucre, en la costa atlántica colombiana.

La hipótesis anterior significa que los campesinos que entran en una asociación para secado de yuca deberían tener un buen control sobre los factores de producción más importantes, o sea la tierra y el capital, que podrían producir suficiente yuca y podrían aumentar su producción en el futuro. Por otra parte, esos campesinos tendrían un mal control sobre el mercado fresco, ya que venderían la mayor parte de su yuca a las plantas de secado.

Para comprobar esas hipótesis se desarrolló una encuesta estructurada que constaba de dos partes: una sobre la tierra, el capital y el mercadeo de la yuca, y otra sobre la inclinación a participar en las asociaciones (ver Apéndice 3).

Se entrevistaron 47 campesinos escogidos de cuatro grupos, así:

- 1) Diez socios de la planta piloto en Betulia. De esas entrevistas se obtuvieron datos relacionados con la posición de los campesinos que desde algunos años atrás ya eran miembros de una asociación.
- 2) Catorce socios de la planta de la vereda Albania; de estas entrevistas se obtuvo información sobre la posición de campesinos que decidieron entrar en una asociación; se hizo la suposición de que en esos socios la situación era todavía la misma en que se encontraban en el momento en que entraron en la asociación.
- 3) Diez campesinos de la vereda Albania que vendieron yuca a la planta de secado sin pertenecer a en la organización.
- 4) Trece campesinos no socios de la vereda Albania quienes no vendieron yuca a la planta.

En los Grupos 1 y 2 se realizó el muestreo al azar dentro de los miembros de las asociaciones. El Grupo 3 fue muestreado de los listados de ventas de APROALBANIA (Asociación de Productores de Albania), mientras que los entrevistados en el Grupo 4 se consiguieron por un muestreo al azar de todos los lugares en la vereda Albania.

De las entrevistas en los últimos dos grupos se obtuvieron datos sobre la posición de los campesinos que no entraron en una asociación de secado de yuca.

Adicionalmente a la información de la encuesta, se obtuvieron datos complementarios por medio de documentos y entrevistas con personas de los institutos que trabajan en este proyecto, y por medio de entrevistas con personas claves de las asociaciones.

Descripción de Tres Asociaciones

La producción de yuca seca en San Juan de Betulia está organizada dentro de tres asociaciones: la Asociación de Productores de Betulia (APROBE), que tiene su planta de secado en la finca Montañitas; la Asociación de Productores de Albania (APROALBANIA), que tiene su planta en la vereda Albania y la Asociación de Productores de Zacateca (APROZA) que tiene su planta en la finca Zacateca. En este capítulo se presentan cada una de esas organizaciones mediante una descripción de su desarrollo, sus problemas y sus posibilidades para el futuro. Sin embargo, antes es importante describir la estructura formal de estas organizaciones y el proceso del secado de yuca.

Organización formal de las asociaciones

El aspecto más importante de esta organización es la participación de todos sus miembros en la dirección de la misma, mediante la asamblea general de todos los socios.

La asamblea general es responsable de la toma de decisiones concernientes al desarrollo de la organización, y nombra de entre sus miembros una junta directiva que se encarga de ejecutar tales decisiones.

Los miembros de la junta directiva tienen distintas funciones: el tesorero, está encargado de la contabilidad, el secretario de la administración y el gerente de la organización de la producción de yuca

seca; éste último y el presidente son los representantes legales de la organización. La junta directiva puede además nombrar otros socios para cumplir tareas especiales; por ejemplo, en APROBE hay una persona encargada de la administración de los tractores.

Durante el período analizado, la asamblea general de cada una de las tres asociaciones se reunió regularmente en la época de producción de yuca seca. Sin embargo, fuera de esa época es posible que falte tal regularidad y ese hecho, especialmente en el primer año de una organización, hace que ciertos socios pierdan el interés y que algunos se retiren.

Normalmente los miembros de la junta directiva presentan informes de sus trabajos en la asamblea general, después de lo cual ésta toma las decisiones necesarias. A veces concurren a la asamblea general delegaciones del programa DRI para exponer ideas y proponer planes para el desarrollo de la organización.

Organización técnica para la producción de yuca seca

La actividad central de las tres asociaciones es la producción de yuca seca. Ese proceso comprende varios pasos: el abastecimiento de yuca fresca, el picado de la misma, el secado, el almacenamiento de la yuca seca y su transporte. La persona más importante para el buen funcionamiento de ese proceso es el gerente, quien lo organiza, dirige y controla.

Cada día el gerente tiene que comprar cierta cantidad de yuca fresca para picar. Si compra demasiada, no es posible picarla toda y la yuca

empieza a deteriorarse, lo que disminuye la calidad del producto seco; si compra poca, no se aprovecha toda la capacidad de la pista.

El campesino que quiere vender yuca fresca a la planta tiene que hacer un arreglo con el gerente. Cuando éste decide comprarla, le da los empaques para la cantidad convenida y definen el día en que el campesino puede traer su producto. En la fecha convenida el vendedor transporta la yuca hasta la planta, normalmente en un carro o camión alquilado o en burros propios o alquilados. En la planta, se pesa la yuca y se paga inmediatamente con un cheque que el campesino puede cobrar de inmediato.

En la madrugada o en la mañana, la yuca se pica con una máquina picadora y después se esparce sobre la pista. Mientras se está secando, hay que voltearla cada dos horas con un rastrillo; si hay buen sol se puede recoger al día siguiente, en la tarde. La yuca seca se empaqueta y almacena en una bodega hasta cuando viene el camión para transportarla a la fábrica de alimentos concentrados.

Los socios mismos se encargan del procesamiento de la yuca. Para eso forman varios grupos de cuatro personas, los cuales trabajan por turno, según un esquema que hace el gerente. En APROBE cada día viene un grupo para hacer todo el trabajo: picar la yuca, esparcirla, voltearla, recogerla, almacenarla, etc. En APROZA y APROALBANIA el tamaño de la pista no permite el empleo completo de los cuatro socios durante todo el proceso de secado, como en APROBE; por lo tanto el grupo de trabajo sólo realiza el picado y esparcimiento de la yuca, así como la recolección al día siguiente; el otro trabajo lo hace un empleado quien también responde por

el mantenimiento de la planta y especialmente del motor de la máquina picadora.

APROBE paga a los socios un jornal por día de trabajo, el cual puede durar de las 2 a.m. hasta las 5 p.m. APROZA y APROALBANIA pagan a los socios un jornal por cada lote de yuca fresca que se seca.

Historia y desarrollo de APROBE

La historia de APROBE empieza en 1971, cuando por iniciativa de algunos campesinos de la vereda Albania, se fundó allí un "comité de mercadeo"; después de cierto tiempo entraron también a la organización algunos campesinos de Betulia. En 1978 se consiguió la personería jurídica como asociación de productores^{4/}.

La organización tenía el encargo de comercializar maíz, ñame y ajonjolí, con el objetivo de disminuir la acción de los intermediarios en el mercadeo de esos productos y así mejorar la posición de los socios; para el efecto compraba sus productos a los socios y los almacenaba hasta cuando se podían vender a buen precio. Pero la organización no pudo hacer lo mismo en la comercialización del producto más importante de los socios, la yuca, por ser un producto perecedero que no se puede almacenar. La iniciativa del DRI-CIAT, en 1980, de construir una planta piloto de secado de yuca estaba dirigida a solucionar ese problema.

^{4/} Una Asociación de Productores es, según el Decreto 1817 (1969), una organización de productores agrícolas que se dedica a la comercialización de productos agrícolas.

En los primeros años de existencia de APROBE tuvo lugar un proceso de desintegración de la asociación; los socios originales de Albania se retiraron cada vez en mayor número, de tal manera que el centro económico (compra de productos) y social (sitio de las asambleas generales) se trasladó a Betulia^{5/}. En 1981 ese proceso de desintegración se aceleró cuando, después de almacenar un lote de ñame durante más de seis meses, se tuvo que vender con una pérdida de \$ 120,000 (CECORA 1982). Posteriormente se retiraron los últimos socios de Albania y algunos de Betulia.

Los socios restantes de la organización buscaron entonces nuevos socios para recuperarse de la pérdida y para desarrollar el secado de yuca. Así se formó el grupo de los 16 socios actuales de APROBE.

El secado de yuca se inició en 1981 en una pista de 300 metros cuadrados construida con dineros aportados por el DRI y con mano de obra aportada por los socios. Para familiarizarse con la técnica del secado de yuca tuvieron el apoyo del CIAT y para la contabilidad contaron con el apoyo del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). La Central de Cooperativas de la Reforma Agraria (CECORA) prestó ayuda en la comercialización de la yuca seca.

En 1983 la pista se amplió a 1000 metros cuadrados; el DRI pagó cerca de la mitad de estos costos y financió la otra mitad mediante un crédito sin interés. El mismo arreglo se hizo en 1984 cuando se amplió la pista a 2000 metros cuadrados.

5/ De las 27 toneladas de ajonjolí que comercializó APROBE en 1980, 10 fueron compradas en Albania y 17 en Betulia (fuente: CECORA).

En 1982, APROBE compró un tractor utilizando un crédito de la Caja Agraria, y en 1983 compró otro que pagó parcialmente con las ganancias del secado de la yuca; el SENA dictó un curso a varios socios sobre el manejo de tractores.

En 1983 la asociación consiguió un crédito asociativo para sembrar 53 hectáreas de yuca, y lo repartió entre los socios bajo la condición de que le vendieran a APROBE el 65% de su producción, como mínimo. El Instituto Colombiano Agropecuario ICA prestó la correspondiente asistencia técnica para el crédito de producción, mediante un proyecto que contemplaba entre otros aspectos la siembra de yuca en monocultivo, el tratamiento de la semilla y la aplicación de herbicidas. APROBE compró la semilla y los herbicidas para sus socios; así, esta asociación no sólo juega un papel en la comercialización de los productos de sus afiliados, sino también en la producción de la yuca.

En el momento se lleva a cabo un experimento para secar yuca de manera artificial, lo que puede aumentar aún más la producción de yuca seca. Se piensa comprar un camión para mejorar la comercialización, y tierra para aumentar la producción de yuca.

Historia y desarrollo de APROALBANIA

En diciembre 1982 se fundó la asociación de Productores de Albania APROALBANIA, en la vereda del mismo nombre, por iniciativa de CECORA y con el fin de construir una planta de secado de yuca. La asociación se inició con 35 socios, pero a comienzos de la temporada de producción de yuca seca de 1983-1984 sólo quedaban 22.

Hubo problemas dentro de la organización por la poca participación de los socios en las decisiones; sólo cinco de ellos asistieron a cada una de las cinco primeras asambleas generales. También hubo problemas de participación en el trabajo en la planta; por ejemplo, antes de empezar la producción de yuca seca en diciembre de 1983, cuando era necesario limpiar los alrededores de la pista, se tuvo que contratar jornaleros para este trabajo. También ha faltado regularidad por parte de socios para las tareas normales de la planta.

En 1984 APROALBANIA amplió su pista a 1000 metros cuadrados. También obtuvo crédito asociativo para la producción de yuca, si bien la iniciativa provino sobre todo de la Caja Agraria (uno de los bancos colombianos para el sector agrícola) y del ICA; la Caja Agraria buscaba obtener mayor seguridad en el cumplimiento de las obligaciones por parte del campesino, y el ICA buscaba aprovechar el crédito para introducir tecnología mejorada. Sin embargo, muchos socios de APROALBANIA no quieren trabajar con ese crédito, ya que han trabajado por muchos años con créditos individuales y piensan que cada uno por sí mismo es responsable de su propio crédito.

Historia y desarrollo de APROZA

En noviembre de 1982 se fundó APROZA por iniciativa de CECORA, con el fin de desarrollar una planta de secado en la finca de Zacateca. Entraron 22 socios que viven en Betulia y en las veredas de las Cruces y Sabaneta, pero que tienen su tierra en la finca de Zacateca; ésta había sido distribuida en los años 70 por INCORA en lotes de tres a cuatro hectáreas.

Los dos problemas mayores en el desarrollo de APROZA han sido la limitada cantidad de tierra que sirve para cultivar yuca (sólo 0.5-1.5 ha por agricultor), y la mala situación crediticia de los socios, nueve de los cuales (de un total de 14), son clientes morosos de la Caja Agraria; muchos de ellos entraron a APROZA con la esperanza de que esta asociación pudiera resolver esos problemas.

Desde el principio, los socios de APROZA desarrollaron iniciativas para resolver los problemas mencionados. En el año de producción de 1983 solicitaron un crédito asociativo para arrendar tierra y sembrar yuca, pero la Caja Agraria no lo otorgó debido a la mencionada morosidad de varios socios; así, la asociación sólo pudo arrendar una hectárea para sembrar yuca colectivamente. Este fracaso en la ampliación de la base económica de la organización fue la razón más importante para que algunos socios se retiraran.

Adicionalmente a los problemas con la tierra y el crédito hubo problemas con el manejo de la organización. Los socios tienen un nivel de educación muy bajo, un grado de analfabetismo muy alto, y hasta ahora no han sido capaces de hacerse cargo de la administración y de la contabilidad de la organización. Estas funciones están en su mayor parte a cargo de un empleado de CECORA.



Influencia de la Tenencia de la Tierra en la Participación en Asociaciones

Uno de los factores que más influyen en la decisión del campesino de vincularse a una planta de secado es su posición en cuanto a la tenencia de la tierra. Al respecto hay dos aspectos importantes: uno es la cantidad de tierra sobre la cual el campesino tiene control y el otro la seguridad en la tenencia de esa tierra; esa "seguridad" se define como el período durante el cual un campesino puede usar el mismo pedazo de tierra.

En este capítulo se describen la evolución en la tenencia de la tierra alrededor de Betulia y las distintas formas que esa tenencia presenta actualmente entre los minifundistas. Finalmente se trata sobre la relación que existe entre la forma de tenencia de la tierra y la tendencia del campesino a organizarse.

Historia de la tenencia de la tierra

En los años 50 la tierra de los alrededores de Betulia estaba en su mayor parte en manos de terratenientes. Parte de ella estaba sembrada con pasto y se usaba para ganadería y parte no se utilizaba en ninguna forma. Para cultivar, los campesinos dependían de la tierra que pudieran arrendar de los terratenientes.

El arreglo existente consistía en que el campesino tomaba tierra baldía en arriendo por un año, y después de desmontarla y "civilizarla", cultivaba sus productos; al fin del año tenía que sembrar pasto y

devolverla al dueño. Esta práctica aumentó las áreas ocupadas con pasto, las cuales ya no eran arrendadas por sus dueños; como resultado, hubo escasez de tierra para la mayoría de los campesinos, hecho que originó una emigración significativa a Venezuela.

En la década del 70 cambió esa situación de la tenencia de la tierra con la creación del Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (INCORA), entidad que estaba encargada de comprar tierra a los terratenientes y repartirla entre los campesinos que tenían poca. Con el Decreto 655 del presidente Lleras Restrepo, se dio origen en 1968 al proceso de formación de la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos (ANUC); esta entidad dirigió invasiones de tierras subutilizadas, como un medio para conseguir ese recurso para el campesinato.

El primer Comité veredal de la ANUC se fundó en Betulia, y de ese pueblo surgió el primer presidente de dicha asociación; las primeras invasiones en esa región se realizaron en 1968 y la última en 1971. INCORA compró las fincas invadidas y las dividió entre los invasores; entre 1968 y 1972 compró en el municipio un total de 4181,3 hectáreas (Fuente: INCORA-Sincelejo).

En los años 70 se constituyeron en las fincas invadidas las llamadas "empresas comunitarias". Eran empresas de campesinos que se dedicaban a la ganadería y que no tuvieron éxito por varias razones: los campesinos no tenían ninguna experiencia previa con ganadería, y algunos de ellos querían dedicarse a la agricultura; ésto condujo a la desintegración de las empresas. Finalmente, en 1977 se introdujeron créditos individuales

para ganadería a través del programa DRI. Gradualmente las empresas comunitarias fueron abandonadas y las tierras se repartieron entre los socios.

Formas de tenencia de la tierra

Ahora existen en San Juan de Betulia, en el sector de los minifundistas, las siguientes formas de tenencia de la tierra:

1. Propiedad
2. Adjudicación de INCORA
3. Asignación de INCORA
4. Arrendamiento
5. Otras formas

Propiedad. Los propietarios combinan la ganadería con la agricultura. Cuidan la calidad del pasto por medio de un sistema de rotación entre las partes que se usan para ganadería y para agricultura. Estos propietarios no dan tanta tierra en arriendo porque la necesitan para sus propias actividades; cuando lo hacen es sobre todo por razones sociales, para ayudar a familiares o amigos que no la tienen.

Es claro que un propietario tiene una seguridad grande en la tenencia de su tierra.

Adjudicación de INCORA. Muchos campesinos en San Juan de Betulia tienen un contrato de adjudicación con INCORA; esta entidad les vende tierra para que

lo paguen en plazos de 15 años, pero el campesino no puede vender esa tierra a menos que sea al mismo INCORA; la tierra tampoco se puede repartir como consecuencia de una herencia.

Al igual que los propietarios, los adjudicatarios tienen sus cultivos y su ganadería. Entre ellos hay quienes dan tierra en arriendo y eso se hace sobre todo por una razón económica, es decir, cuando faltan los recursos financieros para hacer más cultivos por cuenta propia; éste es un caso frecuente porque entre los adjudicatarios hay bastantes clientes morosos de la Caja Agraria, los cuales no pueden conseguir créditos.

Las razones sociales también juegan un papel en la decisión de dar tierra en arriendo, y muchos adjudicatarios lo hacen con campesinos de su mismo grupo social, como son amigos, familiares, y vecinos; así, en APROBE algunos adjudicatarios arriendan tierra a los socios que tienen menor tenencia de ella.

La adjudicación, como la propiedad, es una forma muy segura de tenencia de la tierra.

Asignación de INCORA. No todas las fincas invadidas se reparten por medio de contratos de adjudicación. INCORA sólo vende la tierra de esa manera cuando el lote es suficientemente grande para mantener al campesino y su familia; si no es así, hace un contrato de asignación con los invasores de la finca.

La asignación es un contrato de arrendamiento que se prorroga cada dos años. Sin embargo en el caso de los asignatarios en Zacateca, entre ellos

los socios de APROZA, el contrato no se ha prorrogado en los últimos cinco años debido a un conflicto con el INCORA, acerca del número de personas que se incluyen en la distribución final de la finca. Esta situación causa problemas graves cuando los campesinos quieren conseguir créditos.

La asignación es una forma de tenencia relativamente segura, porque el asignatario sabe que muy probablemente el año próximo dispone de la misma tierra.

Arrendamiento. Es otra forma importante de tenencia de la tierra. En San Juan de Betulia se hace el arreglo por un año, de marzo en adelante, normalmente de manera verbal entre el dueño de la tierra y el arrendatario; sin embargo, a veces hay un contrato escrito.

El arriendo es una forma de tenencia insegura, ya que se pacta cada año y el arrendatario nunca sabe qué cantidad de tierra puede conseguir al siguiente, ni a qué precio, ya que éste sube rápidamente. (Cuadro 1). Por otra parte, a veces el dueño de la tierra fuerza al arrendatario a desocuparla antes de cumplir el año, y el arrendatario tiene que vender temprano todos sus productos. Esta situación ocurre cuando el dueño tiene ganado y quiere usar la tierra de nuevo para pasto; es importante saber que durante el verano (diciembre-abril) hay escasez de pasto en el municipio, debido a la sequía.

Ya se dijo que hay varias personas de quienes un campesino puede obtener tierra en arrendamiento; en primer lugar, lo puede hacer de familiares que la tengan, en segundo lugar de adjudicatarios que no tienen

suficiente capacidad económica para cultivar la que tienen, y en tercer lugar de particulares que arriendan tierra para mejorar el pasto.

La inseguridad en la tenencia de la tierra es menor cuando el campesino arrienda de los primeros dos grupos, en cuyo caso puede ocurrir que un campesino arriende la misma tierra por varios años; el conflicto entre el dueño y el arrendatario sobre la entrega de la tierra es mucho menor cuando los arrendadores son familiares o adjudicatarios.

Cuadro 1. Tierra tomada en arrendamiento por agricultores entrevistados, y tipo de arrendador, según encuesta 1984.

	Arrendador		
	Particular	Familiar	Adjudicatario
<u>Area</u>			
Total arrendada (ha)	24.5	21.8	15.0
Arrendada por más de un año (ha)	4.3	15.5	5.5
Proporción arrendada por más de un año (%)	17.3	71.3	56.7
<u>Valor del arrendamiento</u>			
Valor en 1983 (\$Col/ha)	5705	5672	5307
Valor en 1984 (\$Col/ha)	7906	7249	6285
<u>Mes de devolución al dueño¹</u>			
Octubre (ha)	1.5		
Noviembre (ha)	1.0		
Diciembre (ha)	6.5		
Enero (ha)	1.0	3.0	1.0
Febrero (ha)	3.8	0.8	
Marzo (ha)	1.3	6.0	10.0

1/ No toda la tierra se devolvió porque algunos lotes se alquilaron de nuevo.

La mayor seguridad en la tenencia de la tierra por parte de campesinos que la toman en arriendo de familiares o adjudicatarios se explica porque entre ellos existe una relación entre iguales, en la cual los factores sociales (como dar tierra a un compañero campesino que no la tiene) juegan

un papel importante; adicionalmente, los adjudicatarios dan tierra en arriendo cuando no tienen bastantes recursos económicos para hacer agricultura por sí mismos, y esa no es una situación que cambie rápidamente, de un año al otro. La relación de arriendo entre particulares, sobre todo entre propietarios con más de 20 ha y arrendatarios, en cambio, es más una relación entre gentes de distintos grupos sociales donde la razón económica (mejorar pasto) es el motivo más importante para el arreglo.

Otras formas de tenencia. Existen en San Juan de Betulia otras dos formas de tenencia de la tierra, de poca importancia. Una es el arreglo llamado "en compañía", que se hace por un año entre dos campesinos; en este caso uno de los campesinos aporta la tierra, el otro paga los costos de producción, y las ganancias se reparten por igual entre los dos. Otra forma de tenencia es el "colonato", que ocurre cuando un campesino trabaja cierta tierra sin tener ningún título sobre ella; en el estudio sólo se observó un caso de éstos, aunque la situación presente en Zacateca se parece a esta forma.

Tenencia de la tierra e inclinación a participar en organizaciones

Ya se dijo que hay dos aspectos de la tenencia de la tierra que influyen en la disposición de los campesinos a organizarse para el secado de yuca: la cantidad de tierra y la seguridad en su tenencia.

Se cree que los campesinos con tenencia sobre más tierra producen más yuca y que por eso están más interesados en el desarrollo de las plantas de

secado; adicionalmente, los campesinos con más tierra tendrían mejores posibilidades de expandir su producción de yuca, lo que constituye otro incentivo para vincularse a una planta de secado. Por otra parte, se espera que los campesinos que tienen una mayor seguridad en la tenencia de la tierra están más inclinados a participar en organizaciones para el secado de yuca; el incentivo para entrar en una asociación disminuye mucho si el campesino no tiene la seguridad de que va a producir yuca en los años siguientes.

En el Cuadro 2 se puede ver que los socios de APROBE y APROALBANIA controlan en promedio más tierra que los no socios; especialmente los arrendatarios de esas asociaciones arriendan más tierra que los no pertenecientes a ellas. Ese control sobre más tierra hace que los socios siembren más yuca que los que no lo son (Cuadro 3).

En la situación actual de tenencia de la tierra, los propietarios, adjudicatarios y asignatarios tienen posibilidades de expandir su producción de yuca si se cambia el uso predominante de la tierra, destinando más proporción de ella al cultivo de yuca y menos para ganadería. Sin embargo, no se encontró que los socios tuvieran mayor inclinación que los no socios a usar en agricultura tierra dedicada actualmente a ganado.

En APROALBANIA hay varios productores de yuca que dependen totalmente del arriendo (siete de los 14 socios entrevistados) y por eso no tienen tierra para expandir su producción.

Cuadro 2. Tenencia de la tierra por parte de 47 productores en las veredas de Montañitas y Albania, 1983.

Formas de tenencia	APROBE			APROALBANIA			No socios		
	Area (ha)	Agric. (no)	Area/agric. (ha)	Area (ha)	Agric. (no)	Area/agric. (ha)	Area (ha)	Agric. (no)	Area/agric. (ha)
Pequeña propiedad	11.5	2	5.8	102.5	7	14.6	40.5	4	10.1
Arrendamiento	13.0	4	3.3	23.3	8	2.9	25.0	19	1.3
Adjudicación	71.5	6	11.9				64.0	14	16.0
Asignación	10.5	3	3.5						
Otras formas	8.0	2	4.0						
Totales	114.5	10	11.5	125.8	14	9.0	129.5	23	5.6

1/ Hay agricultores con varias formas de tenencia; por lo tanto, los totales indicados para número de agricultores y área por agricultor no corresponden a la suma ni al promedio aritmético de las columnas respectivas.

24

Cuadro 3. Área sembrada en yuca en Albania y Montañitas, por los agricultores entrevistados

Grupo de agricultores	Área total (ha)	Promedio de área/agric. (ha)
APROBE	47.5	4.8
APROALBANIA	43.3	3.1
No socios	32.0	1.4

Se concluye que un campesino entra en una asociación si tiene la tenencia de suficiente tierra para producir yuca, y que no es necesario que tenga posibilidades directas para expandir el área destinada a la producción de yuca.

En el Cuadro 2 se puede ver que los socios entrevistados de APROBE controlan la mayor parte de la tierra por medio del sistema de adjudicación, que es una forma de tenencia bastante segura; los socios de APROALBANIA lo hacen por medio de propiedad que es muy segura también, aunque muchos socios dependen totalmente del arriendo que es inseguro.

En las asociaciones, la tierra de los arrendatarios proviene sobre todo de adjudicatarios (APROBE) o de familiares (APROALBANIA), mientras los no socios la arriendan sobre todo de particulares (Cuadro 4). Arrendar de adjudicatarios o familiares es más seguro que arrendar de particulares, como se demostró antes.

Cuadro 4. Fuentes que utilizan los agricultores entrevistados para obtener tierra en arriendo.

Fuentes	Uso por grupo de agricultores					
	APROBE		APROALBANIA		No Socios	
	Area (ha)	Proporción (%)	Area (ha)	Proporción (%)	Area (ha)	Proporción (%)
Familiares	-	-	15.3	65.6	6.5	26.0
Adjudicatarios	10.0	76.9	-	-	1.0	4.0
Particulares	3.0	23.1	8.0	34.4	17.5	70.0

Por medio de algunas afirmaciones se investigó la disposición de los campesinos a participar en las asociaciones, en relación con la forma de tenencia de la tierra. Se puede concluir que quienes tienen más seguridad en la tenencia de la tierra tienden a participar con mayor frecuencia que los campesinos cuya tenencia de la tierra es menos segura.

En el grupo de los no socios se encontró que los propietarios y los adjudicatarios, así como los arrendatarios que arriendan tierra de sus padres o suegros participarían más fácilmente que los otros arrendatarios. Sin embargo, arrendar de otros familiares diferentes a los suegros o padres no mejora la disposición de participar; esto se explica por la diferencia en la seguridad que se tiene cuando se arrienda de los padres o suegros en comparación con la de arrendar de otros familiares.

En el grupo de los socios de APROALBANIA se encontró que los propietarios participarían más fácilmente que los arrendatarios.

Se observa, por lo tanto, una fuerte relación entre la seguridad que tiene el campesino en la tenencia de la tierra y su disposición a participar en el secado de yuca. Los propietarios, adjudicatarios y asignatarios tienden a participar cuando disponen de suficiente tierra para producir yuca. Los arrendatarios sólo entran en una asociación para el secado de la yuca si pueden arrendar cada año suficiente tierra dentro de una relación de arriendo seguro; cuando existen dudas al respecto su disposición a asociarse es nula.

Conclusiones

Los campesinos entrarían en organizaciones para el secado de yuca si tuvieran la tenencia sobre suficiente tierra para este cultivo; no es necesario disponer de tierra para expandir la producción futura.

La disposición de los campesinos a entrar en una asociación para el secado de raíces depende de si tienen asegurado el control sobre la tierra para producirlas. En San Juan de Betulía, esa seguridad se encuentra en las siguientes formas de tenencia: propiedad, adjudicación, asignación, arrendamiento de familiares (especialmente de padres o suegros) y arrendamiento de adjudicatarios.

Control de las Fuentes de Capital
e Inclinación a Asociarse

Para producir yuca, el campesino no sólo debe tener tenencia de tierra, sino estar en posibilidad de pagar los costos de producción. Si no tiene suficiente capital para producir yuca, ese hecho puede limitar su producción y por lo tanto su disposición para entrar en una asociación para secado de yuca.

Este capítulo se refiere a los distintos recursos de que disponen los campesinos para pagar los costos de producción, y a la influencia de ese factor sobre su participación en las asociaciones.

Fuentes de capital

Crédito. Debido a que San Juan de Betulia se encuentra en una de las regiones donde trabaja el programa DRI, muchos campesinos usan créditos de este programa para pagar sus costos de producción. El crédito puede ser individual o asociativo, como el que usan los socios de APROBE.

Por otra parte varios campesinos trabajan sin crédito formal, por diferentes razones: algunos tienen deudas con la Caja Agraria, las cuales les impiden obtener nuevos créditos; otros no solicitan el crédito porque consideran que los intereses son demasiado altos, y otros no ofrecen garantías para responder por el pago. Adicionalmente, para los arrendatarios es imposible conseguir un crédito cuando el dueño de la tierra no da un certificado del arriendo.

Finalmente hay campesinos que no solicitan créditos a causa de los trámites; este es un obstáculo tanto económico, por el tiempo y el costo de los viajes a la ciudad, como cultural por la ignorancia acerca de los procedimientos administrativos.

Existen tres clases de créditos informales: primero, los que dan las tiendas, los cuales son sólo créditos consumptivos y no se pueden usar para la producción; segundo, los pagos anticipados que las asociaciones hacen a sus socios por la venta de la yuca que van a cosechar, dineros que tampoco se pueden usar para la producción porque sólo se obtienen en los meses de la cosecha; tercero, el préstamo de dinero de familiares u otros. Esta última es una forma poco frecuente de crédito, ya que normalmente sólo se presta dinero de alguien con quien se tiene una relación confidencial; no se encontraron prestamistas que tengan esa actividad como negocio.

Ganado y otros animales. Una segunda fuente importante de capital para la producción de yuca es el ganado, ya que con la venta de alguno de estos animales el agricultor puede pagar la mayor parte de los costos de esa producción; a veces también vende cerdos o gallinas para ese propósito, pero, debido al bajo valor de estos animales, tales ventas no tienen la misma importancia que la del ganado.

Otras fuentes de capital. Hay algunas fuentes de capital de menor importancia, como es el trabajo a jornal (Cuadro 5) que varios campesinos hacen para completar sus ingresos, destinando este dinero no sólo para el consumo sino también para pagar costos de producción. También se pueden usar en la producción otros ingresos como los del trabajo de la mujer en

artesanías o en lavado de ropas o el dinero ahorrado del trabajo en otras partes.

Cuadro 5. El trabajo como jornalero en los agricultores entrevistados.

Vinculación a la asociación	Agricultores (no.)	Proporción en cada grupo (%)
Socio APROBE	2	20.0
Socio APROALBANIA	1	7.1
No socios, clientes	4	40.0
No socios, no clientes	10	71.4

Finalmente, las necesidades de capital para el cultivo de yuca-maíz-ñame disminuyen cuando el campesino vende el maíz, ya que muchos campesinos usan esos ingresos para pagar parte de la última deshierba.

Uso diferencial de las fuentes de capital por los agricultores

Los datos en el Cuadro 6 muestran que los socios pagan los costos de producción mediante el crédito formal o mediante la venta de ganado, mientras que los no socios casi no lo hacen de esta manera, sino que obtienen capital de otras fuentes; este último grupo tiene menor control sobre el crédito formal y el ganado que el de los socios (Cuadro 7).

En APROBE, el buen control sobre el crédito formal se debe al crédito asociativo. Los socios de APROALBANIA tenían buen control sobre los créditos formales antes de entrar a la asociación, pero lo pueden mejorar más si trabajan con un crédito asociativo.

Cuadro 6. Fuentes de financiación para los costos de producción entre las personas entrevistadas.

Fuente	Uso por los grupos (% del total de gastos)			
	Socios		No socios ¹	
	APROBE	APROALBANIA	Clientes	No clientes
Crédito formal	96.4	44.6	-	-
Venta de ganado	2.8	21.5	9.4	13.5
Venta otros animales		2.4	5.7	14.8
Maíz		1.3	-	2.2
Cosecha anterior		4.2	28.7	34.1
Trabajo		10.7	12.6	18.3
Préstamos		1.8	26.5	9.8
Otra fuente	0.5	13.5	17.1	7.3
	0.4			

1/ Los clientes venden yuca a la planta; los no clientes no lo hacen.

Cuadro 7. Control sobre el crédito formal y el ganado, como fuentes principales de capital.

Fuentes y distribución	APROBE		APROALBANIA		No socios ¹			
					Clientes		No clientes	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
<u>Crédito</u>								
Personas que lo usan	10	100.0	8	57.1	-	-	2	15.4
Tierra con crédito (ha)	45	94.7	23	53.2	-	-	7	50.0
<u>Ganado</u>								
Personas con 0 cabezas	2	20.0	2	14.0	4	40.0	7	53.8
Personas con 1-5 cabezas	3	30.0	4	28.6	2	20.0	3	23.1
Personas con 6-10 cabezas	1	10.0	3	21.4	2	20.0	-	-
Personas con más de 10 cabezas	4	40.0	5	35.0	2	20.0	3	23.1

1/ Clientes y no clientes, según vendan o no yuca a la planta.

Aunque las asociaciones pueden mejorar el acceso de sus miembros a los créditos formales, parece que los campesinos con menor acceso a tales créditos no entran a la organización. Por otra parte, cuando la asociación tiene muchos afiliados de baja garantía financiera, se presentan problemas para conseguir créditos asociativos; esto ocurrió en APROZA⁶.

La falta de control sobre fuentes de capital tan importantes como el ganado y el crédito formal por parte de los no socios, hace que éstos no siembren tanta yuca como los socios. Sin embargo, en los grupos de no socios no se encontró que quienes poseen ganado y/o trabajan con un crédito formal estén más dispuestos que los otros a hacerse socios. Se puede concluir entonces que el control sobre el capital como determinante de la inclinación del campesino a participar en organizaciones, tiene menor importancia que el control sobre la tierra.

Conclusiones

Los campesinos afiliados a las asociaciones para el secado de yuca están en posición de producir más yuca que los no socios, porque tienen mejor control sobre las fuentes de capital más importantes, o sea el crédito formal y el ganado. Sin embargo, el control que sobre el capital tenga el campesino antes de entrar en la asociación parece no influir mucho en la disposición del campesino para ingresar en ella.

6/ En la primera fase del estudio se entrevistaron seis socios de APROZA, cinco de los cuales no tenían ganado, ni crédito; adicionalmente, en una encuesta que hizo CECORA cuando se fundó APROZA resultó que de los 12 socios entrevistados 11 trabajaron sin crédito.

Mercadeo de la Yuca e Inclinación
del Campesino a Asociarse

En los capítulos anteriores se hizo la suposición de que los campesinos que pueden vender más yuca a las plantas de secado tienen un interés mayor en desarrollarlas y por lo tanto, están más dispuestos a participar en su organización. Esta suposición implica que la posibilidad que tenían los campesinos para vender su producto en los mercados tradicionales era limitada, de tal manera que un aumento de la producción tenía que integrarse con una nueva salida para la yuca.

Entonces la posición del campesino en los mercados tradicionales define su inclinación para entrar en la organización de una planta de secado. En este capítulo se describen las distintas alternativas que tiene el campesino para vender yuca y las decisiones que debe tomar cuando quiere hacerlo, así como los factores que influyen en esa decisión. Por último se analiza la relación entre el mercadeo de yuca y la decisión del campesino de entrar en una asociación para el secado.

Descripción del mercado de yuca

Existen en San Juan de Betulia tres alternativas para la venta de yuca: mercado fresco, mercado industrial para las plantas de secado, y mercado industrial para otros fines.

Mercado fresco. Una buena parte de la producción de yuca en San Juan de Betulia se dirige al consumidor en núcleos urbanos como Corozal, Sincelajo,

Barranquilla y Cartagena; la comercialización se hace a través de varios intermediarios.

Los acopiadores compran la yuca en la población y la llevan a las ciudades; para comprender el mercadeo de yuca en ese nivel, es importante entender la posición del acopiador⁷. Si un campesino quiere vender su yuca en el mercado fresco, hace un arreglo con un acopiador algunos días antes de la cosecha, cuando fijan el precio y la cantidad de yuca objeto de la venta; luego el agricultor busca jornaleros para arrancar la yuca, y hace la cosecha en la mañana del día de la venta.

El acopiador trae los sacos para empacar la yuca y viene a la finca con el camión para llevarla; normalmente el agricultor recibe su pago ese mismo día o al siguiente. A veces el acopiador da un anticipo al vendedor para pagar los jornaleros. Si el campesino vende a un acopiador casi elimina los costos de comercialización (transporte, sacos), y no corre el riesgo de la reventa en la ciudad.

La mayoría de los acopiadores que compran yuca en San Juan de Betulia viven en ese municipio, aunque también vienen algunos de afuera; son de la misma clase social de los campesinos a quienes compran la yuca y normalmente tienen ese negocio como un medio para completar sus ingresos de la agricultura. Los acopiadores trabajan con muy poco capital

7/ En el CIAT se está ejecutando ahora un estudio sobre mercadeo de yuca a nivel regional (costa atlántica), en el cual se profundiza en el papel de los distintos intermediarios.

y no poseen medio de transporte propio; para llevar la yuca alquilan un camión o campero.

La yuca para el mercado fresco debe tener cierta calidad: tiene que ser sólo de variedades que acepte el consumidor y de cierto tamaño, razón por la cual el vendedor tiene que descartar las raíces pequeñas ("rabos"). Los acopiadores pagan normalmente precios más altos que los del mercado industrial.

Sin embargo, los precios en el mercado fresco son muy inestables y bajan rápidamente en los meses en que la mayoría de los campesinos quieren vender su yuca; en la temporada de 1983-1984 los precios para la yuca en Betulia bajaron desde \$10.00 por kilogramo en septiembre hasta \$4.00-5.00 en marzo. Por otra parte, los acopiadores compran cantidades limitadas, nunca más de 10,000 kg a la vez; como la demanda final es limitada, puede ocurrir que un agricultor no encuentre ningún acopiador para venderle su producto.

Plantas de secado. Para la venta de la yuca a estas plantas no hay intermediarios, y los campesinos arreglan la venta directamente con el gerente de cada planta; el arreglo se refiere solamente a la cantidad que va vender, ya que el precio está fijado. La planta presta los sacos, pero los costos de transporte corren por la cuenta del campesino; sin embargo, esos costos son bajos porque las plantas se encuentran cerca de los cultivos.

La yuca que se vende a las plantas no está sujeta a las exigencias de calidad del mercado fresco y por eso el campesino puede vender toda su producción, incluyendo el rabo. Sin embargo, la capacidad de las plantas para comprar y secar yuca es limitada: una planta de 1000 m² de pista compra aproximadamente 5000 kg por día. Además, sólo se compra yuca en los meses de diciembre a abril.

Mercado de yuca para almidón. Otro comprador industrial para la yuca de Betulia es INYUCAL, una industria que produce almidón en Barranquilla y que tiene un puesto de compra establecido en Corozal. Normalmente el campesino que vende su yuca a este centro lo hace directamente.

Igual que en las plantas de secado, existe en este caso un arreglo según el cual el centro de compra proporciona los empaques, mientras los costos de transporte corren por cuenta del vendedor; estos costos son más altos que en la venta a las plantas, porque Corozal está más lejos y el campesino tiene que ir varias veces allá para hacer los arreglos.

Para la venta de yuca a INYUCAL no hay exigencias de calidad como en el mercado fresco, aunque el precio depende del contenido de almidón de la yuca, de la limpieza y el tamaño de las raíces. El centro de compra paga un precio que en promedio es más o menos igual al que pagan las plantas. La demanda limitada (25,000 kg por día) hace que el campesino tenga que arreglar la venta a veces con un mes de anticipación, y que tenga que viajar muchas veces en vano a Corozal.

Decisiones en la venta de yuca

Cuando el campesino va a vender yuca tiene que tomar tres decisiones: sobre la cantidad, el momento de la venta y el tipo de mercado: fresco, a una planta de secado o a INYUCAL (Figura 2).

Cantidad por vender. Esta depende en primer lugar de la cantidad que el campesino necesita para el consumo de la casa; aquí la yuca se usa tanto para el consumo humano como para el de los animales domésticos (ganado, cerdos etc). Por otra parte el campesino tiene que decidir sobre la cantidad que quiere vender cada vez, y eso depende de dos factores: primero de la demanda existente y segundo, de la necesidad que tenga de dinero.

Momento para vender. A muchos campesinos les gusta vender yuca muy temprano (septiembre a noviembre), cuando los precios en el mercado fresco son altos aún. Sin embargo, eso no es posible cuando la yuca se siembra tarde (después de abril) porque las raíces no han crecido suficientemente; algunos campesinos no tienen la posibilidad de vender temprano porque las lluvias de invierno hacen inaccesibles los caminos.

En los otros meses de la cosecha, la decisión de vender yuca está determinada sobre todo por la necesidad de dinero y por la demanda existente; como dicen ellos "uno vende cuando necesita plata" o "uno vende cuando puede encontrar un comprador".

CRITERIOS PARA VENDER

1) Cantidad

- a. Necesidades familiares
- b. Disponibilidad de otros alimentos

2) Momento

- a. Necesidad de dinero
- b. Necesidad de semilla
- c. Mejores precios
- d. Desocupar la tierra
- e. Estado de las vías
- f. Fecha de siembra

3) Destino

- a. Mercados disponibles
- b. Precios de la yuca
- c. Costos de la comercialización

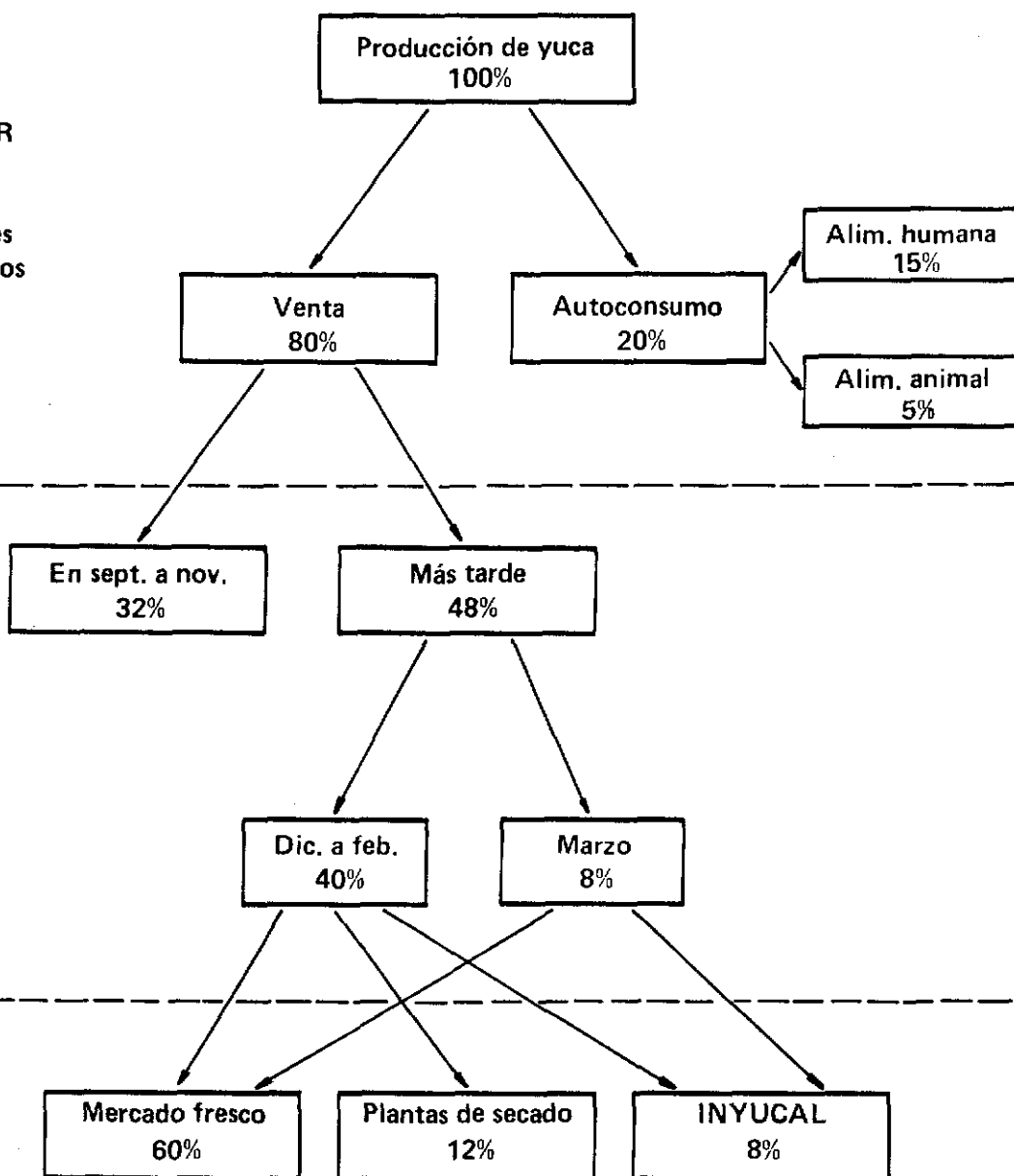


Figura 2. Destino de la yuca producida por el campesino individual y criterios que orientan sus decisiones sobre la comercialización.

Otra razón para vender yuca antes es cuando el dueño de la tierra obliga al arrendatario a desocupar el lote. Por fin hay una parte de la yuca que se quiere vender en marzo; es la correspondiente a la semilla para la próxima siembra.

A quién vender. Ya se describieron tres diferentes alternativas para vender la yuca, o sea, el mercado fresco, las plantas de secado y el centro de compra de INYUCAL. La alternativa más apreciada es el mercado fresco, por sus precios altos. Sin embargo, ese mercado es imposible cuando no hay acopiadores que compren, o cuando la yuca no satisface sus exigencias de calidad; en esos casos los campesinos prefieren vender a las plantas de secado, por los bajos costos del transporte.

Adicionalmente, en el caso de APROBE, los socios venden yuca a la planta por obligación, según las condiciones del crédito asociativo; su identificación con el desarrollo de la planta también juega un papel en la decisión de vender la yuca allí.

La alternativa menos apreciada por los campesinos para la venta de su yuca es INYUCAL, por los altos costos de la comercialización y la desconfianza que tienen los campesinos acerca del método de pesar la yuca en el centro de compra. Ellos sólo venden a INYUCAL cuando es imposible vender a una planta de secado o al mercado fresco.

Disposición del campesino para entrar en las asociaciones

Anteriormente se discutió cómo la posición de un campesino en los mercados de yuca define su inclinación para entrar en una asociación para el secado de la misma.

Se supone que los socios de las asociaciones tienen menor control sobre el mercado fresco que los otros campesinos, ya que una porción importante de su producción se vende al mercado industrial y especialmente a las plantas de secado. El mal control sobre el mercado fresco por parte de un campesino se presenta cuando éste tiene mucha yuca de mala calidad, o cuando no puede encontrar un acopiador que quiera comprarla (Cuadro 8).

Cuadro 8. Razones de los campesinos para vender yuca a las plantas de secado.

Razones	Respuestas por grupo (%)			
	APROBE	APROALBANIA	No socios clientes	No socios no clientes
No hay acopiador	15.9	31.2	45.6	
Mala calidad de la yuca	24.2	52.4	49.7	
Crédito asociativo	49.5	-	-	
Identificación con la asociación	10.4	-	-	
Otras	-	16.4	4.7	

La calidad de la yuca está determinada sobre todo por el momento de la siembra; si ésta es tardía (después de abril) el cultivo no puede aprovechar todas las lluvias (las cuales empiezan en abril) y a veces las raíces quedan demasiado pequeñas para el mercado fresco.

El acceso al acopiador está determinado por el momento de la siembra y por la accesibilidad de la finca; cuando la siembra es tardía, la yuca sólo se puede vender después de diciembre, y en esa época la oferta es grande y es muy difícil encontrar un acopiador. Seguidamente se tratan con mayor detalle las influencias del acceso a la finca y del momento de la siembra.

El acceso a la finca. Los socios de APROZA tienen problemas graves en este aspecto: el camino que pasa por la finca Zacateca, donde ellos tienen sus tierras, es normalmente intransitable durante el invierno hasta enero; en los otros meses sólo muy pocos acopiadores vinieron a buscar yuca allí (uno o dos). Por esa razón los agricultores dependen mucho del desarrollo de la planta de secado y entraron en la asociación a pesar de que su producción de yuca es baja (entre 0.5 y 1.5 ha por socio).

Momento de la siembra. Entre los campesinos incluidos en la encuesta, el control sobre el mercado fresco está determinado sobre todo por el momento de la siembra. Los datos del Cuadro 9 muestran claramente que los agricultores no socios que no venden a la planta sembraron menos tardíamente y vendieron la mayor parte de su producción al mercado fresco, principalmente en los meses de septiembre a noviembre. Estos agricultores no tienen mucho interés en la planta de secado.

Por otra parte están los agricultores no socios que sí vendieron su producción a la planta, quienes tenían menor control sobre el mercado fresco que los socios de APROALBANIA; ellos vendieron a la planta pero no entraron en la asociación posiblemente por su bajo control sobre el capital y la tierra. Otras razones como las relaciones personales con la Junta

Directiva de APROALBANIA y la aversión al trabajo colectivo parecen tener cierta importancia también.

La explicación del mejor control que sobre el mercado fresco tienen los no socios que no venden yuca a la planta está en las siembras tempranas, las cuales fueron posibles por la poca cantidad de yuca que ellos cultivan; de los 13 entrevistados, ocho sembraron menos de una hectárea, cantidad que se puede sembrar de una vez después del primer aguacero. Los campesinos que siembran más de una hectárea, como son todos los socios de APROBE y 12 de los 14 socios entrevistados de APROALBANIA, tienen que esperar varios aguaceros para sembrar toda su yuca.

Cuadro 9. Siembras tardías y comercialización de la yuca en cuatro grupos de agricultores.

Factores	Respuestas por grupo			
	APROBE	APROALBANIA	No socios clientes	No socios no clientes
<u>Siembras tardías</u>				
Area (ha)	36.0	17.8	10.3	4.0
Proporción (%)	36.5	41.1	73.2	22.2
<u>Epoca de venta (%)</u>				
Sept. - nov.	0.5	29.6	19.0	54.4
Dic. - feb.	10.3	49.4	46.9	36.6
Marzo - abril	89.2	21.0	34.1	9.0
<u>Destino (%)</u>				
Mercado fresco	9.1	69.5	36.9	94.2
Plantas de secado	90.9	30.5	37.8	-
INYUCAL	-	-	25.3	5.8

Conclusiones

Los campesinos venden yuca a las plantas de secado cuando es imposible venderla al mercado fresco; por eso los que tienen un mal control sobre el mercado fresco tienen interés en el desarrollo de una planta de secado y eso ya es un incentivo para entrar en una asociación. El poco control sobre el mercado fresco existe cuando:

- 1) Hay muy pocos acopiadores que compren yuca para el mercado fresco.
- 2) El cultivo de yuca está ubicado en lugares donde el camino es intransitable durante parte de la temporada de cosecha.
- 3) Hay problemas para sembrar la yuca en el mes más conveniente.

La Organización de las Asociaciones.

Problemas Internos y Aspectos

Institucionales

En capítulos anteriores se trataron los factores que a nivel del campesino individual influyen en su decisión de entrar en una asociación para una planta de secado. Se encontró que, con la actual forma de organización, un grupo de campesinos permanece fuera de las asociaciones; son campesinos que presentan las siguientes características: tenencia de la tierra insegura y en muy poca extensión, mal control sobre las fuentes de capital (no tienen ganado, ni créditos formales) y una gran dependencia de sus ingresos como jornaleros.

Ese grupo, que constituye un sector importante de la población en San Juan de Betulia, es el más pobre y por eso hay que pensar en cómo se puede llegar a él. A ese problema se dedica el Apéndice 4, mientras en el Apéndice 5 se evalúa la posibilidad de organizar el secado de yuca a base de empresas individuales en comparación con la forma de empresas asociativas.

La vinculación de suficientes personas a una asociación de secado no garantiza de ninguna manera el éxito de la misma. En tal caso el éxito se puede determinar sobre todo por tres aspectos: primero, por la integración de los socios en la asociación; segundo, por el papel de los líderes en ella; tercero, por la asistencia institucional.

Integración de los socios

En las dos asociaciones más nuevas en San Juan de Betulia, APROZA y APROALBANIA, existen bastantes problemas con la integración de los socios; ambas sufrieron pérdida de afiliados, y en APROALBANIA hay problemas con la movilización de los socios para trabajar en la planta y para concurrir a las asambleas generales. APROBE en cambio no tiene esos problemas y se puede decir que sus socios están bien integrados en su organización.

Durante el primer año de existencia de una asociación tiene lugar un proceso de selección e integración de los miembros, hasta cuando se forma un grupo de socios bien integrados. Esa integración es fomentada por algunas circunstancias y mecanismos, así:

Situación del mercadeo de yuca. Para la integración de los agricultores en una asociación es muy importante que haya ventajas exclusivas para los socios. Una ventaja importante es que la calidad de socio asegure al campesino la venta de su yuca.

Sin embargo, las plantas de secado también compran yuca a agricultores no socios y además hay otros mercados a los cuales el campesino puede vender su producto. Sólo hay una ventaja exclusiva para los socios cuando las plantas les compran yuca únicamente a ellos en momentos en que no existe otra demanda; eso ocurrió en marzo de 1984, y este hecho hizo que varios campesinos quisieran entrar a las asociaciones y que los socios señalaran la ventaja de estar afiliados. La integración de los socios es más fácil en una situación en que hay una demanda limitada de yuca.

Por otra parte, es importante que las plantas tengan en el primer año de su existencia capacidad suficiente para elaborar la yuca de todos los afiliados; si por falta de capacidad la planta no puede comprar la producción de algunos socios, la motivación de los campesinos para permanecer en la asociación disminuye.

Experiencias anteriores de los socios. Una circunstancia que mejora la integración de los agricultores es su experiencia con trabajo colectivo y colaboración mutua. Los socios de APROBE y APROZA obtuvieron esas experiencias con las invasiones de fincas y con el manejo de las empresas comunitarias; su experiencia en trabajo colectivo es mayor que la de los socios de APROALBANIA, porque en las fincas invadidas existió el sistema de "ganar días". Por eso los socios de APROBE y APROZA tienen menos problemas para tomar decisiones en conjunto y para cumplir trabajos colectivos.

Créditos asociativos. Todos los socios de APROBE utilizan en su cultivo de yuca el crédito asociativo, lo que disminuye el riesgo de trabajar con crédito: cuando un socio pierde su cosecha, la asociación puede pagar el crédito con las ganancias de otras actividades, y evita que el socio pierda su acceso a nuevos créditos.

En APROBE hay también algunos agricultores que no habían trabajado antes con crédito y en estas circunstancias el crédito asociativo cumple un papel importante en la integración de los socios. El fracaso en la obtención de un crédito asociativo por parte de APROZA causó cierta desintegración en esta organización.

El papel que juega el crédito asociativo en la integración de los socios es menor cuando ellos ya tienen experiencias con créditos individuales; así ocurrió en APROALBANIA, donde muchos socios no quieren trabajar con ese crédito porque no desean responsabilizarse por el fracaso de un consocio. El crédito asociativo puede causar una desintegración en la asociación en el caso de fracasos en la cosecha, cuando sólo algunos socios usan el crédito mientras todo al grupo responde por el reembolso.

Ganancia y acumulación de capital. La distribución de las ganancias entre los socios es una ventaja exclusiva para ellos y fomenta la integración; por otra parte, cuando se reparten todas las ganancias, los socios no tienen una razón para permanecer en la organización en un año en que no haya ganancias. Por eso es importante capitalizar parte de ellas, como lo hizo APROBE cuando pagó con las ganancias parte del nuevo tractor. Así los socios tienen interés de permanecer en la asociación, porque parte de los bienes de capital son de ellos y los perderían al retirarse^{9/}.

Liderazgo

Dentro de las asociaciones en San Juan de Betulia hay algunos cargos de mucha importancia como son los de gerente, presidente y tesorero de la asociación; forman parte de la junta directiva y en ellos recae la representación de la organización frente a las instituciones relacionadas

9/ En las asociaciones de San Juan de Betulia las ganancias se distribuyen así: 40% para repartir entre los socios; 40% para capitalización; 10% para fondo de solidaridad y 10% para costos de administración.

con el desarrollo del secado de yuca. En estos cargos se necesita gente que goce de la plena confianza de todos los socios y que tenga una filosofía amplia acerca del futuro desarrollo de la asociación. Ellos son los líderes de las asociaciones.

Así, los líderes pueden cumplir un papel importante en el desarrollo de las asociaciones y en la integración de los socios, aunque la posición de un líder también puede causar problemas. En el caso de APROALBANIA los socios no tenían confianza con la junta directiva, y muchos campesinos no entraron en la organización porque tenían objeciones contra ella; esos problemas no existen en APROBE ni en APROZA, donde los líderes son aceptados por los socios.

La causa de esa diferencia se debe buscar en la manera como se formaron las tres organizaciones y en el papel de los líderes. APROBE se formó más o menos autónomamente, sin la intervención de los institutos del programa DRI, y el liderazgo fue tomado por personas que antes habían sido los líderes en las invasiones de tierra. APROZA se formó con la intervención de los institutos del programa DRI, pero dentro de la finca Zacateca ya existían formas autónomas de colaboración. APROALBANIA se formó por intervención de los institutos del programa DRI, y la Junta directiva surgió de los líderes políticos tradicionales de la vereda Albania. Por eso en APROALBANIA el liderazgo es diferente de los de APROBE y APROZA; esa diferencia se puede describir como entre el "intermediario político" y el "líder representante".

El líder tradicional: el intermediario político. Antes de la formación de APROALBANIA ya existían en la vereda algunas organizaciones cuyo objetivo era trabajar por el bienestar del pueblo, las cuales estaban dominadas por ciertas personas, mientras que la mayoría de la gente no participaba. Esas personas cumplieron un papel importante, porque por medio de sus contactos personales con los políticos a nivel regional se consiguieron para la vereda varias cosas como la carretera a Betulia, algunas escuelas, el acueducto y la red de electricidad.

La posición de estos líderes tiene dos aspectos: por una parte, ellos son irremplazables por su acción como mediadores entre la gente y el sistema político; esta función constituye la base fundamental de su posición; por otra parte, son objeto de la desconfianza de muchos habitantes del pueblo quienes piensan que ellos hacen todo para su propio beneficio.

Cuando el programa DRI llegó a Albania con el objetivo de desarrollar una planta de secado, inmediatamente los mismos "intermediarios políticos"¹⁰ dominaron los contactos. APROALBANIA se formó por ellos, y la mayor parte de los socios eran sus familiares y amigos. Así se repitieron los problemas de las otras organizaciones, o sea una mala participación del pueblo y de los socios (mala participación en la asamblea general). Adicionalmente, los socios no participaron en la formulación de los objetivos de la organización, sino que fueron los institutos los encargados de hacerla, con la colaboración de los intermediarios políticos.

10/ El fenómeno del "intermediario político" es señalado también por varios escritores entre ellos Long (1977), Pearse (1975).

Un buen ejemplo de la situación descrita es el establecimiento del crédito asociativo en APROALBANIA, a pesar de que los socios no lo han querido. La idea fue introducida por representantes de los institutos en una reunión en que los socios la aceptaron como una obligación, sin participar en la decisión.

El líder moderno: el líder-representante. En APROZA y APROBE el carácter del liderazgo es distinto: los líderes fijaron su posición en acciones colectivas de campesinos y por eso tal posición depende del apoyo que reciben de la comunidad; aunque también estos líderes tienen sus contactos a nivel político e institucional, eso no constituye la base fundamental de su posición. Los objetivos de APROBE y APROZA se formularon en las asambleas generales, en las cuales la filosofía de los líderes sobre el desarrollo de la asociación jugó un papel importante.

El líder es el representante de la asociación con respecto a los institutos, y trata de usar esos contactos para lograr los objetivos formulados en la asamblea general. Un buen ejemplo de eso son los esfuerzos que hizo la junta directiva de APROZA para obtener un crédito asociativo, un objetivo formulado en la asamblea general.

El liderazgo de las asociaciones. El desarrollo de una asociación en forma independiente de los institutos del programa DRI y con la participación de los socios depende mucho del carácter del liderazgo. Es crítico que la formación de esas asociaciones se dirija a los "líderes representantes" quienes deben su posición al apoyo de los socios, y no a los "intermediarios políticos". El liderazgo de "líderes representantes"

se desarrolla cuando la asociación se forma con muy poca o ninguna intervención de los institutos, o cuando la asociación está formada por grupos con experiencias anteriores en acciones colectivas autónomas.

Estructura institucional

Para comprender el desarrollo de las asociaciones es necesario analizar la estructura institucional, ya que en Betulia el surgimiento de las plantas de secado de yuca no ha sido autónomo, sino iniciado y fomentado por el proyecto DRI/CIAT/ACDI.

Como el desarrollo de las plantas podría estar limitado en el futuro por la falta de una estructura institucional necesaria, es importante saber cuál es el apoyo institucional indispensable y cómo se puede lograr esa asistencia lo más eficientemente posible. Aquí se describe la estructura institucional existente en Betulia y la manera como se podrían utilizar los recursos institucionales con mayor eficiencia; se presenta además un modelo para la asesoría en el desarrollo de las plantas de secado.

Descripción de la actual estructura institucional. Las organizaciones que cumplen una función en el desarrollo de las asociaciones para el secado de yuca en San Juan de Betulia son las siguientes:

- a) La Central de Cooperativas de la Reforma Agraria (CECORA). Esta organización tomó la iniciativa de formar a APROZA y APROALBANIA, y llevó a cabo los trámites para conseguir la personería jurídica para las tres asociaciones, sin la cual sería imposible conseguir créditos. Hasta ahora CECORA tiene a su cargo la contabilidad y la

administración de APROZA; el empleado suyo en la región también trabajó mucho para motivar a los socios de APROALBANIA a participar en la organización y para solucionar los conflictos internos de la misma. Por fin CECORA ayudó en la comercialización de la yuca seca, o sea en el arreglo del contrato entre la fábrica que compra la yuca seca y las asociaciones.

- b) El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) tiene la responsabilidad de capacitar a los socios en cuanto a la administración y la contabilidad de las asociaciones y en el manejo de las plantas de secado. Sin una teneduría de libros es imposible para las asociaciones conseguir créditos.

La educación, en el caso de APROZA, no ha tenido éxito debido a la manera como se dió la capacitación a los socios, mediante un curso de algunas semanas con clases que los analfabetos de la asociación no eran capaces de asimilar; así, en APROZA el empleado de CECORA todavía cumple los cargos relacionados con la administración y la contabilidad. En casos como éste, es necesario propiciar en primer lugar la alfabetización del grupo, y ofrecerle enseguida educación intensiva y asesoría en administración y contabilidad.

Para el futuro, el SENA tiene la responsabilidad de formar nuevos grupos de campesinos para el secado de yuca.

- c) El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) es la organización que presta la asistencia técnica para la producción de yuca fresca. Según estudios hechos en la costa atlántica, los bajos rendimientos en la producción de yuca fresca limitan la rentabilidad de la industria de

yuca seca; es necesario que la rentabilidad del cultivo aumente, y la asistencia técnica del ICA busca ese objetivo; uno de los medios que se usan para introducir los nuevos métodos de producción en un lugar son los créditos asociativos.

- d) La Caja Agraria es la entidad dentro del programa DRI que otorga los créditos para la construcción de las plantas en el caso de Betulia. El capital de trabajo vino por medio de una línea de crédito para comercialización del Banco Interamericano de Fomento y del Fondo Nacional para el Desarrollo (BIF-FONADE).
- e) Los equipos técnicos. La dirección regional del programa DRI en Sucre, formó un equipo para la asistencia técnica en la construcción de las plantas de secado y en el secado de yuca. Este equipo, que tiene la responsabilidad directa de la asesoría al proyecto de secado de yuca, está conformado por personal de los varios institutos como CECORA, SENA, ICA y Caja Agraria.
- f) El Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) asesora al equipo técnico en los aspectos del secado de yuca; además asesora al ICA en el desarrollo de nuevas tecnologías para la producción de yuca fresca.

La estructura institucional descrita ha sido importante en el desarrollo de las asociaciones en San Juan de Betulia; su papel más positivo ha sido familiarizar a los socios con el proceso técnico del secado de la yuca y con los procesos administrativos. Para las futuras asociaciones de secado de yuca se tiene que cumplir un programa de

capacitación que abarque tres aspectos: alfabetización, proceso técnico de secado de yuca y administración y contabilidad; se debe tener como objetivo principal la autonomía de las asociaciones con respecto a la estructura institucional.

Los institutos también intervinieron en la dirección de las asociaciones en San Juan de Betulia, y ese hecho frenó la integración y la participación de los socios, especialmente en APROALBANIA y en menor grado en APROZA; los socios no tienen la idea de que la planta de secado es suya, sino que es del "gobierno". Es importante que el proceso en la dirección de las asociaciones sea conducido por los socios y no por los institutos.

El efecto de demostración. En marzo de 1984 se formaron en San Juan de Betulia dos nuevos grupos de campesinos que querían empezar con una planta de secado. Uno de estos grupos, que se formó en Albania, solicitó créditos por medio del programa DRI ; no los obtuvo porque no había capacidad para otorgarlos a más de tres plantas en ese municipio; se decidió entonces que se unieran a APROALBANIA. El segundo grupo se formó entre los campesinos de Socorro, una de las fincas invadidas; con la ayuda de un socio de APROBE, este grupo buscó y consiguió créditos por medio de INCORA y en 1985 quieren empezar su planta de secado.

La formación de ambos grupos ocurrió sin la intervención de los institutos y por efecto de dos circunstancias: la mala situación en el mercado de yuca y el ejemplo de las asociaciones existentes para el secado de la misma; se ve que a nivel del municipio es posible usar el efecto de demostración para disminuir el apoyo institucional necesario.

También es posible disminuir el apoyo institucional por medio del efecto de demostración en otros pasos de desarrollo de las plantas de secado, como sería en la construcción de la pista. Los socios de APROBE y APROALBANIA no tuvieron asistencia técnica para la ampliación de sus pistas y eso no les causó problemas, pues ya tenían la experiencia de la construcción de la planta. Por lo tanto, es posible también construir una planta de secado cuando en el lugar haya personas que tengan experiencia al respecto; en un municipio o región donde ya haya alguna planta de secado, se puede aprovechar la experiencia de alguien de esa planta.

Lo anterior se puede aplicar también a la asistencia técnica en el secado de la yuca. Dentro de las asociaciones ya existe el sistema de capacitación a algunos socios en la técnica del secado, para que ellos capaciten a los demás; de la misma manera, los socios de nuevas plantas pueden aprender la técnica en una planta ya existente. Para facilitar esos trabajos técnicos, los institutos pueden suministrar un manual en el cual se explique cómo se construye una planta de secado y cómo se seca yuca.

Por fin el efecto de demostración se puede usar en la comercialización de la yuca seca. El año pasado las siete asociaciones de la costa atlántica formularon conjuntamente un contrato para la venta de la yuca seca; ahora ya existe en esas asociaciones experiencia al respecto y lo único que deben hacer las nuevas plantas es integrarse en esa colaboración. El papel de CECORA sólo debe ser el de suministrar datos sobre el precio que pueden pagar las distintas empresas que compran la yuca seca.

Un modelo para la asesoría institucional. El Cuadro 10 presenta un modelo de estructura para la asesoría institucional en el desarrollo de plantas de secado de yuca. Este modelo reconoce tres formas distintas de apoyo: institucional activo, institucional pasivo y de demostración.

Como apoyo institucional activo se define el que presentan los institutos que intervienen directamente en forma continua e intensiva y por su propia iniciativa en el desarrollo de la asociación. Como apoyo institucional pasivo se define el que el instituto presta sólo en forma temporal, cuando hay una demanda claramente expresada por la asociación. Como apoyo de demostración se define el que presta una asociación a otra, sin intervención del instituto.

La idea central del modelo es que, dentro de ciertas regiones, en el primer año se necesita un apoyo activo muy fuerte para establecer una planta de demostración. En el segundo año el apoyo para esa planta debe ser pasivo, mientras se fundan nuevas asociaciones por medio del efecto de demostración.

Es crítico que en el segundo año haya una línea de crédito para el desarrollo del secado de yuca, crédito que sea fácilmente accesible para las nuevas asociaciones. El único apoyo institucional activo que necesitan las nuevas asociaciones es en cuanto a alfabetización, administración y contabilidad; esa capacitación es indispensable para que las asociaciones se desarrollen independientemente de la estructura institucional.

Cuadro 10. Un modelo de asesoría institucional durante tres años.

Actividad e institución responsable	Tipo de apoyo ^{1/} según año y planta				
	Primer año	Segundo año		Tercer año	
	Plantas de demostración	Plantas de demostración	Plantas nuevas	Plantas de demostración	Plantas nuevas
Formación de la asociación en base a un grupo existente (SENA)	Act.		Dem.		
Alfabetización a socios (SENA)	Act.		Act.		
Crédito para la construcción de la planta y para capital de trabajo (Caja Agraria, Financiacoop, BIF, FONADE)	Act.		Pas.		
Crédito para ampliar la pista, comprar tractores, etc. (Caja Agraria, Financiacoop)		Pas.	Pas.		
Crédito para capital de trabajo (BIF, FONADE)		Pas.	Pas.		
Construcción de la primera parte de la planta (Equipo técnico)	Act.				
Construcción de la segunda parte de la planta (Equipo técnico)	Pas.				
56 Construcción de una nueva planta			Dem.		
Ampliación de las pistas (Equipo técnico)		Pas.	Dem.		
Asistencia técnica en la producción de yuca seca (Equipo técnico)	Act.	Pas.			
Comercialización de la yuca seca (CECORA)	Act.	Pas.	Dem.		Dem.
Personería jurídica (CECORA)	Act.		Act.		
Capacitación a los socios y asesoría en administración y contabilidad (SENA)	Act.		Act.		
Asesoría en contabilidad y administración (SENA)		Pas.	Pas.		
Asistencia técnica para la producción de yuca fresca (ICA)	Act.	Act.	Act.	Act.	Act.
Secado de yuca			Dem.		Dem.
Supervisión (DRI)	Coord.	Coord.	Coord.	Coord.	Coord.
Capacitación a los equipos técnicos (CIAT)	Coord.	Coord.			
Asesoría al ICA en producción de yuca fresca (CIAT)	Coord.	Coord.		Coord.	

^{1/} Act = apoyo activo; Pas = pasivo; Dem = demostrativo; Coord = coordinación y asesoría.

El desarrollo de las plantas de secado tiene que estar acompañado por una asistencia técnica activa en la producción de yuca fresca para aumentar los rendimientos de ese cultivo. Adicionalmente al apoyo a las asociaciones se necesita una supervisión general ejecutada por la dirección del DRI, así como una asesoría técnica a los empleados de los institutos, prestada por el CIAT.

Conclusiones

El desarrollo de una asociación para una planta de secado implica dos aspectos internos importantes: primero, que los socios estén bien integrados en la organización y segundo que los líderes sean aceptados por los socios.

La integración de los socios es mejor cuando el mercado de yuca es limitado y cuando los socios tienen experiencias anteriores en cuanto a trabajos colectivos. Ella se fortalece si hay ganancias que en parte se puedan repartir entre los socios y en parte invertir en bienes de capital. El crédito asociativo para el cultivo de yuca puede fomentar la integración cuando todos los socios lo usan y aceptan que toda la asociación se responsabilice por el fracaso eventual de un socio individual.

El desarrollo de las asociaciones de secado de yuca necesita una asesoría institucional. Sin embargo esa asesoría se puede limitar si se aprovecha el efecto de demostración y si se hace el discernimiento entre un apoyo institucional activo y un apoyo institucional pasivo.

Factibilidad de las Asociaciones para el
Secado de Yuca. Conclusiones Generales

Este estudio permite llegar a algunas conclusiones con respecto a la factibilidad de organizar el secado de yuca mediante asociaciones de productores de esa raíz. Dicha forma de organización tiene buenas posibilidades si existen entre los socios las siguientes condiciones (en orden de importancia):

- 1) Una tenencia de tierra que les dé la seguridad de poder cultivar yuca durante varios años.
- 2) Una mala entrada al mercado fresco para su yuca.
- 3) Una tenencia sobre más 1.5 ha de tierra aptas para sembrar yuca; de lo contrario, no es necesaria la tenencia sobre más tierra para extender la producción de yuca.
- 4) Control apropiado sobre fuentes de capital como ganado o créditos formales.

El caso de APROZA prueba que las últimas dos características no son absolutamente necesarias cuando los socios tienen una entrada muy mala al mercado fresco, y seguridad en la tenencia de la tierra.

A nivel de las asociaciones, los siguientes factores hacen más factible esa forma de organización (en orden de importancia):

- 1) Existe una situación en que la demanda para la yuca es limitada, tanto en el mercado fresco como en el mercado industrial.

2) El nacimiento del grupo que forma la asociación es un proceso autónomo, en el cual la estructura institucional interviene mínimamente.

3) Los líderes son del tipo "líder-representante", cuya posición se debe al apoyo de los socios y no a sus contactos con el sistema político regional y/o con la estructura institucional.

4) Hay ganancias en el primer año de existencia de la asociación.

5) Los socios tienen experiencias con acciones colectivas anteriores.

Referencias

- Best, R. 1984. Bases para la elaboración de un proyecto de ampliación de la agroindustria de yuca seca de la costa atlántica y su extensión a otras regiones del país. Programa de Yuca, Utilización. (Documento de trabajo) CIAT. Cali, Colombia.
- Boering, A. 1984. The role of cattle in the extension of cassava production. Programa de Yuca, Utilización. CIAT. Cali, Colombia. Mimeografiado.
- Borren, C. 1984. Sorghum production in the Atlantic Coast of Colombia. Mimeograph. CIAT, Cali, Colombia.
- Central de Cooperativas de la Reforma Agraria (CECORA), 1982. Avance de actividades ejecutadas por las asociaciones de productores de la regional CECORA/DRI Sucre. Mimeografiado. CECORA, Sincelejo, Colombia.
- Desarrollo Rural Integrado (DRI Sucre), 1983. Distrito de Sincelejo: Análisis del diagnóstico microrregional. Mimeografiado.
- Janssen, W. 1982. La producción, el mercado y el potencial industrial de la yuca en los departamentos de Atlántico, Bolívar, Sucre y Córdoba. CIAT, Cali, Colombia.
- Long, N. 1977. An introduction to the sociology of rural development. Tavistock Publications. Londo, England.
- Pearse, A. 1975. The Latin American Peasant. Frank Cass, London, England.
- Siegel, S. 1974. Nonparametric statistics for the behavioral science. McGraw-Hill Book Company. New York, U.S.A.

APENDICES

Apéndice 1.

Acrónimos Mencionados en
la Publicación

ACDI	Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional
ANUC	Asociación Nacional de Usuarios Campesinos
APROALBANIA	Asociación de Productores de Albania
APROBE	Asociación de Productores de Betulia
APROZA	Asociación de Productores de Zacateca
BID/FONADE	Banco Interamericano de Desarrollo y Fondo Nacional para el Desarrollo
CECORA	Central de Cooperativas de la Reforma Agraria
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
DRI	Desarrollo Rural Integrado
ICA	Instituto Colombiano Agropecuario
INCORA	Instituto Colombiano de la Reforma Agraria
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje

La Producción Agrícola en
San Juan de Betulia

San Juan de Betulia es un municipio ubicado en la costa atlántica de Colombia. Es una región ligeramente ondulada, con 28°C de temperatura en promedio, durante todo el año; tiene un período seco desde diciembre hasta marzo (verano) y un período de lluvias desde abril hasta noviembre (invierno), interrumpido en julio por algunas semanas secas (veranillo).

La cabecera municipal, Betulia, tiene conexión con Sincelejo, la capital del departamento de Sucre, por medio de una carretera pavimentada que llega también a las ciudades de Cartagena y Barranquilla. Los otros caminos en el municipio no tienen pavimento y a veces son intransitables durante el invierno. El municipio tiene una extensión de 16,432 ha y una población de 9702 habitantes, de los cuales 4121 viven en la cabecera municipal (DRI/PAN-Sucre 1983).

La distribución de la tierra

La economía de San Juan de Betulia está totalmente dominada por la agricultura; casi todos los habitantes trabajan en esta actividad. La tenencia de la tierra es muy desigual (Cuadro 1A) con la mayoría de la tierra concentrada en manos de pocas personas (latifundistas) y con muchas personas con poca tierra (minifundistas). A menudo los minifundistas proveen a los latifundistas de mano de obra, mientras que los latifundistas proveen a los minifundistas de tierra en arrendamiento.

Cuadro 1A. Distribución de la tierra en San Juan de Betulia.*

Tamaño de los predios	Predios		Extensión	
	No.	%	ha	%
Menores de 20 ha	636	84.7	4,083	24.8
Mayores de 20 ha	115	15.3	12,349	75.2

* Fuente DRI/PAN Sucre 1983.

El latifundismo. La actividad más importante en los predios mayores de 20 ha es la ganadería; además hay agricultura comercial que produce algodón y sorgo ^{1/}. Muchas veces el dueño vive fuera del municipio, y un administrador y su familia manejan la finca.

Los dueños arriendan tierra por razones económicas: la entregan enmalezada y con pastos improductivos para que el arrendatario la prepare, haga su propio cultivo y la devuelva limpia al término de la cosecha; así el dueño siembra nuevos pastos y obtiene mejores praderas.

El minifundismo. En este caso (fincas menores de 20 ha) la actividad más importante es el cultivo de la yuca, como se observa en los datos que presenta el Cuadro 2A.

La yuca se cultiva para dos fines: en primer lugar para el autoconsumo humano y de los animales (ganado, gallinas, etc.), y en segundo lugar para la venta.

1/ Para el análisis de esa producción comercial en la región, véase Borren 1984.

Cuadro 2A. Uso de la tierra por los campesinos entrevistados en San Juan de Betulia.

Uso de la tierra	Superficie (ha)	Proporción (%)
Yuca-maíz-ñame	59.2	16.3
Yuca-maíz	47.1	13.0
Yuca en monocultivo	24.5	6.7
Otros cultivos	7.6	2.1
Pastos	202.1	55.7
En descanso	22.5	6.2

El arreglo agrícola más común.

La yuca (Manihot esculenta) se siembra en arreglos con maíz (Zea mays), ñame (Dioscorea alata) y otras especies como melón (Cucumis melo), patilla (Citrullus vulgaris), guandul (Cajanus cajan) y caupí (Vigna unguiculata). Las actividades más importantes del cultivo se resumen en el Cuadro 3A, mientras en el Cuadro 4A se presentan los costos y beneficios para el arreglo yuca/maíz/ñame, calculados por Boering (1984). Tales actividades y costos se resumen a continuación:

Arrendamiento. Este se paga normalmente en el momento en que se cierra el negocio, y para varios campesinos su alto costo limita la cantidad de tierra que pueden usar por este medio.

Preparación de la tierra. En marzo, último mes del verano, empieza la preparación de la tierra. Primero se destruyen las malezas con machete y/o por medio de quemas; después la tierra se ara y a veces se rastrilla. Para esta labor el campesino normalmente alquila un tractor.

Cuadro 3A. Actividades más importantes en el arreglo yuca/maíz/ñame durante el año agrícola.

Mes	Preparación del suelo	Siembra de yuca	Deshierba	Cosechas			
				Yuca	Maíz	Ñame	Otros
Marzo	X			X			
Abril	X	X					
Mayo		X	X				
Junio		(Res.) ^{1/}	X				Frutas
Julio			X				Frutas
Agosto			X		X		Caupí
Septiembre				X			
Octubre				X			
Noviembre				X		X	
Diciembre				X		X	
Enero				X			Guandul
Febrero				X			

1/ Resiembra de yuca.

Cuadro 4A. Costos y beneficios por hectárea en el cultivo de yuca/maíz/ñame.

Costos		Beneficios	
Concepto	Valor (Col\$)	Concepto	Valor (Col\$)
Arrendamiento	4,400	Frutas	7,100
Preparación de la tierra	5,580	Maíz	12,456
Mano de obra	39,900	Yuca	67,750
Semilla maíz	68	Otros productos	11,420
Semilla yuca	1,500		
Semilla ñame	2,970		
Semilla otros	100		
Insecticidas	180		
Reja	986		
Capital	557		
Total	56,241	Total beneficios	132,122

El precio de la preparación con tractor depende de la labor que haya que cumplir (destroncar, arar, rastrillar, etc.), y se fija por hectárea. Normalmente el campesino tiene que pagar el alquiler del tractor tan pronto como se hace la labor.

La preparación de tierra es la única parte mecanizada en el proceso de producción; las demás labores se hacen a mano con el machete y el azadón como instrumentos más importantes. A veces la preparación de tierra se demora por la escasez de máquinas agrícolas en la región.

Siembra. Empieza cuando llegan las primeras lluvias. La semilla está constituida por estacas, las cuales se guardan desde la última cosecha. Puede ocurrir que un campesino no tenga suficiente semilla para sembrar, porque en la que había guardado se dañó o porque había cosechado tempranamente toda su yuca y así las estacas no están suficientemente frescas; en esos casos tiene que conseguir semilla de otras fuentes, y los familiares y amigos a veces se la regalan en cantidades limitadas; también se cuenta que hay robo de semilla. La siembra puede demorarse por escasez de ese insumo.

Intercalados con la yuca se siembran maíz, ñame y otros productos, cuya semilla se compra a veces.

Control de malezas. En los primeros meses después de la siembra, el campesino deshierba sus tierras. Normalmente se hacen tres deshierbas a mano, razón por la cual se necesita mucha mano de obra; ésta se puede conseguir de tres fuentes: en primer lugar de la familia, luego de jornaleros y por último del intercambio con otros campesinos.

Para la producción agrícola el campesino tiene la ayuda, sin pago, de todos los hombres mayores de 10 años que viven en su misma casa. La mano de obra familiar alcanza solamente cuando se siembra muy poca yuca; en caso contrario hay que contratar jornaleros.

Se presenta en la región un intercambio de mano de obra por medio de un sistema llamado "ganar días"; significa que un campesino va a trabajar un día con otro campesino quien a su vez va otro día a trabajar con el primero. Ese sistema, que ahora es poco frecuente, se usaba más anteriormente para el desmonte de tierras baldías, el cual requería mucha mano de obra.

El mayor costo en el cultivo yuca/maíz/ñame es el pago a los jornaleros, cuyo trabajo se usa principalmente en las deshierbas. Sin embargo, varios campesinos ya practican el control químico de las malezas, que necesita poca mano de obra.

Cosecha. La ventaja de sembrar varios productos conjuntamente es que no se depende de uno solo de ellos y que hay ingresos durante casi todo el año; en julio ya se pueden cosechar las frutas, seguidas por el caupí y el maíz en agosto; en septiembre algunos campesinos ya empiezan a arrancar yuca.

La cosecha de yuca se prolonga por varios meses. Desde septiembre hasta marzo, los campesinos arrancan un poco de yuca para el consumo doméstico cada 2-3 días; en varios momentos durante esos meses se arranca una cantidad más grande, para la venta. El ñame se cosecha en noviembre, y

generalmente se guarda para el consumo de la casa en los meses en que no hay yuca (abril-agosto); esta práctica es imposible con la yuca, porque es un producto perecedero que se tiene que consumir dentro de algunos días después de la cosecha.

Al lado de la producción de yuca, algunos campesinos tienen ganado que les da ingresos por la venta de queso y leche, los cuales sirven como fuente de capital para el cultivo de yuca. Por fin hay campesinos que siembran cantidades menores de tabaco y arroz.

Metodología para Medir la Variable

"Tendencia a Participar en

Organizaciones"

El objetivo central del estudio fue medir la disposición del campesino para entrar en una asociación y el grado de integración de los miembros dentro de la misma.

Para medir estas características se siguió el método de confrontar al entrevistado con varias afirmaciones para que él contestara con un sí o un nó. De antemano se definió el tipo de respuesta que indicaría "Tendencia a participar" y se le adjudicó un punto a cada una de ellas; así se llegó a un puntaje total por entrevistado.

Los puntajes de los socios no se pueden comparar con los de los no socios, porque están basados en posiciones distintas; por lo tanto, se usaron diferentes tipos de afirmaciones, cuyas respuestas (sí o nó) indican "tendencia a participar" por parte de los entrevistados.

El análisis de los datos para los diferentes grupos se hizo según el Mann-Whitney-U-test, que prueba la relación entre las características de los entrevistados y el puntaje obtenido en sus respuestas (Siegel, 1956).

Afirmaciones para socios solamente

- | | |
|---|----|
| 1. Si no hay ganancias me retiraré de APROBE/APROALBANIA | no |
| 2. Si no me pagan por el trabajo en la planta me retiraré | no |

- | | |
|--|------|
| 3. A mí me gustaría ser miembro de la junta directiva | sí |
| 4. Si es necesario quiero trabajar sin pago para
APROBE/APROALBANIA | sí |
| 5. Un socio siempre tiene que asistir a la asamblea
general | sí |
| 6. Un socio siempre tiene que vender una parte de su yuca
a la planta | sí |
| 7. Si no puedo arrendar o comprar más tierra me retiraré
de APROBE/APROALBANIA | no |
| 8. En el futuro APROBE/APROALBANIA tiene que hacer otras
cosas además de secar yuca | sí |
| 9. El socio entrevistado es miembro de la junta directiva | sí * |
| 10. El socio entrevistado asistió a más del 75% de las asambleas
generales | sí * |

Afirmaciones para no socios solamente **

- | | |
|---|----|
| 11. Voy a entrar en APROALBANIA de pronto | sí |
| 12. Voy a entrar en APROALBANIA si dan créditos a los socios | sí |
| 13. A mí me gustaría ser socio de una asociación como APROALBANIA | sí |
| 14. Me parece que APROALBANIA tiene un mal futuro | no |
| 15. Voy a entrar en APROALBANIA cuando se vaya a comprar una
máquina | sí |

* Esta información se obtuvo por observación en los libros de actas de las Asambleas Generales de las asociaciones

** Sólo en Albania se entrevistaron no socios.

- | | |
|---|----|
| 16. Entraré en APROALBANIA si tengo más tierra | sí |
| 17. Entraré en APROALBANIA cuando tengan una pista más grande
para secar | sí |

Afirmaciones para todos los entrevistados

- | | |
|---|----|
| 18. Organizarse es muy importante para los campesinos | sí |
| 19. Soy socio de una organización que lucha por los campesino | sí |
| 20. Es mejor trabajar solo que con otros campesinos | no |
| 21. Quiero trabajar mucho para organizar a los otros campesinos | sí |
| 22. Soy un campesino individual, que no quiere trabajar
colectivamente | no |

La Organización de Campesinos
con muy Escasos Recursos
Económicos

En el presente estudio se encontró que los factores socioeconómicos influyen en la disposición de los campesinos para entrar en una asociación para el secado de yuca. Campesinos con muy escasos recursos económicos, tenencia de tierra insegura y sobre muy poca extensión, no tienen créditos ni ganado y quedan por fuera de las asociaciones. Por otra parte, tampoco se benefician mucho del secado de yuca, porque casi no la tienen para vender, ni recursos para extender su producción en el futuro.

Estos campesinos forman una parte importante de la población de San Juan de Betulia y se debe pensar en cómo pueden participar de los beneficios del secado de yuca; ese objetivo se puede alcanzar si ellos entran en las asociaciones y/o si pueden producir más yuca para vender a las plantas.

Los miembros de las asociaciones tienen la ventaja exclusiva de una seguridad para la venta de su yuca, y ése es el incentivo más importante para entrar en la asociación. Para los campesinos del grupo mencionado antes, en cambio, los ingresos por jornales son más importantes que sus pocos ingresos por la venta de yuca; sin embargo, en los meses del verano hay muy pocas fuentes de trabajo y sólo los miembros de las asociaciones ganan jornales en las plantas de secado. Por lo tanto, para organizar a los campesinos con muy escasos recursos económicos alrededor de las plantas

de secado, hay que acentuar más esta ventaja que la relacionada con la venta de yuca.

Los actuales socios de las asociaciones tenían suficiente capacidad para producir yuca desde antes de entrar en la asociación, y las plantas de secado les dan la posibilidad de utilizar mejor esa capacidad. Los campesinos con muy escasos recursos económicos no tienen esa capacidad para producir yuca, y su inclinación a participar en asociaciones se puede mejorar si éstas les ofrecen la posibilidad de aumentar dicha capacidad.

Por medio de las asociaciones, los campesinos tienden a obtener un mejor control sobre la tierra y el capital. Muchos campesinos no trabajan con créditos porque son clientes morosos de la Caja Agraria, y en este caso es necesario que la asociación, utilizando las ganancias del secado de yuca solucione ese problema cancelando colectivamente las deudas de los socios. Las entidades crediticias tienen que abrir caminos para realizar el objetivo señalado. Adicionalmente, se tiene que desarrollar una línea de crédito asociativo para la compra de tierra, a fin de que la asociación pueda mejorar en sus afiliados el control sobre este recurso. Es necesario que las asociaciones con muchos socios morosos, tengan también acceso a ese crédito.

Muchos campesinos con muy escasos recursos económicos no pueden vender la yuca a las plantas de secado, porque la venden antes de diciembre; lo hacen no sólo para aprovechar los precios altos en el mercado fresco, sino también por la necesidad de recibir dinero más pronto. Para organizar a los campesinos que venden la yuca temprano por necesidad de dinero, es

necesario que las asociaciones puedan dar anticipos a sus miembros desde septiembre, y para ello deben disponer desde más temprano de más capital que el que tienen ahora.

Sí se quiere que los beneficios del secado de yuca también lleguen a los campesinos con muy escasos recursos económicos es necesario que se desarrolle una asociación de demostración especialmente dirigida a ese grupo. En la organización de esa asociación hay que acentuar la ventaja exclusiva para los socios en cuanto a los jornales; además, la asociación tiene que hacer un arreglo para la cancelación colectiva de las deudas de los socios y tiene que tener acceso a un crédito para comprar tierra. Por fin la asociación tiene que tener desde septiembre suficiente capital de trabajo para hacer anticipos significativos a los socios.

La Organización del Secado de
Yuca en Empresas Privadas

El presente estudio versó sobre una forma especial de organización para el secado de yuca: las asociaciones de campesinos. Otra forma posible de organización sería la de empresas privadas, en las cuales la planta de secado sea propiedad de un empresario.

Enseguida se hace una evaluación ex-ante de esta forma de organización frente a la evaluación ex-post de las asociaciones de campesinos. Para esta evaluación, el objetivo del desarrollo del secado de yuca se define como el mejoramiento de la posición socio-económica de los campesinos a los cuales se dirige el programa DRI; para estos campesinos el desarrollo de una planta de secado tiene dos influencias positivas: mejora el mercado de la yuca y es una fuente de mano de obra. Eso ocurre independientemente de la forma de organización.

Adicionalmente a esas influencias positivas generales, la organización para el secado de yuca en plantas privadas tiene ciertas ventajas frente a la organización dentro de asociaciones de campesinos. Una de tales ventajas es no necesitar una estructura institucional tan amplia como la requerida para las asociaciones de campesinos; por ejemplo, no es necesario dar alfabetización y educación en contabilidad porque un empresario normalmente ya tiene suficiente educación; además, cuando el empresario tiene capital propio para la construcción de la planta, hay menos necesidad

de crédito y se puede desarrollar más rápidamente la capacidad de la industria.

Por otra parte, organizar el secado de yuca en empresas privadas también tiene algunas desventajas frente a las asociaciones de campesinos; en primer lugar, las ganancias de una empresa privada no se reparten entre los campesinos; en segundo lugar, la empresa privada sólo tiene una influencia positiva en el campo del mercadeo de la yuca y de la mano de obra, mientras que las asociaciones tienen una influencia positiva también en otros aspectos como la difusión de métodos de producción más modernos, el acceso a créditos, etc. Para los campesinos las plantas funcionan como un instrumento de emancipación económica.

Una tercera desventaja de la planta privada es que sirve menos como planta de demostración que una planta de una asociación. El empresario está más interesado en quedarse con su posición como único productor de yuca seca en una región que en ayudar para el desarrollo de nuevas plantas.

La influencia positiva de una planta privada en el mercado de yuca, por otra parte sólo existe si la empresa no produce la yuca fresca sino que la compra a otros campesinos; pero si va a producir la yuca fresca para la producción de yuca seca, su influencia pierde valor para los campesinos. Por otra parte, la empresa privada puede estar más interesada en comprar yuca a los campesinos que puedan venderle una cantidad suficientemente grande de una vez para llenar la pista; ese problema será peor si la empresa tiene una pista más grande.

En empresas privadas, igual que en las de las asociaciones de campesinos, los beneficios del secado de yuca no llegan a los campesinos con muy escasos recursos económicos; sin embargo, ese problema es más fácil de solucionar con las asociaciones (véase Apéndice 4) que con empresas privadas. Por lo tanto, si el objetivo del desarrollo del secado de yuca es mejorar la posición socio-económica de los campesinos con características DRI, las asociaciones de campesinos son preferibles como forma de organización.

Las empresas privadas para el secado de yuca pueden jugar un papel importante en regiones donde faltan la estructura institucional y/o los créditos para el desarrollo de asociaciones. En ese caso es necesario que la empresa privada sólo se encargue de la producción de la yuca seca y que compre la yuca fresca a los otros campesinos.